# อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

# SUPERVISORS' POWER AND HUMAN RELATIONS AFFECTING OPERATORS' QUALITY OF WORK LIFE IN THAI BRIDGESTONE COMPANY LIMITED

เจษฎา เขียวนิล
JEDSADA KEAWNIL

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2554
KMITL-2011-AMC-M-251-023

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

# อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

# SUPERVISORS' POWER AND HUMAN RELATIONS AFFECTING OPERATORS' QUALITY OF WORK LIFE IN THAI BRIDGESTONE COMPANY LIMITED

เจษฎา เขียวนิล

JEDSADA KEAWNIL

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน 119632
วัน,เดือน,ปี 30 S.A. 2554

b.....
i.....

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2554

KMITL-2011-AMC-M-251-023

# SUPERVISORS' POWER AND HUMAN RELATIONS AFFECTING OPERATORS' QUALITY OF WORK LIFE IN THAI BRIDGESTONE COMPANY LIMITED

JEDSADA KEAWNIL

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG
2011

KMITL-2011-AMC-M-251-023

**COPYRIGHT 2011**

**ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE**

**KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

**วิทยาลัยการบริหารและจัดการ**

**สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**

**ใบรับรองวิทยานิพนธ์**

---

**หัวข้อวิทยานิพนธ์** อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด
SUPERVISORS' POWER AND HUMAN RELATIONS AFFECTING OPERATORS' QUALITY OF WORK LIFE IN THAI BRIDGESTONE COMPANY LIMITED.

**นักศึกษา** นายเจษฎา เขียวนิล

**รหัสประจำตัว** 52631349

**ปริญญา** วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

**สาขาวิชา** วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

**อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล

**อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม** รองศาสตราจารย์ ดร.วรนารถ แสงมณี

| คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ | | ลายมือชื่อ |
|---|---|---|
| รศ.ดร.วลัยลักษณ์ | อัตธีรวงศ์ | |
| ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ | โรจน์นิรุตติกุล | |
| รศ.ดร.วรนารถ | แสงมณี | |
| ผศ.ดร.มนัส | ไพฑูรย์เจริญลาภ | |
| ดร.ธีระ ชินภัทร | รามเดชะ | |

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

**วัน / เดือน/ ปี ที่สอบ** 20 พฤษภาคม 2554 เวลา 08.30 น. เป็นต้นไป

**สถานที่สอบ** ณ ห้อง สมาคมศิษย์เก่าบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

**วิทยาลัยการบริหารและจัดการรับรองแล้ว**

**(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)**

**คณบดี วิทยาลัยการบริหารและจัดการ**

**วันที่** 23 **เดือน** พฤษภาคม **พ.ศ. 2554**

| | |
|---|---|
| **หัวข้อวิทยานิพนธ์** | อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด |
| **นักศึกษา** | นายเจษฎา เขียวนิล |
| **รหัสนักศึกษา** | 52631349 |
| **ปริญญา** | วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต |
| **สาขาวิชา** | วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม |
| **พ.ศ.** | 2554 |
| **อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์** | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล |
| **อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม** | รองศาสตราจารย์ ดร. วรนารถ แสงมณี |

## บทคัดย่อ


งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ 2) ศึกษาระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด 3) ศึกษาระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด และ 4) ศึกษาอิทธิพลของอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มอย่างง่ายด้วยขนาดตัวอย่าง 293 คน โดยใช้แบบสอบถามและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติ สถิติที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ในภาพรวมพนักงานระดับปฏิบัติการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับมาก

2) ในภาพรวมการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาและมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

3) อำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านอำนาจตามตำแหน่งมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4) มนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนตัวมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนด้านความเข้าใจผู้อื่นมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

| | |
|---|---|
| **Thesis** | Supervisors' Power and Human Relations Affecting Operators' Quality of Work Life in Thai Bridgestone Company Limited |
| **Student** | Mr. Jedsada Keawnil |
| **Student ID.** | 52631349 |
| **Degree** | Master Degree of Science |
| **Program** | Industrial Management |
| **Year** | 2011 |
| **Thesis Advisor** | Assistant Professor Dr. Nuttawut Rojniruttikul |
| **Thesis Co Advisor** | Associate Professor Dr. Woranat Sangmanee |

# ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study the level of operators' quality of work life in Thai Bridgestone Company Limited 2) to study the level of supervisors' power in Thai Bridgestone Company Limited 3) to study the level of supervisors' human relation in Thai Bridgestone Company Limited and 4) to study the influence of supervisors' power and supervisors' human relation toward operators' quality of work life in Thai Bridgestone Company Limited. The samples were 293 operators in Thai Bridgestone Company Limited from random sampling method. Data collection was done by using questionnaires. The data from questionnaires would be analyzed by using statistics which consist of percentage, arithmetic mean, and standard deviation. Multiple Linear Regression Analysis was used to test the hypotheses. The main finding of study were as follow.

1) In overall, operators had high level of quality of work life.

2) In overall, supervisors had high level of power and human relation.

3) Legitimate power affected the operators' quality of work life at a statistical significant level of 0.05.

4) Supervisors' human relation in the personality characteristics affected the operators' quality of work life at a statistical significant level of 0.05. However, supervisors' human relation in the dimension of understanding others affected the operators' quality of work life at a statistical significant level of 0.01.

# กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ด้วยคำแนะนำและคำปรึกษาเกี่ยวกับอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด จากผศ.ดร. ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรศ.ดร. วรนารถ แสงมณี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาชี้แนะ และปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ ด้วยความเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รศ.ดร. วลัยลักษณ์ อัตธีรวงษ์ ผศ.ดร. ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล รศ.ดร. วรนารถ แสงมณี ผศ.ดร. มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ และดร.ธีระ ชินภัทรามเดชะซึ่งช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในขั้นตอนสุดท้ายทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ดร. ชัยสิทธิ์ ทองบริสุทธิ์ คุณพิสุทธิ์ แพ่งสภา คุณพิสิษฐ์ นิสสัยเจริญ และคุณอรรนพ วงศ์เจริญสถิต ที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือในการตรวจสอบแบบสอบถามที่จะใช้ในการศึกษาครั้งนี้ และขอขอบคุณคุณชรินทร์ เลอเกียรติกุล ผู้จัดการแผนกบริหารทรัพยากร บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ที่ให้ความอนุเคราะห์เรื่องข้อมูลและแนะนำแนวทางสำหรับการศึกษาวิจัย รวมถึงได้ช่วยเหลือในการตรวจสอบเนื้อหาและแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ก่อนจะมีการเก็บข้อมูลจริง

ขอขอบคุณพนักงานระดับปฏิบัติงานของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลและการตอบแบบสอบถามในทุกข้ออย่างสมบูรณ์ รวมถึงให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ตลอดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และทุกคนในครอบครัว **"เขียวนิล"** ที่ให้การสนับสนุน คอยให้กำลังใจและเป็นแรงผลักดันให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด และขอขอบคุณเพื่อนจากวิทยาลัยการบริหารและจัดการ สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังทุกรุ่น ที่คอยให้ความช่วยเหลือแนะนำ และให้กำลังใจให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

สุดท้ายขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ธุรการประจำวิทยาลัยการบริหารและจัดการ และคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัยสำหรับการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพยิ่ง หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ.ที่นี้ด้วย

เจษฎา เขียวนิล

# สารบัญ

หน้า


บทคัดย่อภาษาไทย.....I

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....II

กิตติกรรมประกาศ.....III

สารบัญ.....IV

สารบัญตาราง.....VI

สารบัญภาพ.....IX

บทที่ 1 บทนำ.....1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ.....1

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....4

1.3 สมมติฐานในการวิจัย.....4

1.4 กรอบแนวความคิดที่ใช้งานวิจัย.....4

1.5 ขอบเขตการวิจัย.....6

1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....7

บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....10

2.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจของผู้บังคับบัญชา.....10

2.2 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา.....16

2.3 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....33

2.4 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการผลิตยางรถยนต์.....42

2.5 ประวัติบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด.....56

2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....57

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....60

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....60

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....61

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....63

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....64

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....66

# สารบัญ (ต่อ)

หน้า


บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล....71

4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทย บริดจสโตน จำกัด....71

4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทย บริดจสโตน จำกัด....74

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทย บริดจสโตน จำกัด....88

4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทย บริดจสโตน จำกัด....98

4.5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด....108

4.6 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน....110

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ....111

5.1 สรุปผลการวิจัย....111

5.2 อภิปรายผล....117

5.3 ข้อเสนอแนะ....121

บรรณานุกรม....123

ภาคผนวก....129

ภาคผนวก ก หนังสือราชการ....130

ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย....142

ภาคผนวก ค ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม....155

ประวัติผู้วิจัย....157

# สารบัญตาราง (ต่อ)

**ตาราง** **หน้า**

4.8 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการมีภาวะอิสระจากงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด....84

4.9 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความภาคภูมิใจในองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด....85

4.10 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานในภาพรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด....87

4.11 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจการให้รางวัลของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด....89

4.12 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจการให้โทษของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด....90

4.13 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านอำนาจตามตำแหน่งของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด....92

4.14 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจอ้างอิงของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด....94

4.15 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านอำนาจความเชี่ยวชาญของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด....95

4.16 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาในภาพรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด....97

# สารบัญตาราง (ต่อ)

**ตาราง** **หน้า**

4.17 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด.....99

4.18 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะเข้าใจผู้อื่นของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด.....101

4.19 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด.....104

4.20 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาในภาพรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด.....107

4.21 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณปัจจัยด้านอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ.....108

# สารบัญภาพ

**ภาพที่** **หน้า**

1.1 กรอบแนวความคิด.....5
2.1 แผนภูมิแสดงความต้องการทางทักษะที่เปลี่ยนไปตามระดับของการปฏิบัติงาน.....20
2.2 แผนภูมิองค์ประกอบมนุษยสัมพันธ์.....25
2.3 แผนภูมิองค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร.....28
2.4 โครงสร้างของยางเรเดียล.....42
2.5 โครงสร้างของยางแบบธรรมดา.....43
2.6 โครงสร้างของยางไบแอส.....44
2.7 โครงสร้างยางรถยนต์ชนิดที่ใช้และไม่ใช้ยางใน.....44
2.8 ลักษณะของดอกละเอียด (Rib Pattern).....46
2.9 ลักษณะของดอกละบั้ง (Lug Pattern).....46
2.10 ลักษณะของดอกผสม (Rib-Lug Pattern).....47
2.11 ลักษณะของดอกบล็อก (Block Pattern).....47
2.12 การผสมยาง.....48
2.13 การฉาบผ้าใบ.....50
2.14 การฉาบเส้นลวด.....51
2.15 การคันยาง.....51
2.16 การขึ้นรูปยาง.....54
2.17 การอบยาง.....54

# บทที่ 1
# บทนำ

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยอดการผลิตรถยนต์ทั่วโลกที่สูงขึ้นตามลำดับตลอดสามปีที่ผ่านมาเป็นเครื่องยืนยันถึงแนวโน้มการเติบโตที่ดีของภาคธุรกิจนี้ โดยมีการคาดการณ์ว่า การผลิตรถยนต์จะเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 44 ภายในปี 2553 และการผลิตโดยส่วนใหญ่จะมาจากตลาดหลักในเอเชีย คือ จีน อินเดีย และไทย ดังนั้น โอกาสทางธุรกิจของผู้ประกอบการการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย ซึ่งรวมถึงจีนและอินเดีย จึงน่าจะมีลู่ทางที่สดใสควบคู่ไปกับการเติบโตของตลาดยานยนต์ ซึ่งสามประเทศดังกล่าวจะมีบทบาทสำคัญต่อธุรกิจยานยนต์ของโลกในอนาคต อย่างไรก็ตาม หากมองการแข่งขันในภาพรวมแล้ว พบว่ายังคงรุนแรงในทุกๆ ด้าน ซึ่งเป็นผลจากปัจจัยหลักๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น การหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ๆ ราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้น รวมถึงความพยายามในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ของตน โดยนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ผู้บริโภคพอใจสูงสุด (ปัญญโรจน์ ภัทรารัตน์กุล : 2551)

สำหรับแนวโน้มใน ปี 2553 ภาวะอุตสาหกรรมยางแปรรูปขั้นต้น และผลิตภัณฑ์ยางยานพาหนะมีแนวโน้มขยายตัว ตามภาวะเศรษฐกิจที่คาดว่าจะเริ่มฟื้นตัว ซึ่งประเทศไทยมีความได้เปรียบในแง่วัตถุดิบ เป็นประเทศที่ผลิตยางพาราได้มากเป็นอันดับ 1 ของโลก ทำให้ต่างประเทศโดยเฉพาะจีนสนใจที่จะร่วมลงทุนในธุรกิจยางรถยนต์ในประเทศไทย โดยให้ไทยเป็นฐานการผลิต ผลผลิตส่วนหนึ่งเพื่อส่งออกจำหน่ายในตลาดโลก และอีกส่วนหนึ่งเพื่อส่งกลับไปใช้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศของตน โดยเฉพาะอุตสาหกรรมรถยนต์ของจีนซึ่งยังเป็นอุตสาหกรรมที่สดใสและขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากจีนมีการพัฒนาการก่อสร้างทางหลวงและอุตสาหกรรมขนส่ง รวมทั้งรัฐบาลจีนได้ออกมาตรการกระตุ้นและจูงใจให้ซื้อรถยนต์ ทำให้ความต้องการรถยนต์สูง ซึ่งผลักดันให้เกิดความต้องการยางรถยนต์ หากโครงการเหล่านี้เข้ามาลงทุนจะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับยางพาราของไทย ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมยางและผลิตภัณฑ์ยางของไทยในอนาคต อย่างไรก็ตาม อีกปัจจัยหนึ่งที่จะมีผลต่อมูลค่าการส่งออกยางและผลิตภัณฑ์ยางของไทยคือ การปรับเพิ่มภาษีสินค้านำเข้ายางรถยนต์นั่ง และรถบรรทุกขนาดเล็กทั้งหมดของสหรัฐอเมริกา จากประเทศจีนเป็นระยะเวลาทั้งหมด 3 ปี ซึ่งมาตรการดังกล่าวเริ่มมีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 26 กันยายน 2552 โดยจะมีการปรับขึ้นภาษีนำเข้ายางรถยนต์จากเดิมร้อยละ 4 เพิ่มเป็น ร้อยละ 35 ในปีแรก ร้อยละ 30 ในปีที่ 2 และร้อยละ 25 ในปีที่ 3 ซึ่งจากการที่สหรัฐอเมริกานำเข้ายางรถยนต์จากจีนลดลง อาจส่งผลต่อประเทศไทย ในฐานะที่เป็นประเทศที่ส่งออกยางแปร

รูปขั้นต้นไปยังอุตสาหกรรมยางรถยนต์ของจีน แต่ในขณะเดียวกันอาจกลายเป็นโอกาสสำหรับการส่งออกยางรถยนต์ของไทยไปยังสหรัฐอเมริกา ซึ่งปัจจุบันเป็นตลาดส่งออกยางรถยนต์ที่สำคัญของไทย โดยเฉพาะในปีแรกที่มาตรการภาษีของสหรัฐอเมริกามีผลบังคับใช้ (ตุลาคม 2552 - กันยายน 2553) แต่ผลดังกล่าวจะค่อยๆลดลงในปีที่ 2 และ 3 เมื่ออัตราภาษีปรับลดลงมาเป็นร้อยละ 30 และ 25 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม การที่จีนส่งออกไปยังสหรัฐอเมริกาได้น้อยลง อาจทำให้มีการผลักสินค้าไปสู่ตลาดอื่นๆมากขึ้น ซึ่งอาจเป็นตลาดส่งออกของไทยด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะในตลาดอาเซียน ตะวันออกกลาง และอเมริกาใต้ ซึ่งเกือบทั้งหมดเป็นประเทศกำลังพัฒนาที่เน้นข้อได้เปรียบด้านราคามากกว่าคุณภาพ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม : 2553) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปถึงทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resource) ที่สำคัญคือคน (Man) เงิน (Money) สิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) และเป็นที่มาของประสิทธิผลประสิทธิภาพสูงสุดของงาน(สร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ, 2545:3) ความสำเร็จหรือความสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การส่วนหนึ่งเป็นผลเนื่องมาจากความสามารถในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานในปัจจุบันเพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ เป็นต้นทุนทางสังคมที่มีคุณค่า ในปัจจุบันคนส่วนใหญ่ต้องเข้าสู่ระบบการทำงาน ต้องทำงานเป็นส่วนใหญ่ จึงควรมีสภาวะที่เหมาะสม ทำให้เกิดความสุขทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรู้สึกมั่นคงทั้งสุขภาวะทางกาย สุขภาวะทางอารมณ์ สุขภาวะทางจิตวิญญาณและสุขภาวะทางสังคม (กองสวัสดิการแรงงาน. 2547: 18)

คุณภาพชีวิตการทำงานมีผลต่อการทำงานมากคือ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน และทำให้รู้สึกที่ดีต่อองค์การ นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมในเรื่องสุขภาพจิต ช่วยให้เจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพต่อองค์การ และยังช่วยลดปัญหาการขาดงาน การลาออก ลดอุบัติเหตุ และส่งเสริมให้ได้ผลผลิตและการบริการที่ดี ทั้งคุณภาพและปริมาณ (ทิพวรรณ ศิริคูณ. 2542: 18) ดังนั้น คุณภาพชีวิตการทำงานจึงเป็นสิ่งซึ่งสะท้อนความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานในทุกระดับชั้นที่มีต่อองค์การ อันเป็นผลมาจากการดูแลเอาใจใส่และให้ความสำคัญต่อพนักงานในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงที่สุด ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมและระบบงานที่ดี ไม่ใช่เพียงแค่ลมปาก (Lips service) เท่านั้น เพราะการพูดให้ดูดีนั้นใครก็พูดได้ แต่การกระทำต่างหากที่เป็นสิ่งบ่งชี้ว่าใช่ และผลสะท้อนที่สำคัญดูได้จากอัตราการเข้า-ออกของพนักงาน (Turnover rate) ในองค์การนั่นเอง (จำลักษณะ ขุนพลแก้ว. 2552) ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทาง การจัดแถวให้กับบุคคลต่างๆ รวมทั้งการจุกประกายสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม เป็นการจัดการด้านพลังใจ พลังร่างกาย และพลังปัญญาของคน เพื่อให้องค์การได้ดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างราบรื่น ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นเรื่องที่

เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการมอบอำนาจและสิทธิการตัดสินใจการจัดการ (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2546 : 139) ผู้นำมีความสำคัญในองค์การถึงแม้การไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับเราโดยตรงแต่ความเป็นผู้นำของคนเหล่านั้น มีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของเราไม่น้อยทีเดียว เป็นต้น ว่ามีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Aspects) การใช้อำนาจอิทธิพล (Influence) เพื่อจูงใจกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงานหากผู้ปฏิบัติไม่ได้รับสิ่งเหล่านี้ ก็จะทำงานอย่างไม่เต็มที่ไม่เต็มใจเสมือนหนึ่งไม่มีความพึงพอใจในงานที่ตัวเองปฏิบัติแต่ต้องปฏิบัติงานด้วยความจำใจ (สุรพล พยอมแย้ม, 2541 : 79-80) ฉะนั้นในการบริหารผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงคุณค่าของผู้ทำงานให้แก่องค์การ และยกย่องชมเชยให้เขามีกำลังใจที่จะทำงานต่อไปเพราะมนุษย์ไม่ได้ทำงานเพื่อเพียงเงินอย่างเดียว มนุษย์ต้องการความสุขทางใจ ความพึงพอใจในการทำงานด้วย เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่งานนั้นๆ ในการนี้ผู้บริหารอาจใช้มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน เพื่อให้ความสัมพันธ์ในองค์การเป็นไปในลักษณะของการสมัครสมานสามัคคี มีบรรยากาศทำงานที่อบอุ่นเป็นกันเองอันนำมาซึ่งขวัญกำลังใจในการทำงาน ทุกคนจะได้มุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์การอย่างพร้อมเพรียงกัน มนุษยสัมพันธ์จึงเป็นการสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในองค์การได้อีกทางหนึ่งด้วย (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2543 : 230-231)

บริษัท ไทยบริดสโตน จำกัด ตั้งอยู่ 14/3 ถนนพหลโยธิน ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี สามารถผลิตยางรถยนต์ที่สูงด้วยคุณภาพได้มาตรฐานจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศทั่วโลก จากปริมาณการส่งออกเพียงเล็กน้อยในระยะแรกเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สามารถนำเงินตราเข้าประเทศเป็นจำนวนมากช่วยสร้างความมั่นคงให้เศรษฐกิจไทย และมีการขยายกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมาก ดังนั้น เพื่อรองรับการขยายกำลังการผลิตดังกล่าวตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ซึ่งนอกจากบริษัทอาศัยระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยแล้ว บริษัทไทยริดสโตนต้องให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์การด้วย เนื่องจากบุคคลที่ทำงานในองค์การล้วนแต่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนทำให้การดำเนินธุรกิจขององค์ประการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ทั้งนี้การที่หัวหน้างานระดับต้นมีการใช้อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ในทางที่ถูกที่ควรและเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานทำให้พนักงานมีความเต็มใจ สำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการใช้อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำของผู้บังคับบัญชาตลอดจนเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเอื้ออำนวยให้คุณภาพชีวิตการทำงาน

ของพนักงานดีขึ้น ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

1.2.2 เพื่อศึกษาระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาของ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

1.2.3 เพื่อศึกษาระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาของบริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

1.2.4 เพื่อศึกษาอิทธิพลของอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทไทย บริดจสโตน จำกัด

## 1.3 สมมติฐานในการวิจัย

อำนาจของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการให้โทษ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ด้านความเข้าใจผู้อื่น ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยภาพรวม

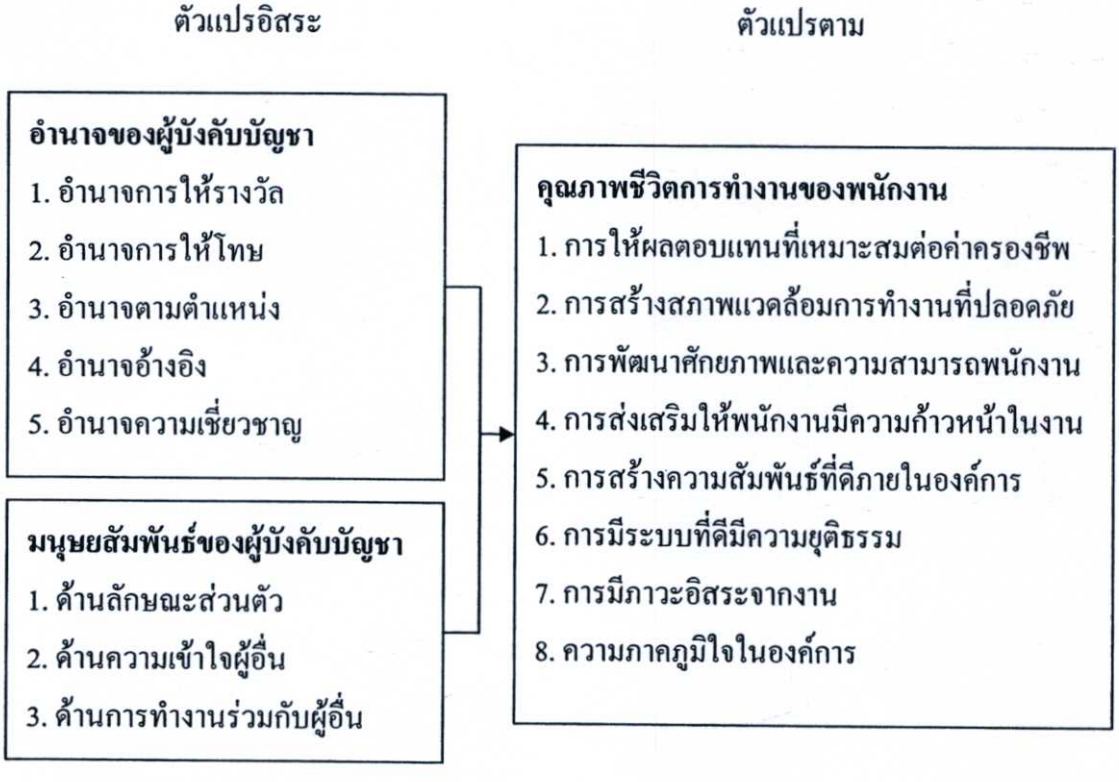
## 1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับอำนาจ และมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของของพนักงานระดับปฏิบัติของบริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี, งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดของ Rahim และ Afza ที่ได้เสนอแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจของผู้นำ ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการให้โทษ อำนาจตามตำแหน่ง อำนาจอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญ กับความผูกพันต่อองค์การ แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ได้แก่ ด้านลักษณะส่วนตัว ด้านลักษณะเข้าใจผู้อื่น และด้านลักษณะการทำงานร่วมกับผู้อื่น (ชัชวาล วงศ์ทา : 2545)

ซึ่งผู้วิจัยได้นำความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า เป็นลักษณะการทำงานที่ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคลโดยพิจารณาคุณลักษณะแนวทางความเป็น

บุคคล สภาพตัวบุคคลหรือสังคม เรื่องสังคมขององค์การที่ทำงานประสบความสำเร็จซึ่งมีหลักเกณฑ์การพิจารณา 8 ด้าน ได้แก่ การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงาน การส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในโรงงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร การมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม การมีสภาวะอิสระจากงาน ความภาคภูมิใจในองค์การ (Walton : 1974)

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงการใช้อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด โดยมีกรอบแนวความคิดในการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 1.1




**ภาพที่ 1.1** กรอบแนวความคิด

โดยการศึกษาอิทธิพลของอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) โดยมีรูปแบบความสัมพันธ์ดังสมการ

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} \ldots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon$$

สมการพยากรณ์

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1 X_{1i} + b_2 X_{2i} + \ldots + b_8 X_{8i}$$

เมื่อ Y = ตัวแปรตาม ได้แก่ คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วยการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงาน การส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในโรงงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร การมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม การมีสภาวะอิสระจากงาน ความภาคภูมิใจในองค์การ

$\hat{Y}$ = ค่าประมาณการของ Y

$\beta_0$ = ค่าคงที่

$\beta_j$ = ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial Regression Coefficient) ของตัวแปรอิสระที่ j

$b_0$ = ตัวประมาณของ $\beta_0$

$b_j$ = ตัวประมาณของ $\beta_j$

$\varepsilon$ = ค่าความคลาดเคลื่อน

$X_1$ = อำนาจการให้รางวัล

$X_2$ = อำนาจการให้โทษ

$X_3$ = อำนาจตามตำแหน่ง

$X_4$ = อำนาจอ้างอิง

$X_5$ = อำนาจความเชี่ยวชาญ

$X_6$ = ด้านลักษณะส่วนตัว

$X_7$ = ด้านความเข้าใจผู้อื่น

$X_8$ = ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น

**1.5 ขอบเขตการวิจัย**

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ซึ่งเป็นฝ่ายที่เป็นกำลังหลัก และหัวใจสำคัญขององค์การ จำนวน 1,093 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูล ณ เดือน ตุลาคม 2553

1.5.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1.5.2.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.5.2.1.1 ลักษณะอำนาจของผู้บังคับบัญชา ได้แก่

1. อำนาจการให้รางวัล

2. อำนาจการให้โทษ

3. อำนาจตามกฎหมาย

4. อำนาจอ้างอิง

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ

1.5.2.1.2 ลักษณะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ได้แก่

1. ด้านคุณลักษณะส่วนตัว

2. ด้านความเข้าใจผู้อื่น

3. ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น

1.5.2.2 ตัวแปรตาม คือ ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ได้แก่

1.การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพ

2. การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย

3. การพัฒนาศักยภาพและความสามารถพนักงาน

4. การส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน

5. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ

6. การมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม

7. การมีภาวะอิสระจากงาน

8. ความภาคภูมิใจในองค์การ

1.5.3 ระยะเวลาในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีช่วงระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2553 ถึง เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2553

**1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ**

1.6.1 อำนาจการให้รางวัล เป็นลักษณะการใช้พลังงานความสามารถของบุคคลในการให้รางวัลแก่คนอื่น โดยผู้รับรางวัลจะต้องเห็นคุณค่าของรางวัลที่ได้รับนั้นด้วย ผู้ให้จึงจะมีอำนาจ

1.6.2 อำนาจการให้โทษ เป็นลักษณะการใช้พลังความสามารถของบุคคลที่จะลงโทษหรือแสดงความเป็นปฏิปักษ์ต่ออีกฝ่ายหนึ่ง หรืออย่างน้อยที่สุดก็สามารถข่มขู่บังคับให้บุคคลเชื่อว่า จะได้รับโทษหรือเกิดผลเสียกับตนเอง หากไม่ปฏิบัติตามความต้องการของบุคคลผู้มีอำนาจ

1.6.3 อำนาจตามกฎหมาย เป็นลักษณะของการใช้พลังความสามารถของบุคคลที่ได้รับ

มอบสิทธิอันชอบธรรมจากบุคคลกลุ่มหนึ่ง หรือจากองค์การในการควบคุมบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตาม จึงกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นอำนาจอันชอบธรรมในการควบคุมคนอื่น อำนาจนี้มีความสัมพันธ์กับอำนาจการให้คุณและอำนาจการให้โทษ ดังนั้นบุคคลที่มีอำนาจโดยตำแหน่งย่อมอยู่ในฐานะที่สามารถจะให้รางวัลหรือลงโทษผู้อื่น ถ้าปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามความต้องการของเขา

1.6.4 อำนาจอ้างอิง เป็นลักษณะของการใช้พลังความสามารถอันเกิดจากการที่บุคคลนั้นเป็นที่ชื่นชอบ ชื่นชม ศรัทธา เป็นที่รักของบุคคลอื่นในกลุ่ม เพราะเขาเป็นคนที่มีบุคลิกภาพส่วนตัวบางอย่างดีเด่น หรือมีพฤติกรรมที่น่ายกย่องเป็นที่ดึงดูดใจให้คนเอาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ

1.6.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ เป็นลักษณะของการใช้พลังความสามารถที่บุคคลได้รับนับถือในความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาของบุคคล อำนาจประเภทนี้ของผู้บังคับบัญชาได้มาจากการเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง และเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือน่าไว้วางใจ (Credibility) ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถของผู้บังคับบัญชาคนนั้น

1.6.6 ด้านคุณลักษณะส่วนตัว หมาย ถึง บุคลิกภาพและความสามารถของผู้บริหารแสดงพฤติกรรมออกมาตามบทบาทของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย ความมีสติปัญญา ความสามารถสื่อความหมายความเป็นผู้ริเริ่ม การตัดสินใจ มีความรู้ ความเชื่อมั่นในตนเอง การเข้าสังคม ร่วมมือกับผู้อื่น มีสถานภาพทางเศรษฐกิจ และมีความรู้ถึงความต้องการของผู้ร่วมงานถึงความสามารถในการทำงานที่ยึดความสำเร็จของงาน

1.6.7 ความเข้าใจผู้อื่น เป็นความสามารถของบุคคลในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน ซึ่งต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของมนุษย์ รู้ถึงความต้องการพื้นฐานทางธรรมชาติของคนที่จะแสดงพฤติกรรมกับบุคคลอื่นอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

1.6.8 การทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นการใช้เทคนิคการมีมนุษยสัมพันธ์ ในการกำหนดนโยบายวางแผนเพื่อพัฒนางานที่เกิดจากความขัดแย้ง เพื่อให้ทุกคนได้ผลประโยชน์ร่วมกัน

1.6.9 การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการครองชีพ คำถามที่ใช้ในการสำรวจตรวจสอบก็จะเกี่ยวเนื่องกับ ฐานเงินเดือน (มีโครงสร้างเงินเดือนที่เป็นระบบชัดเจน) สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ การปรับอัตราเงินเดือน และค่าครองชีพที่สอดรับกับสภาพเศรษฐกิจ

1.6.10 การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ด้วยการจัดหา ติดตั้ง และมีอุปกรณ์เครื่องไม้เครื่องมือที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และไม่มีสภาพที่ก่อให้เกิดอันตรายใดๆ อีกทั้งยังต้องมีแผนระวังภัยที่ดีด้วย

1.6.11 การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงานมีการประเมินความรู้ความสามารถของพนักงาน และจัดอบรมในรูปแบบต่างๆ ทั้งในห้อง นอกห้อง ศึกษาดูงาน รวมถึงการชมเชยให้รางวัลเมื่อมีผลงานที่ดี

1.6.12 การส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานด้วยการสร้างโอกาสที่มองเห็นได้อย่างเป็นระบบ ทั้งการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน และตำแหน่งงาน ตลอดรวมถึงการโยกย้ายสลับ

สับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานที่สอดรับกับศักยภาพและความสามารถของแต่ละคน ที่สำคัญต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

1.6.13 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การการให้รู้จักแบ่งปัน การจัดกิจกรรมร่วมกัน และการทำงานเป็นทีมทั้งที่อยู่ในสายงานเดียวกัน หรือข้ามสายงาน มีส่วนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งสิ้น

1.6.14 การมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม มีระบบงาน วิธีปฏิบัติงาน และแผนงานที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนได้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง อีกทั้งยังมีช่องทางร้องเรียน หรือแสดงความคิดเห็นได้ตามสมควร

1.6.15 การมีภาวะอิสระจากงาน ให้ทุกคนได้มีเวลาส่วนตัวเพื่อความผ่อนคลาย และมีเวลาครอบครัวเพื่อมีชีวิตที่ดีพร้อม อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ทำประโยชน์กับสังคมและชุมชน

1.6.16 ความภาคภูมิใจในองค์การ ไม่อายใครที่จะบอกต่อเพื่อน หรือคนภายนอกทั่วไปว่าทำงานที่ใด และท่านทำหน้าที่อยู่ในส่วนไหนขององค์กร

# บทที่ 2
# ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชามีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางการศึกษาวิจัยตามลำดับ ดังนี้

2.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจของผู้บังคับบัญชา

2.2 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการใช้มนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา

2.3 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

2.4 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการผลิตยางรถยนต์

2.5 ประวัติบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจของผู้บังคับบัญชา

### 2.1.1 ความหมายของอำนาจ

อำนาจ นักทฤษฎีและนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของคำว่า "อำนาจ" ไว้ได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Steers (1991: 482) กล่าวว่า "อำนาจเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในลักษณะที่บุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีความสามารถที่จะทำให้บุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มอื่น การกระทำพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งโดยปกติจะไม่ปฏิบัติ" ซึ่งสอดคล้องกับที่ Allen & Potter (1983 อ้างถึงใน Murderและคนอื่นๆ 1986:566) ให้ความหมายของอำนาจ คือ "ศักยภาพของบุคคลที่มีอิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิดเห็น ทัศนคติ เป้าหมาย ความต้องการหรือค่านิยมของบุคคลอื่นซึ่งอยู่ภายใต้อำนาจ"

Robbins (1997: 154) ได้ให้ความหมายของอำนาจไว้ว่า "อำนาจ หมายถึง ความสามารถของผู้กระทำการ (Agent) ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมาย (Target) ให้กระทำบางสิ่งบางอย่าง โดยที่ผู้กระทำการนั้นไม่ต้องลงมือทำด้วยตนเอง อำนาจเป็น (1) ศักยภาพภายในตัวบุคคล (2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแสดงออกในรูปของอิทธิพลจากผู้ที่มีอำนาจต่อผู้อยู่ใต้อำนาจหรือผู้ยอมตามอำนาจ (3) การใช้อำนาจมีผลทำให้ผู้อยู่ใต้อำนาจแสดงพฤติกรรมด้วยความสำนึกรับผิดชอบตามที่ผู้มีอำนาจตั้งใจให้ทำ ไม่ว่าจะเป็นการใช้อำนาจโดยตรงหรือด้วยอ้อม"

Robbins (2001: 390) ให้ความสามารถในอีกแง่มุมหนึ่งว่า อำนาจคือความสามารถที่ A มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ B เพื่อที่จะให้ B แสดงพฤติกรรมตามความต้องการของ A

นอกจากนี้แล้วยังมีผู้ให้ความหมายในแนวทางเดียวกันว่า อำนาจ หมายถึง พลังหรือความสามารถที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มคนทำบางสิ่งบางอย่าง หรือเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งเพื่อประโยชน์ของตนเองและส่วนรวมและกล่าวถึงผู้ครอบครองอำนาจนั้นว่า เป็นผู้ที่สามารถที่จะทำการเปลี่ยนแปลงผู้อื่น (Luthan, 1985, Gardner, 1990, George and Jones, 1999, Schermerhorn and other, 2000, ดินปรัชญพฤกษ์, 2530, วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์, 2537, ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า อำนาจ หมายถึง พลังความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติ เป้าหมาย ความต้องการหรือค่านิยมของบุคคลอื่นให้ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งตามที่ตนเองต้องการ

แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจมีมาตั้งแต่สมัยโบราณ การวิเคราะห์ที่มาของอำนาจที่นักสังคมวิทยาและนักจิตวิทยาสังคมยอมรับกันอย่างกว้างขวาง และยังนำมาใช้วิเคราะห์อำนาจในองค์การเสมอนั้นมีแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจดังต่อไปนี้

Max Weber (อ้างอิงใน ชัยอนันต์ สมุทรวาณิช. 2535) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลแรกที่บรรยายลักษณะของระบบราชการไว้อย่างละเอียดจนปัจจุบันระบบราชการตามแบบของ Weber ได้กลายเป็นระบบราชการในอุดมคติ (Ideal Type Bureaucrary) และได้มีความพยายามที่จะใช้ตัวแบบดังกล่าวนี้สร้างระบบราชการขึ้นในประเทศต่างๆ Weber เห็นว่าผู้นำอาจอ้างอำนาจความชอบธรรมในการปกครองได้ 3 ทางด้วยกันคือ

1. การอ้างหรืออาศัยประเพณี (Tradition) เป็นที่มาแห่งอำนาจในการปกครอง ความชอบธรรมขึ้นอยู่กับความเชื่อถือที่ประชาชนยึดถือในความศักดิ์สิทธิ์ของประเพณีที่มีมาช้านานและจำเป็นในการเชื่อฟังผู้ปกครองที่ใช้อำนาจประเพณีที่มีมา เช่น ประเพณีการปกครองแบบสมบูรณาญาสิทธิราช เป็นต้น

2. การอาศัยคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลของผู้นำที่เรียกว่า "บารมี" (Charisma) ผู้นำสามารถปกครองคนในสังคมได้เพราะเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะพิเศษ มีความสามารถพิเศษเหนือบุคคลธรรมดาโดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้สึกไปสู่ประชาชนเหมือนหนึ่งว่า เขากำลังนำประชาชนไปสู่จุดหมายอันยิ่งใหญ่ที่ไม่ใช้ผลประโยชน์แต่เป็นผลประโยชน์ของชาติ ซึ่งทำให้ประชาชนมีความนิยมชมชอบ รักใคร่ จงรักภักดี เกรงกลัว อยากเลียนแบบผู้นำและเคารพเชื่อฟังผู้นำ

3. การอาศัยกฎหมาย (Legal Authority) ในกรณีนี้ความชอบธรรมในการปกครองเกิดจากความเชื่อที่ว่าอำนาจควรใช้ตามกฎหมาย ซึ่งเป็นหลักการที่ประกอบด้วยเหตุผลและใช้บังคับแก่ทุกคนอย่างเสมอภาคในหนังสือ "The Theory of Economic and Social Organization" ซึ่งแปลมาจาก

ต้นฉบับซึ่งเป็นภาษาเยอรมัน Weber เสนอความคิดว่า ระบบราชการเป็นองค์การที่อาศัยกฎหมายเป็นที่มาของอำนาจ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า อำนาจเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการควบคุมและผลักดันการดำเนินการต่างๆ ภายในองค์การให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของผู้บริหารและองค์การ และเมื่อผู้บริหารใช้อำนาจได้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์และผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ย่อมทำให้การใช้อำนาจนั้นๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**2.1.2 ความสำคัญของอำนาจ**

คำว่า อำนาจ (Power) มีแหล่งที่มาจากรากศัพท์ภาษาลาตินเดิมว่า Potere ซึ่งหมายถึง "มีความสามารถ" เหนือปรากฏการณ์หรือผู้อื่น (Winter, 1973 อ้างอิงใน ติน ปรัชญพฤกษ์, 2530) ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานจำเป็นต้องมีอำนาจ เพราะอำนาจเปรียบเสมือนเครื่องมือของผู้บริหารในองค์การ ดังที่อรุณ รักธรรม (2523) กล่าวว่า อำนาจแฝง (Power) ดูเหมือนจะมีความจำเป็นมากสำหรับบุคคลผู้ต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และการวินิจฉัยสั่งการในองค์การ บางครั้งจะต้องมีอำนาจชนิดนี้ค่อยเป็นเครื่องเกื้อกูลอยู่เบื้องหลังของอำนาจหน้าที่ (Authority) จึงจะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จผลได้ด้วยดี

ดังนั้น บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจึงควรมีอำนาจและอำนาจหน้าที่ ซึ่งอำนาจทั้งสองนี้ควรมีในระดับที่เหมาะสมไม่มากหรือน้อยจนเกินไป สำหรับเหตุผลนั้น สำเร็จ โพธิวรรณา (2530) กล่าวไว้ว่า การมีอำนาจในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ควรจะอยู่ในระดับที่พอเหมาะต่ออำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมี เพราะความไม่สมดุลอาจจะทำให้เกิดปัญหาดังนี้

1. มีอำนาจน้อยเกินไปทำให้ผู้บริหารมีความอ่อนแอ เกิดความสับสนและล่าช้าในองค์การ
2. มีอำนาจมากเกินไป หรือมีอำนาจและไม่มีอำนาจหน้าที่ อาจจะเกิดการก้าวก่ายในหน้าที่การงาน เกิดการกระทำที่ขัดกับการยอมรับเป็นการผิดประเพณี กฎระเบียบหรือกฎหมายเป็นตัวการของความขัดแย้ง

จากความสำคัญดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า อำนาจ (Power) เป็นสิ่งที่คอยเกื้อหนุนอำนาจหน้าที่ (Authority) และเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

**2.1.3 แหล่งที่มาของอำนาจ**

แหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of Power) และฐานอำนาจ (Base of Power) มีความหมายเหมือนกันและสามารถใช้แทนกันได้ ดังที่ เสาวลักษณ์ พัวพัฒนกุล (2534) สรุปได้ว่า

ฐานอำนาจเป็นคุณลักษณะ ทรัพย์สินหรือทรัพยากรที่บุคคลครอบครองอยู่ ซึ่งรับรู้ได้และเป็นที่ต้องการของบุคคลอีกคนหนึ่งที่ผู้ครอบครองสิ่งนั้นต้องการมีอิทธิพลเหนือ

ส่วนแหล่งอำนาจ เป็นการกล่าวถึง คุณลักษณะ ทรัพย์สิน หรือทรัพยากรที่มีอยู่ทั่วๆไปในสังคม หรือในองค์การ เช่น เงิน ความดึงดูดใจ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ บุคลิกภาพ เป็นต้น

นอกจากนี้ สำเร็จ โพธิวรรณ (2531) ยังกล่าวไว้ว่า แหล่งของอำนาจ (Sources of Power) หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลหรือสิ่งที่บุคคลมีอยู่ เช่น บุคคลลักษณะ เงิน เกียรติยศ ชื่อเสียง ความรู้ ฯลฯ ซึ่งบุคคลสามารถใช้เพื่อสร้างอำนาจแก่ตนได้ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแหล่งที่มาของอำนาจ หรือฐานอำนาจ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคล เช่น บุคลิกภาพ คุณลักษณะ, เกียรติยศ ชื่อเสียง ความรู้ และทรัพย์สินหรือทรัพยากร เช่น เงิน หรือสิ่งของที่บุคคลมีอยู่ และบุคคลนั้นสามารถได้เพื่อสร้างอำนาจให้แก่ตนเองได้

แหล่งที่มาของอำนาจอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดอำนาจได้ เพราะการใช้อำนาจต้องเกิดจากความสัมพันธ์ของผู้ใช้อำนาจและการยอมรับของผู้ถูกใช้อำนาจหรือผู้ยอมตามอำนาจนั้น ดังที่ สุชาดา กรเพชรปาณี (2522) กล่าวไว้ว่า แหล่งที่มาของอำนาจแต่เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดอำนาจได้ จะต้องมีความเกี่ยวข้องหรือความประทับใจของผู้อยู่ใต้อำนาจต่อแหล่งอำนาจของผู้ใช้อำนาจด้วย อำนาจจึงจะเกิดขึ้น จึงพอสรุปได้ว่า การใช้อำนาจเกิดจากความสัมพันธ์ของผู้ใช้อำนาจและการยอมรับของผู้ถูกใช้อำนาจหรือผู้ยอมตามอำนาจนั้น

**2.1.4 ประเภทของอำนาจ**

นักสังคมวิทยาและนักจิตวิทยาสังคมหลายท่านได้พยายามแบ่งประเภทอำนาจ แต่การแบ่งประเภทการใช้อำนาจในองค์การที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและนักวิจัยมักนำมาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลายก็คือ ทฤษฎีการแบ่งอำนาจของ French และ Raven (French and Raven's Five Type of Power) โดยได้แบ่งประเภทอำนาจที่สำคัญออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้คือ (French and Raven. 1959)

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)

อำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถและทรัพยากรของบุคคลที่จะให้รางวัลแก่ผู้อื่น โดยผู้รับรางวัลจะต้องเห็นคุณค่าของรางวัลที่ได้รับนั้นด้วยผู้ให้จึงจะมีอำนาจ ในบริบทขององค์การผู้บังคับบัญชามีศักยภาพที่จะให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้หลายทาง อาทิเช่น กรณีขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมอบหมายงานที่ถูกใจให้ทำ การเพิ่มความรับผิดชอบให้มากขึ้น การจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ๆ มาให้ใช้ การยกย่องชมเชย การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และการเอาใจใส่ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยปกติผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการให้รางวัลเหล่านี้ แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นคุณค่าของสิ่งที่ได้รับอันเนื่องมาจากปัญหาด้านทัศนคติ ค่านิยมส่วนบุคคลและกฎ ระเบียบ ค่านิยมทางสังคมใดๆ ก็ตาม ผู้บังคับบัญชาตนนั้นก็ถือว่าไร้อำนาจประเภทนี้ไป

2. อำนาจการให้โทษ (Coercive Power)

บุคคลที่มีอำนาจการให้โทษนี้จะเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะลงโทษ หรือแสดงความเป็นปฏิปักษ์ต่ออีกฝ่ายหนึ่ง หรืออย่างน้อยที่สุดก็สามารถข่มขู่บังคับให้บุคคลอื่นเชื่อว่า จะได้รับโทษหรือเกิดผลเสียกับตนเอง หากไม่ปฏิบัติตามความต้องการของบุคคลผู้มีอำนาจนั้น อำนาจประเภทนี้

เป็นอำนาจเชิงนิเสธ (Negative Power) หรือเชิงลบ ดังที่ David Kipnis (1976 อ้างถึงใน อารีย์, 2538) กล่าวไว้ในหนังสือ ผู้กุมอำนาจ (The Powerholders) ว่า "ฐานอำนาจของอำนาจทั้งหมดที่มีใช้กับมนุษย์นั้น อำนาจการลงโทษได้ถูกนำมาใช้บ่อยครั้งที่สุด ถูกสาปแช่งมากที่สุด และควบคุมได้ยากที่สุด

ในบริบทขององค์การนั้น ผู้บังคับบัญชามีอำนาจการให้โทษต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการไล่ผู้ใต้บังคับบัญชาออกจากงาน ลดตำแหน่ง หักเงินเดือน ไม่ขึ้นเงินเดือน ข่มขู่และทางตรงและทางอ้อมว่าจะลงโทษ การใช้อำนาจการลงโทษนี้โดยทั่วไปมักจะเป็นการใช้กำลังทางกายหรืออาวุธ แต่ก็ยังปรากฏในรูปแบบอื่นที่นิ่มนวลกว่า เช่น การใช้วาจาว่ากล่าวตักเตือน การตำหนิ การทำให้รู้สึกด้อยในศักดิ์ศรี หรือการทำให้รู้สึกว่าไม่มีคนรักคนชอบพอ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัวการถูกลงโทษ จึงทำให้ไม่กล้าฝ่าฝืนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือนโยบายขององค์การ

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)

อำนาจประเภทนี้เป็นอำนาจที่บุคคลได้รับมอบสิทธิอันชอบธรรมจากบุคคลกลุ่มหนึ่งหรือจากองค์การในการควบคุมบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตาม จึงกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นอำนาจอันชอบธรรมในการควบคุมคนอื่น อำนาจนี้มีความสัมพันธ์กับอำนาจการให้คุณและอำนาจการให้โทษ ดังนั้นบุคคลที่มีอำนาจโดยตำแหน่งย่อมอยู่ในฐานะที่สามารถจะให้รางวัลหรือลงโทษผู้อื่นได้ ถ้าปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามความต้องการของเขา

อำนาจโดยตำแหน่งได้มาจากแหล่งใหญ่ๆ 3 แหล่งคือ

1.1 มาจากค่านิยมและวัฒนธรรมประเพณีของสังคม ขององค์การ หรือของกลุ่มว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม เช่น ในสังคมที่ยึดถือระบบอาวุโส คนที่อายุมากกว่าจะมีอำนาจโดยตำแหน่งมากกว่า หรือในองค์การที่ใช้ระบบการสืบทอดมรดก ลูกเจ้าขององค์การจะมีอำนาจโดยตำแหน่งในการบังคับบัญชาพนักงานในองค์การ เป็นต้น

1.2 มาจากโครงสร้างทางสังคมที่ได้รับการยอมรับ ในเมื่อบุคคลยอมรับโครงสร้างลำดับขั้นในบริษัท ก็ต้องยอมรับอำนาจโดยตำแหน่งของหัวหน้าของเขาด้วย เช่น บุคคลที่เป็นผู้จัดการย่อมมีอำนาจโดยตำแหน่ง เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าตามกฎระเบียบและลำดับขั้นในองค์การ ผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าย่อมมีอำนาจโดยตำแหน่งมากกว่าผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า

1.3 มาจากการได้รับการแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนของบุคคลผู้มีอำนาจหรือตัวแทนของกลุ่มคน เช่น การเป็นประธานในที่ประชุม เป็นสมาชิกของกรรมการบริหาร ก็ย่อมต้องมีอำนาจโดยตำแหน่งตามมาด้วย

จะเห็นได้ว่าอำนาจชนิดนี้ได้มาจากกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ กฎหมาย ขนบธรรมเนียม ค่านิยม วัฒนธรรม หรือองค์การกำหนดขึ้นมา ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่ยอมรับว่าถูกต้องชอบธรรม ควรเชื่อฟัง มิใช่เป็นสิ่งที่แต่ละคนกำหนดขึ้นมาเองได้ ภายในองค์การมักมีการกำหนดอำนาจหน้าที่เป็นสายการบังคับบัญชาตามลำดับขั้น ผู้ที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาขั้นต่ำกว่าจะต้องยอมรับในอำนาจและ

อิทธิพลของผู้ที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาที่สูงกว่า อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติจริงมักพบว่า มีปัญหาในเรื่องขอบเขตของการใช้อำนาจประเภทนี้ว่า ได้ใช้อำนาจอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรมหรือไม่ ใช้อำนาจมากเกินไปหรือน้อยเกินไปหรือไม่ ซึ่งถ้าหากไม่เป็นไปตามเงื่อนไขที่ถูกต้องแล้ว อำนาจนี้ก็จะไม่เป็นที่ยอมรับและอาจมีผลกระทบต่อการใช้อำนาจประเภทนี้ด้วย

4. อำนาจอ้างอิง (Referent Power)

อำนาจประเภทนี้เกิดจากการที่บุคคลนั้นเป็นที่ชื่นชอบ ชื่นชม ศรัทธา เป็นที่รักของบุคคลอื่นในกลุ่ม เพราะเขาเป็นคนที่มีบุคลิกภาพส่วนตัวบางอย่างดีเด่น หรือพฤติกรรมที่น่ายกย่องเป็นที่ดึงดูดใจให้คนเอาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตาม

นักโฆษณามักจะใช้ประโยชน์จากอำนาจประเภทนี้ โดยอาศัยผู้ที่มีชื่อเสียงมาโฆษณา เช่น ดาราภาพยนตร์ หรือนักกีฬายอดนิยม ผู้ซื้อส่วนมากอยากเป็นพวกเดียวกับคนที่มีชื่อเสียงและยอมตามอำนาจของเขาด้วยการซื้อผลิตภัณฑ์การโฆษณาโดยอาศัยอำนาจอ้างอิงนี้ช่วงเวลามีความสำคัญมาก จะใช้อ้างอิงได้เฉพาะช่วงเวลาที่ผู้นั้นมีชื่อเสียงอยู่เท่านั้น เช่น นักฟุตบอลในฤดูการแข่งขัน ทั้งนี้เพราะเขาปรากฏตัวอยู่บ่อยๆ หากหมดฤดูการแข่งขันแล้วจะมีอำนาจอ้างอิงน้อยลง ยกเว้นดารายอดนิยมมีอำนาจอ้างอิงหลายๆ ปี

ในบริบทขององค์การ อำนาจอ้างอิงจะแตกต่างจากอำนาจประเภทอื่นที่กล่าวมาแล้วเป็นอย่างมาก ผู้บริหารมีอำนาจอ้างอิงจะดึงดูดใจผู้ใต้บังตับบัญชา ทำให้เกิดความต้องการเป็นพวกเดียวกับเขา โดยไม่คำนึงถึงว่าภายหน้านั้นผู้บริหารจะสามารถให้คุณให้โทษด้วยความชอบธรรมหรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

เป็นอำนาจประเภทสุดท้ายตามการแบ่งประเภทของ French และ Raven อำนาจความเชี่ยวชาญนี้เกิดจากการได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาของบุคคล

ในบริบทขององค์การ อำนาจประเภทนี้ของผู้บังคับบัญชาได้มาจากเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง และเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือน่าไว้วางใจ (Credibility) ซึ่งผู้ใต้บังตับบัญชายอมรับในความสามารถของผู้บังคับบัญชาคนนั้น เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับการทำงานและสมรรถนะของคอมพิวเตอร์ย่อมมีอำนาจมากกว่าคนอื่นในการเสนอแนะว่าจะจัดซื้อคอมพิวเตอร์ชนิดไหนมาใช้ หรือผู้ที่เชี่ยวชาญด้านวิจัยการตลาดย่อมมีอำนาจในการกำหนดนโยบายทางการตลาดของบริษัท โดยปกติในองค์การจะมีผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ตนเองทำงานเกี่ยวข้องอยู่ด้วย ดังนั้นอำนาจความเชี่ยวชาญเป็นสิ่งจำเป็น ถือเป็นตัวจักรสำคัญในการพัฒนาองค์การ ยิ่งถ้าองค์การมีความเจริญก้าวหน้าและมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้มากเท่าใด อำนาจความเชี่ยวชาญก็ยิ่งมีบทบาทและความสำคัญมากขึ้นเท่านั้น

French และ Raven กล่าวว่า การแบ่งประเภทอำนาจออกเป็น 5 ประเภท อันได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการลงโทษ อำนาจโดยตำแหน่ง อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจเหล่านี้ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เช่น ผู้บริหารที่ใช้อำนาจการลงโทษอาจทำให้อำนาจอ้างอิงของตนเองลดลงได้ และบุคคลเดียวกันอาจใช้อำนาจประเภทต่างๆ นี้แตกต่างไปตามสภาพแวดล้อมและเวลา (สุวัฒน์ ช่างเหล็ก, 2536)

นอกจากนี้จากการศึกษาของนักวิชาการต่อๆ มาก็พบว่า การใช้อำนาจแต่ละประเภทยังมีความสัมพันธ์อย่างมากกับพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นความรู้สึกพึงพอใจในการงาน (Job Satisfaction) ความผูกพันต่อองค์การ (Organization Commitment) การยอมตาม (Compliance) หรือการต่อต้าน (Resistance) (จารุณี ธรนิตยกุล, 2541)

## 2.2 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา

### 2.2.1 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

นักการศึกษาได้ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

วิจิตร วรุตบางกูร (2530: 10) กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ในเชิงบริหารไว้ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น เป็นผลให้เกิดการยอมรับนับถือ เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในการดำเนินงานตามที่คาดหวัง

วินิจ เกตุขำ (2535: 17) มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ ที่มุ่งให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือประสานงานกัน ให้ดำเนินงานต่าง ๆ อย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2536: 120) มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ศิลปะในการเข้ากับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น โดยมีจุดหมายที่จะให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน เพื่อให้ดำเนินกิจกรรมทั้งปวง ดำเนินไปจนบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

สมใจ เขียวสด (2536: 24) มนุษยสัมพันธ์โดยทั่วไปคือ การปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรัก ความนับถือซึ่งกันและกัน

นงลักษณ์ ประเสริฐ (2538: 2) มนุษยสัมพันธ์ เป็นศิลปะในการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นสุข สามารถสร้างสรรค์งานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เรียม ศรีทอง (2540: 4) มนุษยสัมพันธ์กับกระบวนการติดต่อเกี่ยวข้องด้วยสัมพันธภาพอันดี ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจร่วมกันในการยอมรับนับถือ นำไปสู่ความพอใจ ความรัก ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน จนบรรลุเป้าหมายในงานส่วนบุคคลและในองค์การ

วิจิตร อาวะกุล (2542: 25) มนุษยสัมพันธ์เป็นการติดต่อเกี่ยวข้องระหว่างมนุษย์อันจะเป็นสะพานทอดไปสู่การสร้างมิตร ชนะมิตรและจูงใจคนรวมทั้งการสร้างและพัฒนาตนเองให้เป็นที่

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง


รู้จักรักใคร่ ชอบพอแก่คนทั่วไป ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลหลายฝ่าย เป็นการสร้างตนให้เป็นคนดีของสังคม

ประไพพรรณ ธงอินเนตร (2542: 134) มนุษยสัมพันธ์ คือทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ที่จะใช้ในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น จะเป็นเครื่องมือในการผูกมิตร ประสานประโยชน์และทำให้การดำรงชีวิตและดำเนินงานในสังคมมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี มนุษยสัมพันธ์จะเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวกับแนวคิดทางจิตวิทยา พฤติกรรมมนุษย์ และแนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมในศาสนา สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในมนุษย์ แล้วรู้จักนำมาปรับใช้อย่างมีศิลปะเพื่อให้ผูกมิตรกับผู้อื่นได้ดี

สมพร สุทัศนีย์ (2542: 3) มนุษยสัมพันธ์ หมายถึงการติดต่อเกี่ยวข้องกันระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดความรักใคร่ชอบพอความร่วมมือร่วมใจในการทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย และดำเนินชีวิตให้มีความราบรื่น

Devis (1965: 5 อ้างถึงใน สุรัฐ ศิลปอนันท์, 2539: 252) มนุษยสัมพันธ์ คือ การสร้างพลังของกลุ่มผู้ทำงานร่วมกันให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผล และมีความพอใจด้วย

Flippo (อ้างถึงใน สุรัฐ ศิลปอนันท์ 2539: 252) มนุษยสัมพันธ์ คือ การทำให้คนปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดความร่วมมือ ประสานงาน และความริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน

Gellerman (1966: 23 อ้างถึงใน สายวรุณ ทองวิทยา, 2539: 19) ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์ว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง ถ้าหากมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้เกิดความชอบพอและความเข้าใจอันดีต่อกันส่งผลให้งานประสบความ สำเร็จจากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือบุคคลกับหมู่คณะ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของงาน โดยคำนึงถึงความรู้สึกความต้องการของบุคคล

Mary Parker Follet (อ้างถึงใน เฉลิมชัย หาญกล้า, 2546 : 84) โดยเชื่อว่าปัญหาพื้นฐานใดๆ ขององค์การคือ การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากร และที่มาของความขัดแย้งมักเกิดจากค่านิยมทางสังคมที่แตกต่างกันของบุคคลที่เกี่ยวข้อง จึงได้พยายามแสวงหาวิธีการทำให้สมาชิกในองค์การเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน และพยายามบูรณาการความคิดเห็นเหล่านั้นให้กลายเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน แนวความคิดในการจัดองค์การที่ได้นำเสนอไว้ มีประโยชน์ต่อการบริหารเป็นอย่างยิ่งแนวคิดเหล่านั้น คือ

1. ในการบริหารงาน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงปรากฏให้เห็นได้เสมอในสังคมมนุษย์ ความขัดแย้งไม่ใช่ความเลวร้าย หากอยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้ จะนำไปสู่ความก้าวหน้าในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นสามารถกระทำได้ 3 วิธี คือ 1) การประสาน (Integration) 2) การประนีประนอม (Compromise) และ 3) การครอบงำ (Domination)

119632

การแก้ปัญหาจะนำไปสู่ความก้าวหน้ามากที่สุด ควรเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการประสานซึ่งจะทำให้เกิดการคนหาแนวทางใหม่ ในขณะที่การประนีประนอมอาจไม่ได้ทำให้ปัญหาได้รับการแก้ไข และอาจทำให้มีผู้ได้ผู้เสีย สำหรับการครอบงำโดยผู้บริหารเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำอย่างยิ่ง เพราะเป็นการมองปัญหาเพียงด้านเดียว

2. การออกคำสั่งภายในองค์การ มักก่อให้เกิดความขัดแย้งเสมอๆ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การแก้ไขข้อขัดแย้งเหล่านี้สามารถทำได้โดยการใช้ กฎของสถานการณ์ (Law of the situation) ซึ่งเป็นการให้ทั้งสองฝ่ายพยายามศึกษาสถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมแล้วนำมาพิจารณาหาเหตุและผลในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อต่างฝ่ายต่างพบข้อเท็จจริง ความขัดแย้งจะบรรเทาเบาบางลง หรืออาจหายไป

3. ผู้นำควรเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการคิดล่วงหน้า แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ตัดสินใจเร็ว ผู้นำยังควรมีความสามารถในการบูรณาการ ขจัดความขัดแย้งภายในกลุ่ม และสามารถเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ ผู้นำต้องมีความสามารถในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ต้องไม่ใช้วิธีการออกคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว ตลอดจนต้องมีความสามารถในการประสานงานเป็นอย่างยิ่ง

**2.2.2 ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์**

มนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับมนุษย์ทุกคนในสังคม ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะหรือสถานภาพใดก็ตาม เพราะผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ย่อมเป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น มีความคล่องตัวในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นที่จะทำให้ได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แต่ถ้าผู้ที่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ก็จะอยู่ในสภาวะที่เข้ากับคนอื่นได้ยาก ขาดการยอมรับนับถือจะทำให้ขาดความมั่นใจในตนเองอันจะเป็นผลทำให้เกิดความเบื่อหน่ายต่อหน้าที่การงานอันจะเป็นผลต่อการปฏิบัติตามมาด้วย ได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

วิจิตร วรุตบางกูล (2530: 46 - 48) มนุษยสัมพันธ์ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ราบรื่น และบังเกิดผลดี เกิดความร่วมมือในการทำงาน และขจัดความขัดแย้งในกลุ่ม

วิจิตร อาวะกุล (2542: 11) มนุษยสัมพันธ์เป็นการสร้างมิตรทำให้การคบหาสมาคมในหน่วยงานเป็นไปด้วยความราบรื่นคือเป็นกิจการงานส่วนตัวของบุคคลที่ต้องการสร้างมนุษยสัมพันธ์ขึ้นและต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เหตุนี้ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การอย่างจริงจัง ซึ่งทำให้เข้าใจสภาพของบุคคลได้อย่างชัดเจน เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางในการพัฒนามอบหมายหน้าที่การงานที่เหมาะสมกับอุปนิสัยใจคอ ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน

พิมพ์ใจ โอภานุรักษ์ธรรม (2542: 95) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของมนุษย์ให้ดีขึ้น โดยพยายามรวบรวมกฎเกณฑ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องขึ้นมาเป็นหลักวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับ

มนุษย์ด้วยกัน เปรียบประดุจสายใยเชื่อมโยงสังคมให้เป็นปึกแผ่นร่วมมือประสานงานขจัดข้อขัดแย้ง และช่วยแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในการทำงาน โดยเฉพาะนักบริหารจำเป็นจำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลโดยทั่วไปจำเป็นต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์มากเป็นพิเศษในการที่จะกระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถและจูงใจในการทำงาน อันจะเป็นแนวทางที่จะชนะใจคนครองใจคนให้นิยมนับถืออันจะสามารถแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้ เพราะปัญหาส่วนใหญ่อยู่ที่บุคคล

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ (2538 : 247) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มนุษยสัมพันธ์ดีจะทำให้เกิดการยอมรับนับถือเกียรติภูมิ คุณค่า และความผาสุกของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การหรือหน่วยงานผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นคนที่พูดจาดี ถูกหูคน ให้กำลังใจกับทุกคน แสดงความยินดีแก่ทุกคนแสดงความยินดีเมื่อมีใครได้ดีทุกคน มีความมั่นใจในความดีของผู้อื่น เห็นอกเห็นใจ พยายามสร้างภาพการทำงานในโรงเรียนให้ดีที่สุด น่าอยู่ที่สุด และมีความสุขที่สุดสำหรับทุกคน ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ขจัดความขัดแย้ง และความตึงเครียดในองค์การหรือหน่วยงานได้เสมอ มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ใจกว้างหน้าตารับแขก และความรู้สึกควบคุมอารมณ์ของตนเอง ไม่ให้มีใจอ่อนไหวต่อเหตุการณ์

สมพร สุทัศนีย์ (2542: 16) มนุษยสัมพันธ์ นอกจากจะนำไปใช้ในชีวิตประจำวันส่วนตัวในครอบครัว ในหมู่เพื่อนฝูง จึงนับได้ว่าเป็นความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการแล้ว ยังสามารถปรับเป็นความสัมพันธ์แบบทางการใช้ในองค์การต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางทุกองค์การ เช่น องค์การธุรกิจเอกชน องค์การรัฐบาล หรือมีองค์การอื่นที่บุคคลทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารย่อมตระหนักดีว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยอันดับแรกที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานที่ตนรับผิดชอบ

วิภาพร มาพบสุข (2543: 15 - 16) มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อบุคคลโดยตรงทั้งในเรื่องส่วนตัวและส่วนรวม โดยเรื่องส่วนตัวคือ การสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดในครอบครัว เพราะครอบครัวเป็นสถาบันแรกที่ช่วยเสริมสร้างให้บุคคลมีความอบอุ่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างความสุข คือการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลนอกบ้าน ได้แก่ เพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน นายจ้าง ลูกจ้าง และบุคคลที่เกี่ยวข้อง

Wikum (1985 อ้างใน สมพร สุทัศนีย์, 2542: 17) ได้ศึกษาบุคคลในองค์การจำนวน 4,000 คน พบว่าในเวลา 1 ปี บุคคลที่ถูกไล่ออกจากงานและตกงานเพราะขี้เกียจมีเพียง 10 เปอร์เซ็นต์ เท่านั้น ที่เหลืออีก 90 เปอร์เซ็นต์ ถูกไล่ออกเพราะความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น ส่วนบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์การได้นานนั้น เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานแต่ขาดความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือในการทำงานก็ไม่อาจบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้ แคทซ์ (Katz, 1987 อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ, 2538 : 27) กล่าวว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในงานนั้นต้องอาศัย

ทักษะ 3 ทักษะ ซึ่งจะทำให้มองเห็นความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้มากยิ่งขึ้น ทักษะนี้ประกอบด้วย

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills) คือ ความสามารถใช้เครื่องมือระเบียบวิธีปฏิบัติงานหรือเทคนิคต่างๆ ของสาขาวิชาเฉพาะอย่าง เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นต้น ทุกคนต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคในขอบเขตของงาน ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านเทคนิคอย่างเพียงพอสำหรับสำหรับความสำเร็จของงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

2. ทักษะด้านมนุษย์ (Human skills) คือ ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น เข้าใจ และจูงใจให้กับบุคคลอื่นอยากทำงานด้วย ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อความมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำกลุ่มของงาน

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) คือความสามารถทางด้านสมอง การประสานงานการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผลประโยชน์ และการทำกิจกรรมร่วมกันเป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ที่มองภาพรวมของโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร การเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนจะมีผลกระทบโดยส่วนรวมอย่างไรบ้างในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติต้องอาศัยทักษะทั้ง 3 ประการ คือทางด้านเทคนิคทักษะด้านมนุษย์และทักษะด้านความคิด ซึ่งทั้ง 3 ทักษะจะแปรเปลี่ยนไปตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ตั้งแต่หัวหน้าไปจนถึงผู้ปฏิบัติการ ดังแสดงในภาพที่ 2.1

| ระดับการจัดการ | ความต้องการของทักษะ |
|---|---|
| การจัดการระดับสูง (นโยบาย) | ทักษะทางความคิด (Conception skills) |
| การจัดการระดับกลาง (จัดการ) | ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship skills) |
| การจัดการระดับต่ำ (ปฏิบัติการ) | ทักษะทางเทคนิค (Technical skills) |

**ภาพที่ 2.1** แผนภูมิแสดงความต้องการทางทักษะที่เปลี่ยนไปตามระดับของการปฏิบัติงาน
ที่มา : ผดุง พรมมูล (2537: 180)

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นว่า การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานจากระดับต้นไปจนถึงระดับสูงนั้นมีความต้องการทักษะทางเทคนิคมากในระดับต้น และต้องการทักษะทางเทคนิคไม่มากนักในระดับสูง ในขณะเดียวกันทักษะทางความคิดจะมีมากขึ้นตามลำดับและจะมีมากที่สุดสำหรับผู้มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงเพื่อวินิจฉัยสั่งการ เป็นที่น่าสังเกตว่าในขณะที่ปริมาณของทักษะทาง

เทคนิคและทักษะทางด้านความคิดมีลักษณะที่ผกผันเป็นปริมาณที่กลับกันนั้น ตัวกลางอันเป็นแกนสัมพันธ์ที่สำคัญในทุกระดับหน้าที่การงาน คือ ทักษะมนุษยสัมพันธ์มีปริมาณไม่แตกต่างกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคมและมีความเข้าใจอันดีต่อกันมนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ความยินดี เพิ่มพลังความสมัครสมานสามัคคีในการทำงาน มนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดความเชื่อถือรักใคร่ ปรองดองซึ่งกันและกัน มนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดความสำเร็จในกิจการที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดปัจจัยในการเพิ่มปริมาณผลงานและอาจรวมถึงคุณภาพด้วย มนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา และขจัดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคมทำให้องค์การเกิดความมั่นคง มีความพึงพอใจ ความยินดี เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ซึ่งมนุษยสัมพันธ์ยังมีความสำคัญในการบริหารงานอย่างยิ่ง ที่จะทำให้บุคคลเกิดการยอมรับนับถือยินดีช่วยเหลืออันจะนำไปสู่ความสำเร็จในกิจการที่มีเป้าหมายหรือจุดประสงค์เดียวกัน

**2.2.3 องค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์**

การที่จะเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ได้นั้น ต้องเข้าใจความต้องการและธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจในการติดต่อสัมพันธ์ได้อย่างราบรื่นเรายังต้องคิดและคำนึงถึงองค์ประกอบบางอย่างของบุคคลหรือกลุ่มคนที่ใช้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วย มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้ คือ

บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์ (2542: 150-151) มนุษยสัมพันธ์จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การเข้าใจตนเอง เป็นลักษณะการรู้จักตัวเองอย่างแท้จริงว่าเป็นใคร มีความรู้ความสามารถทักษะ ประสบการณ์มากน้อยแค่ไหน ระดับใด มีจุดแข็งคือความเก่ง และจุดอ่อน คือความไม่เก่งในด้านใดบ้างเรื่องใดบ้าง การเข้าใจตนเองทำให้บุคคลเกิดการรู้จักยอมรับในคุณค่าของตนเอง นับถือตนเอง และรู้จักเข้าใจสิทธิเสรีภาพ หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง สิ่งที่สำคัญในการเข้าใจตนเองก็คือจะช่วยให้เรารู้จักปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดีมากขึ้น

2. การเข้าใจบุคคลอื่น เป็นการเรียนรู้ธรรมชาติของคน ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความต้องการของบุคคล แรงจูงใจของบุคคล เมื่อเราต้องการไปติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลใด เราต้องทราบก่อนว่าบุคคลนั้นชื่อใด เป็นใคร มีความรู้ความสามารถ ทักษะ มีประสบการณ์ทางด้านใด อยู่ในระดับใด ไม่ชอบสิ่งใด มีคุณลักษณะที่เด่นทางด้านใดบ้าง เมื่อเรานำเอาข้อมูลของบุคคลอื่นที่เราต้องการติดต่อสัมพันธ์มาพิจารณาดูแล้ว เรามีความเข้าใจในตัวเขาอย่างไร เรายอมรับในตัวเขาได้มากน้อยแค่ไหน ทั้งนี้เพื่อจัดระดับคุณค่าและความสำคัญของบุคคลที่เราจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ รวมทั้งการที่เราจะต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นได้ในการติดต่อสัมพันธ์กัน

3. การเข้าใจสิ่งแวดล้อมเป็นการเรียนรู้ธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวเรา และ

บุคคลอื่นซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน และมีส่วนสัมพันธ์กับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ สภาพเหตุการณ์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคตล้วนแต่มีอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมทั้งสิ้น สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้แก่ สถาบันครอบครัว สถาบันที่เป็นองค์การสถานศึกษา หน่วยงาน บริษัท ห้างร้าน โรงงาน รัฐบาล ศาสนา องค์การระหว่างประเทศ เป็นต้น ความรู้จากการเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมสามารถนำมาปรับใช้กับตัวเราในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ดีมากขึ้น

ริเรืองรอง รัตนวิไลสกุล (2538: 12 - 13) กล่าวถึงองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

1. ต้องมีความเข้าใจในตนเอง หมายถึงความเข้าใจในความต้องการของตนเอง การรู้จักจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง การยอมรับการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2. ต้องมีความเข้าใจผู้อื่น หมายถึง การที่เราเข้าใจ และรู้ถึงความต้องการหรือปัญหาของบุคคลอื่นเข้าใจธรรมชาติของคน รวมทั้งบุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลนั้น ๆ

3. ต้องยอมรับความแตกต่างของบุคคล หมายถึง การยอมรับว่าแต่ละคนย่อมมีความรู้สึกนึกคิดจิตใจ ความสามารถและประสบการณ์ในชีวิตที่แตกต่างกัน ดังนั้น พฤติกรรม และการแสดงออกเพื่อโต้ตอบต่อสังคมย่อมไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งทางความคิดจึงเกิดขึ้นได้เสมอ

สมพร สุทัศนีย์ (2542: 106-110) จำแนกองค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ดังนี้

1. การรับรู้ การรับรู้เป็นการตีความ หรือเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ตามที่ได้มีประสบการณ์ การรับรู้จะมีอิทธิพลต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างยิ่ง บุคคลจะต้องศึกษาให้ทราบว่าแต่ละคนมีการรับรู้แตกต่างกัน หรือเหมือนกันอย่างไร การรับรู้ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์มี 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1 การรับรู้ตนเอง การเข้าใจตนเองเป็นอย่างไร บุคคลบางคนจะรับรู้ตนเองว่าเป็นคนเก่งมีความสามารถหรือไม่ดีเพราะเขาเคยได้รับการยอมรับการยกย่องชมเชยจากบุคคลในครอบครัวและบุคคลรอบข้างมาตลอดเวลา บุคคลประเภทนี้จะรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง จิตใจมั่นคง มองโลกในแง่ดี อารมณ์และความรู้สึกที่แสดงต่อผู้อื่นเป็นไปในทางบวกตรงกันข้ามกับบุคคลที่รับรู้ตนเองว่าไม่ดี ไม่ฉลาด เพราะเคยได้รับการตำหนิ หรือประณามจากบุคคลในครอบครัว และบุคคลรอบข้างตลอดเวลา ทำให้เข้าใจว่าตนเองเป็นเช่นนั้นจริง ๆ บุคคลประเภทนี้มักจะมีปมด้อย ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และมองคนอื่นในแง่ร้ายการแสดงพฤติกรรมและอารมณ์เป็นไปในทางลบ จึงอาจกล่าวได้ว่าการรับรู้ตนเองแตกต่างกัน ย่อมทำให้บุคคลแสดงออกแตกต่างกัน

1.2 การรับรู้ผู้อื่น การรับรู้ผู้อื่นว่าเป็นคนเช่นไร อาจจะได้รับการบอกเล่าจากเพื่อน ๆ หรืออาจจะเคยได้รับการโต้ตอบมาก่อน

2. ความเชื่อมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเป็นอย่างยิ่งเพราะความเชื่อจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมเป็นสำคัญจะเป็นได้จากความเชื่อในลัทธิศาสนา เป็นต้น

3. ทัศนคติเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพราะทัศนคติเป็นเรื่องของความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ อันเป็นผลมาจากความคิด ความเชื่อ ฉะนั้น ถ้าเราต้องการให้คนอื่นมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ก็ต้องสร้างความเชื่อให้เกิดขึ้นกับผู้อื่น ถ้าผู้อื่นเชื่อว่าเราดี เขาจะรู้สึกชอบและแสดงปฏิกิริยาตอบสนองที่ดีต่อเรา ถ้าผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและร่วมมือในการทำงาน ก็ต้องสร้างความเชื่อให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าบุคคลเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาดี มีความยุติธรรม เขาจะชอบและให้ความร่วมมือ ในการทำงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทัศนคตินั้น ผู้บังคับบัญชาอาจทำได้ 2 ทาง คือ

3.1 สร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้น ซึ่งมักจะเป็นการเริ่มต้นในขณะที่แต่ละคนเริ่มรู้จักกัน เริ่มเข้ามาร่วมงานครั้งแรก

3.2 เปลี่ยนทัศนคติ การเปลี่ยนทัศนคติจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้ติดต่อสัมพันธ์กันช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้วทัศนคติที่ไม่ดีจะเกิดขึ้น ทั้งนี้อาจจะเกิดจากความสงสัยคลางแคลงใจ และแสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีต่อกันจะต้องเปลี่ยนทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการแจ้งข้อเท็จจริงให้ทราบ เมื่อผู้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดี มนุษยสัมพันธ์ที่ดีก็จะเกิดขึ้น

4. ค่านิยม หมายถึง การให้ค่าแก่สิ่งต่างๆ ว่าสิ่งใดดีหรือไม่ดี อะไรควรไม่ควร เช่น เราให้ค่าแก่ความซื่อสัตย์ว่าเป็นสิ่งที่ดีเราก็แสดงความซื่อสัตย์ หรือบางคนพอใจจะให้ค่าแก่การมีวัตถุสิ่งของว่าเป็นสิ่งที่ดี ไม่ว่าการได้มาซึ่งวัตถุสิ่งของนั้นจะได้มาด้วยวิธีใด บุคคลจะสะสมสิ่งของเอาไว้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ค่านิยมจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ จึงต้องคำนึงถึงเรื่องนี้ให้มาก เมื่อมนุษย์มีค่านิยมแตกต่างกัน จึงเป็นการเหมาะสมจะต้องสนองความต้องการให้สอดคล้องกับค่านิยมที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นคนไทยจะมีค่านิยมที่คล้ายกันอยู่ประการหนึ่ง คือ คนในสังคมไทยอยู่ในสังคมอำนาจนิยม คือ การยกย่องผู้มีอำนาจ ฉะนั้นคนไทยจึงมีค่านิยมตามลักษณะของสังคมไทย ค่านิยมที่พึงตระหนักถึงในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีดังนี้

4.1 ยกย่องผู้มีอำนาจ บุคคลจะยกย่องนับถือผู้มีอำนาจวาสนา จะชื่นชมพาตัวเข้าไปใกล้ชิดผู้มีอำนาจวาสนา ในขณะเดียวกันก็ชอบให้คนอื่นยกย่องตนให้เกียรติและเคารพนับถือตนและให้ความสำคัญแก่ตน

4.2 เคารพเชื่อฟังผู้อาวุโส คนไทยยึดถือในเรื่องของอายุมาก ผู้อาวุโสจะไม่มีโอกาสทำอะไรผิดหรือไม่เคยทำอะไรผิดเลย จะเห็นได้จากคำพูดของพ่อแม่ที่พูดกับลูกเสมอว่า ฉันอาบน้ำร้อนมาก่อนแก ฉะนั้น ผู้อาวุโสน้อยกว่าจะต้องเชื่อฟังผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าผู้น้อยจะต้องมีความสุภาพอ่อนน้อมต่อผู้ใหญ่ทั้งกาย และใจ

4.3 ค่านิยมของความสงบ คนไทยรักสงบคนไทยจึงไม่อยากมีเรื่องบาดหมางน้ำใจกัน บางครั้งจะเสียเปรียบบ้างก็ยอมค่านิยมเช่นนี้ก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรม คนไทยจึงต้องอดกลั้นความรู้สึกเอาไว้เพื่อเห็นแก่ความสงบ

4.4 ค่านิยมของความเกรงใจ ความเกรงใจจะนำไปสู่มนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะความเกรงใจจะทำให้นึกถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น เช่น เกรงใจผู้อื่น ไม่พอใจ เดือดร้อน หรือได้รับความเสียใจคนที่มีความเกรงใจจะไม่กล้าทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสม ค่านิยมความเกรงใจจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

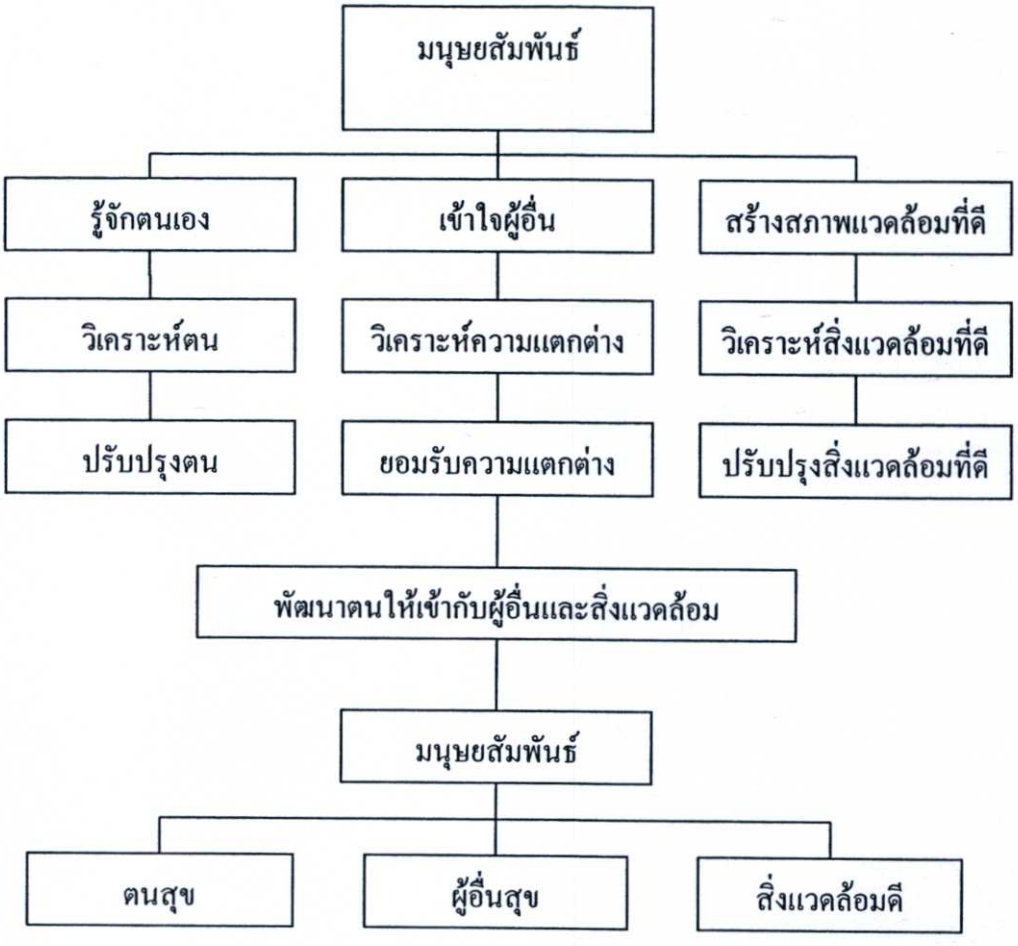
วิภาพร มาพบสุข (2543: 18) กล่าวถึงองค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

1. เข้าใจตนเอง หมายถึง การรู้จักวิเคราะห์ตนเองและปรับปรุงตนเอง เพื่อพัฒนาตนเองให้เข้ากับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อมได้ดี

2. เข้าใจผู้อื่น หมายถึง การรู้ถึงความต้องการและสามารถวิเคราะห์บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวเองและธรรมชาติของคนได้

3. การยอมรับความแตกต่าง หมายถึง บุคคลแต่ละคนมีความคิด จิตใจ อารมณ์ เชาว์ปัญญา ความสามารถ เจตคติ และประสบการณ์แตกต่างกัน ซึ่งเป็นสิ่งยอมรับได้

4. การสร้างสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดี หมายถึง การรู้องค์ประกอบต่าง ๆ ของสังคมที่ประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อม ทั้งที่เป็นวัตถุ สภาพแวดล้อมธรรมชาติ และสภาพแวดล้อมที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เพื่อนำมาสร้างให้สังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ ดังแสดงในภาพที่ 2.2




**ภาพที่ 2.2** แผนภูมิองค์ประกอบมนุษยสัมพันธ์
ที่มา : ริเรืองรอง รัตนวิไลสกุล (2538: 13)

จากภาพที่ 2.2 อธิบายได้ว่า มนุษยสัมพันธ์จะเกิดขึ้นได้จากองค์ประกอบ 3 ส่วน คือความเข้าในตนเอง ความเข้าใจผู้อื่น ความแตกต่างของบุคคล ความเข้าใจตนเองหมายถึง การรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้ว่าตนเองมีความสามารถทางด้านใด มีความรับผิดชอบเข้าใจธรรมชาติต่าง ๆ ของตนเอง และปฏิบัติตนไปในขอบเขตสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่มีอยู่ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาตนเอง ขณะที่รู้จักตนเองก็ควรรู้จักผู้อื่น รู้ถึงธรรมชาติของมนุษย์ความต้องการของมนุษย์ และยอมรับความแตกต่างของมนุษย์ เพราะมนุษย์ทุกคนต้องมีชีวิตอยู่ร่วมกัน ต้องทำงานร่วมกัน ติดต่อสื่อสารกัน ที่จะนำไปสู่การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ทำให้อยู่ในสังคมด้วยความเป็นสุข และในสภาพแวดล้อมที่ดี ทำให้เกิดสังคมที่มีคุณภาพมีประสิทธิภาพในการทำงานย่อมทำให้สังคมสงบสุข

จากการศึกษาเรื่องมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารของนักการศึกษาหลายท่านที่กล่าวมาแล้ว เช่น บุญมั่นธนาศุภวัฒน์ ริเรืองรอง รัตนวิไลสกุล สมพร สุทัศนีย์ วิภาพร มาพบสุข แต่ละท่านได้เสนอแนวคิดไว้อย่างหลากหลาย แต่เมื่อพิจารณาแล้วสามารถสรุปองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์

ได้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัว 2) ด้านความเข้าใจผู้อื่น 3) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้องค์ประกอบดังกล่าวมาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้ โดยแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

**1. ด้านคุณลักษณะส่วนตัว**

คุณลักษณะส่วนตัว หมายถึง บุคลิกภาพและความสามารถของผู้บริหารแสดงพฤติกรรมออกมาตามบทบาทของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย ความมีสติปัญญา ความสามารถสื่อความหมายความเป็นผู้ริเริ่ม การตัดสินใจ มีความรู้ ความเชื่อมั่นในตนเอง การเข้าสังคม ร่วมมือกับผู้อื่น มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและมีความรู้ถึงความต้องการของผู้ร่วมงานถึงความสามารถในการทำงานที่ยึดความสำเร็จของงานคุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ คุณลักษณะนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีมาแต่กำเนิดส่วนหนึ่ง และเกิดจากการเรียนรู้อีกส่วนหนึ่ง ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองเห็น บทบาททางสังคม ตลอดจนความชำนาญเฉพาะ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ (สมภพโรจนพันธ์, 2530: 97) สต๊อกดิลล์ (Stogdill, 1974: 74-75) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำระหว่างปี ค.ศ. 1948 - 1970 โดยได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย เป็นผู้แข็งแรงมีร่างกายเป็นสง่า
2. พื้นฐานทางสังคม เป็นผู้ที่มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี
3. สติปัญญาและความสามารถ เป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี
4. บุคลิกภาพ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงานเป็นผู้ที่มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
6. คุณลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับคนอื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ

Magnuson (1971: 78-91) ได้จำแนกคุณลักษณะที่ดีของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนตัว ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้าใจผู้อื่นได้ดีมีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ และรู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่
2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย การมีวิจารณญาณและมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้ไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

Trevata (1982: 388) ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำที่ได้ 4 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ความมีพลังและความอดทนของร่างกาย

2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความมานะ และความดื้อรั้น ความมีจินตนาการ

3. คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย ความเห็นอกเห็นใจ ความแนบเนียน ความเชื่อถือความมีฐานะ ความสามารถที่จะร่วมงาน

4. คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถในการพูด ความรอบรู้ ความสามารถในการวินิจฉัย ความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถในการทำงาน ความสำเร็จและความรับผิดชอบ

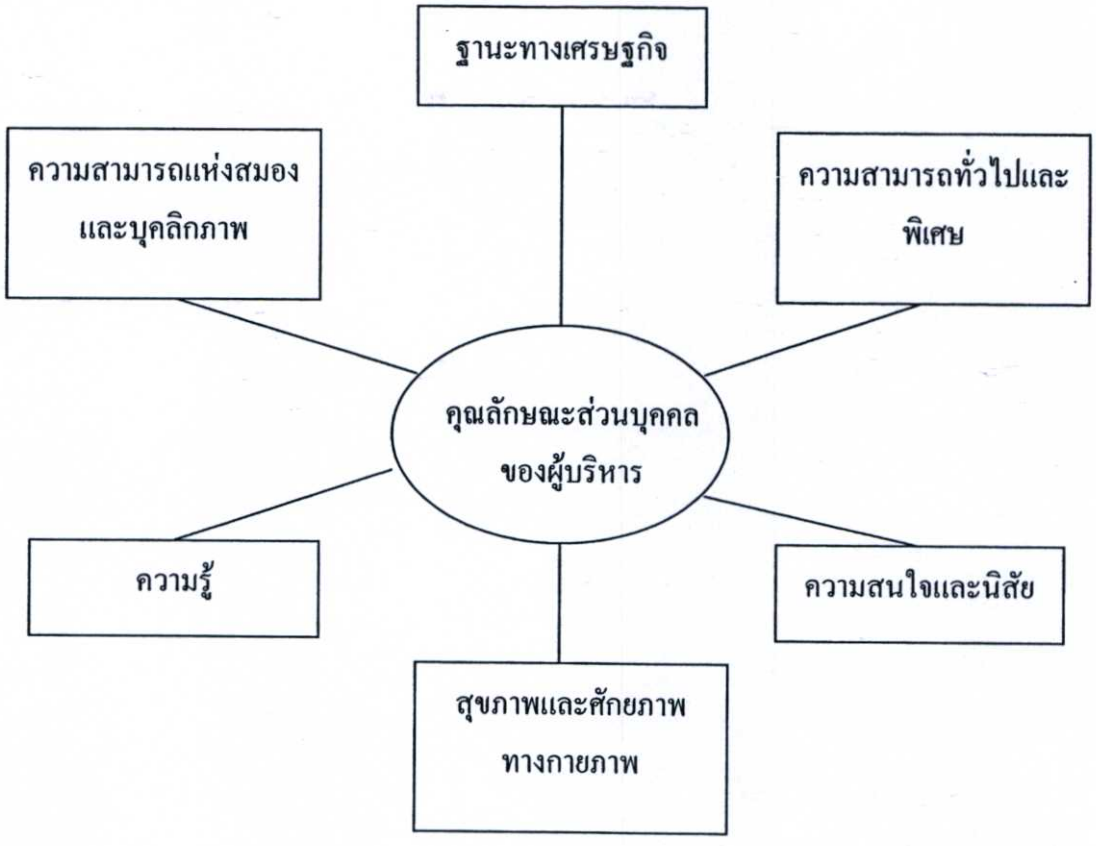
ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535: 88-89) ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ได้แก่ ความสูง ความแข็งแรงของร่างกาย รูปร่างหน้าตา น้ำเสียง

2. คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอันเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพความสามารถในการบริหารงาน และทักษะทางสังคม ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือคนอื่น ความทนอยู่ในความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเฉลียวฉลาด และความรับผิดชอบ ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้นคือตัวเราเอง การรู้จักตนเองและเข้าใจตนเองเป็นสิ่งสำคัญมาก การที่จะรู้จักตนเองได้นั้นสามารถใช้วิธีการ 2 วิธี คือ 1) พิจารณาดูตนเองโดยการสำรวจตนเอง 2) ให้ผู้อื่นพิจารณาว่า บกพร่องสิ่งใด

วิจิตร อาวะกุล (2542: 99-100) ได้แยกองค์ประกอบของคุณลักษณะส่วนตัวเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้ บุคลิกลักษณะ การแต่งกาย สุขภาพอนามัย ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติและทัศนคติ

บำรุง สุขพรรณ์ (2534: 47) ได้แยกองค์ประกอบในการพิจารณาตนเองเป็น 6 ด้านคือ ฐานะทางเศรษฐกิจ ความสามารถแห่งสมองและบุคลิกภาพ ความสามารถทั่วไปและความสามารถพิเศษ ความรู้ความสนใจและนิสัย สุขภาพและศักยภาพทางกาย แสดงองค์ประกอบได้ตามภาพที่ 2.3 ดังนี้




**ภาพที่ 2.3** แผนภูมิองค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร
ที่มา : บำรุง สุขพรรณ์ (2534: 47)

จากภาพที่ 2.3 จะเห็นว่าองค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร มีดังนี้

1. ฐานะทางเศรษฐกิจ เป็นหลักสำคัญมากในการครองชีพ ผู้บริหารควรเป็นคนประหยัดไม่สุรุ่ยสุร่าย เป็นหนี้สินผู้อื่น การใช้จ่ายสมควรแก่อัตภาพ

2. ความสามารถทางสมองและบุคลิกภาพ ทางด้านสมองนั้นต้องผ่านการฝึกหัด โดยการเรียนรู้และประสบการณ์ ส่วนบุคลิกภาพนั้นไม่ว่าจะเป็นทางด้านร่างกาย หรือการแต่งตัวต้องสะอาดและถูกกาลเทศะผู้ที่มีความสามารถทางสมองและบุคลิกภาพที่ดีย่อมทำให้เป็นที่ น่าเลื่อมใส รักใคร่ เชื่อถือ และศรัทธา

3. ความรู้ เป็นสิ่งสำคัญในการประกอบวิชาชีพทุกอย่าง ซึ่งความรู้นั้นอาจจะได้จากสถาบันการศึกษา หรือการแสวงหาจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ

4. สุขภาพและศักยภาพทางกาย ผู้บริหารต้องหมั่นออกกำลังกาย ดูแลรักษาสุขภาพให้ร่างกายมีพลานามัยสมบูรณ์และแข็งแรงอยู่เสมอ

5. ความสนใจและนิสัย ต้องทำตัวให้ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ เพราะวิทยาการต่าง ๆ เจริญก้าวหน้าขึ้นทุกวัน ฝึกนิสัยให้รับรู้เร็ว และทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ

6. ความสามารถทั่วไปและความสามารถพิเศษ ต้องเป็นคนหูตากว้างไกล มีความรู้รอบตัว ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบันและมีความสามารถพิเศษ เช่น การพูดสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า คุณลักษณะส่วนตัว หมายถึง บุคลิกภาพและความสามารถของผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมออกมา ซึ่งประกอบด้วย ความมีสติปัญญา ความสามารถสื่อความหมาย ความเป็นผู้ริเริ่ม การตัดสินใจ มีความรู้ ความเชื่อมั่นในตนเอง การเข้าสังคม ร่วมมือกับผู้อื่น มีสถานภาพทางเศรษฐกิจ เพื่อให้เกิดการยอมรับในการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวที่แสดงออกมาทางด้านกาย เช่น รูปร่าง หน้าตา น้ำเสียงหรือแสดงออก ทางด้านจิตใจ เช่น ความสามารถการบริหารงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง การแก้ปัญหา การตัดสินใจความคิดสร้างสรรค์ และปฏิภาณไหวพริบในการตัดสินใจ

**2. ด้านความเข้าใจผู้อื่น**

ความเข้าใจผู้อื่น เป็นความสามารถของบุคคลในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน ซึ่งต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของมนุษย์ รู้ถึงความต้องการพื้นฐานทางธรรมชาติของคนที่จะแสดงพฤติกรรมกับบุคคลอื่นอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ มีนักการศึกษาหลายท่านได้อธิบายความหมายของมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารด้านความเข้าใจผู้อื่นไว้ดังนี้

บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์ (2542: 150 - 151) กล่าวว่า ความเข้าใจผู้อื่นคือ การเรียนรู้ธรรมชาติของคนในเรื่องความแตกต่าง ความต้องการแรงจูงใจของบุคคล ว่าบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ประสบการณ์ ชอบหรือไม่ชอบสิ่งใด และมีคุณลักษณะเด่นหรือด้อยทางด้านใด เพื่อจะได้ข้อมูลในการปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นในการติดต่อสัมพันธ์

ฟรีดแมน (Freedman, 1978 อ้างถึงใน จรูญ ทองถาวร, 2531: 63) ได้สรุปว่าอิทธิพลของการเข้าใจผู้อื่นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลดังนี้

1. ความประทับใจบุคคลจะรับรู้พฤติกรรมของบุคคลอื่น และอาจเกิดความประทับใจไปอีกนาน แม้จะเป็นเพียงเรื่องเล็กน้อยก็ตาม

2. เกณฑ์การประเมินผลเป็นหลักสำคัญในการใช้พิจารณาและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมว่าพฤติกรรมระดับใด บุคคลจึงจะประทับใจในพฤติกรรมของบุคคลอื่น เช่น ลักษณะของการยิ้มเพียงรอยยิ้มนิดหน่อย อาจเป็นที่ประทับใจหรือพอใจของบุคคลบางคนได้

3. บุคคลที่มีสัมพันธภาพอันดีต่อกันจะมีพฤติกรรมที่ดีต่อกันด้วย ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่ไม่ต้องชะตากัน ย่อมมีพฤติกรรมที่ดีต่อกันได้ยาก

4. การสรุปผลการเข้าใจผู้อื่นอาจมีข้อผิดพลาดได้ซึ่งจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลด้วย เช่น สรุป ว่าเขาเป็นคนเลว เราก็จะไม่เกี่ยวข้องด้วยในการศึกษาเพื่อความเข้าใจผู้อื่นนั้น เราจะพบว่ามนุษย์ทุกคนแตกต่างกันไป ทั้งในด้านร่างกายอารมณ์ สังคม และสติปัญญา เพราะบุคคลแต่ละคนได้รับการอบรมสั่งสอนประสบการณ์วัฒนธรรม ตลอดจนมีกรรมพันธุ์ที่แตกต่างกัน

ไป รวีวรรณ เสวตามร (2532: 96-97) ได้เสนอแนวปฏิบัติในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น มีดังนี้

1. พูดกับผู้อื่น ไม่มีอะไรจะวิเศษและดีเท่ากับการทักทายและพูดกับคนอื่น

2. ยิ้มกับคนอื่น ในการทำหน้านิ่วคิ้วขมวดนั้นต้องใช้กล้ามเนื้อถึง 72 มัดแต่ในการยิ้มใช้กล้ามเนื้อเพียง 14 มัด เท่านั้น

3. จงเรียกชื่อผู้อื่น สำหรับมนุษย์แล้วไม่มีอะไรที่จะไพเราะเท่ากับการได้ยินชื่อตน

4. มีความจริงใจ จงพูดและแสดงท่าทางด้วยความจริงใจ

5. เต็มใจรับฟังผู้อื่น สนทนาอย่างไม่เบื่อ

6. รู้จักยกย่องชมเชยบุคคลอื่น และจงระวังการตำหนิผู้อื่น สามารถจับแมลงโดยใช้น้ำผึ้งมากกว่าจับแมลงโดยใช้น้ำส้ม

7. พร้อมที่จะบริการให้ผู้อื่นเสมอ สิ่งที่เกี่ยวข้องโดยแท้จริงในชีวิตเราคือ การที่เราจะทำอะไรให้แก่บุคคลอื่น

8. มองผู้อื่นในแง่ดี

9. ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

สมพร สุทัศนีย์ (2542: 336 - 338) กล่าวถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทต่าง ๆ ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. พวกดื้อรั้น จงพยายามใช้คำสั่งเชิงขอร้อง อย่าคาดคั้นว่าเขาผิด แต่พยายามชี้แจงให้เขาเห็นว่า เขามีหน้าที่รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมด้วยความยุติธรรม ถ้าเขาร่วมมือก็ถือโอกาสชมเชยเขาทันที คนพวกนี้จะไม่ยอมรับความผิดพลาดของตน จึงต้องพยายามให้เขาปฏิบัติงานได้และช่วยให้กำลังใจ เช่น อาจจะกล่าวว่าคุณมีความสามารถที่จะทำงานได้ดีกว่าคนอื่นอีกมากหากเอาใจเขามาใส่ใจเรามากกว่านี้อีกหน่อย และพวกนี้ยากที่ทำให้เห็นด้วย คงพยายามแสดงให้เห็น ผลดีที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลงจนกว่าเขาจะเข้าใจแจ่มแจ้ง

2. พวกเฉื่อยชา เวลาออกคำสั่งต่อคนพวกนี้ ต้องพูดช้า ๆ ง่าย ๆ ชัดเจน บางครั้งต้องทวนคำสั่ง ต้องให้ความสำคัญในสิ่งที่เขาคิดและเห็นใจเขา จงรีบชมเชยและยกย่องทันทีที่เขาปฏิบัติ ชี้ให้เห็นข้อบกพร่องทันทีที่เขาผิด ด้วยท่าทีที่เป็นมิตรและหวังดี ต้องใช้เวลาในการปรับปรุงแก้ไข

3. พวกอารมณ์อ่อนไหวง่าย ออกคำสั่งเป็นเชิงแนะนำ ปลอบใจ และอย่าเถียงเขา เพราะพวกนี้โมโหง่าย พึงเอาใจใส่เขา เปิดโอกาสให้ระบายความในใจ หาโอกาสชมเชยให้บ่อยๆ ต้องพยายามส่งเสริมปมเด่นของเขา และหาโอกาสชี้แจงกับเขาตัวต่อตัวหากจะเปลี่ยนแปลง

4. พวกขลาดกลัวต้องอธิบายให้ชัดเจนว่าต้องทำอะไร สังเกตความผิดปกติของเขาถ้าเขาไม่พอใจ และให้เขาเปิดเผยความคับอกคับใจออกมา ถ้าเขาใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควรถือโอกาสยกย่องชมเชยทันทีถ้าจะเปลี่ยนแปลงต้องชี้แจงว่าเป็นไปเพื่อสวัสดิภาพความมั่นคงของเขา

5. พวกก้าวร้าวพึงออกคำสั่งเชิงขอร้องให้ช่วยทำใช้วิธีหยิกแกมหยอกกับบุคคลพวกนี้ อย่าชมพร่ำเพรื่อ ถ้าบกพร่องควรชี้แจงให้เขาเห็นเป็นขั้นตอนและอย่าให้เขาโต้แย้งได้ พวกนี้ปรับตัวเก่ง อาจจะใช้คนพวกนี้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ด้านความเข้าใจผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานซึ่งต้องเข้าใจสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี สามารถเข้าใจพื้นฐานความต้องการธรรมชาติของคน และความสามารถในการแสดงพฤติกรรมทางการบริหารได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องรู้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตลอดจนรู้ถึงความต้องการของผู้อื่น อันเป็นผลทำให้การปฏิบัติต่อผู้อื่นหรือผู้ร่วมงาน เป็นไปอย่างถูกต้อง ตรงกับความต้องการของเขา เหมาะกับกาลเทศะ และเต็มไปด้วยความจริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้อื่นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ

**3. ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น**

การทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นการใช้เทคนิคการมีมนุษยสัมพันธ์ ในการกำหนดนโยบาย วางแผนเพื่อพัฒนางานที่เกิดจากความขัดแย้ง เพื่อให้ทุกคนได้ผลประโยชน์ร่วมกัน นักการศึกษาหลายท่านได้อธิบายความหมายมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ดังนี้

บำรุง สุขพรรณ์ (2534: 53 - 54) ได้เสนอแนะการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นในแต่ละระดับไว้ดังนี้

**การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา**

1. ทำงานให้เต็มที่และหลีกเลี่ยงการประจบสอพอ
2. ดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา
3. ยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา
4. เคารพยกย่องผู้บังคับบัญชาตามฐานะ
5. ถ้าจะคัดค้านผู้บังคับบัญชาเมื่อเห็นว่าจะผิดพลาด ให้คำนึงถึงกาลเทศะและเหตุผลพร้อมข้อเสนอแก้ไข
6. ไม่ก่อการวิวาทหรือก่อเรื่องให้กับผู้ร่วมงานให้ผู้บังคับบัญชาเดือดร้อนใจ
7. เรียนรู้นิสัยการทำงานของผู้บังคับบัญชา
8. ไม่รบกวนผู้บังคับบัญชาด้วยเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ
9. สรรเสริญผู้บังคับบัญชาบ้าง แต่อย่านินทาทั้งต่อหน้าและลับหลัง
10. อย่าโกรธผู้บังคับบัญชาเมื่อผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับความคิดของเรา
11. อย่าบ่นถึงความยากลำบากในการทำงานต่อหน้าผู้บังคับบัญชา เพราะแสดงให้เห็นว่าเราจะไม่มีความอดทน
12. ขอบคุณผู้บังคับบัญชาเมื่อท่านดีต่อเรา
13. เมื่อจะขอคำปรึกษาควรดูให้เหมาะสมกับกาลเทศะ

14. ประเมินผลตนเองเป็นระยะ ๆ การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

การทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

1. รู้จักควบคุมตนเอง

2. รู้จักส่งเสริมให้กำลังใจ

3. รู้จักให้รางวัลเป็นเครื่องล่อใจ

4. รู้จักใช้ศิลปะในการวิพากษ์วิจารณ์

5. รู้จักใช้ศิลปะในการฟัง

6. ช่วยเหลือผู้เดือดร้อนตามความปรารถนาดีอย่างจริงใจ

7. ชี้แจงหรือแจ้งข่าวคราวตามความเคลื่อนไหวของหน่วยงานให้เขาทราบ

8. ต้องรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

9. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

10. ต้องสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพ

ประสิทธิ ทองอุ่น (2542: 218) กล่าวว่า การทำงานร่วมกับผู้อื่น หมายถึง การมีเมตตาจิต มีมิตรไมตรีกับทุกคนสามารถเชื่อมความสัมพันธ์กับบุคคล และทีมงานเพื่อสร้างการยอมรับและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การทำงานร่วมกับผู้อื่นผู้บริหารต้องใช้ประสบการณ์ความรู้ ความสามารถและเทคนิค มาเชื่อมความสัมพันธ์กับบุคคลและทีมงาน โดยกำหนดนโยบายวางแผนวิธีปฏิบัติงาน แก้ไขความขัดแย้ง โดยการยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานเพื่อหาวิธีการพัฒนางานให้มีคุณภาพด้วยความพึงพอใจ จากองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ด้านความเข้าใจผู้อื่น และด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น

การสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญสำหรับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งล้วนแต่มีความแตกต่าง การจะสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลเหล่านี้ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารเอง ด้านความเข้าใจผู้อื่น และด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ถ้าองค์ประกอบเป็นไปในแง่ดี มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารย่อมเป็นไปด้วยดีทำให้การดำเนินชีวิตส่วนตัวและการทำงานในหน้าที่ของผู้บริหารเจริญก้าวหน้านำพาให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

## 2.3 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

### 2.3.1 ความหมายคุณภาพชีวิตการทำงาน

ทวีศรี กรีทอง(2530:15) กล่าวถึงคุณภาพชีวิตการทำงานว่า เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีการทำงานที่ทำให้ชีวิตมีคุณค่า หรือมีการทำงานที่ทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีตามการยอมรับของสังคม ซึ่งเป็นการผสมผสานกันระหว่างงานและชีวิต โดนบุคคลจะมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน มีการทำงานร่วมกันที่ก่อให้เกิดผลดีที่สุดตามจุดมุ่งหมายของบุคคลและงาน และมีการดำเนินชีวิตที่มีความสุขอันนำไปสู่การมีคุณค่าแห่งชีวิต

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2530:266) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ชีวิตในการทำงานที่มีศักดิ์ศรีเหมาะสมกับเกรียติภูมิ และคุณค่าความเป็นมนุษย์ของบุคลากร นั่นคือชีวิตการทำงานที่ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ และสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่กำลังปรับเปลี่ยนไปได้ในแต่ละยุคสมัย

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2531:15) กล่าวถึงคุณภาพชีวิตการทำงานว่า คือการที่สมาชิกได้ตอบสนองความต้องการส่วนตนผ่านประสบการณ์จากการทำงานในองค์การ

สุจินดา อ่อนแก้ว (2538:12) กล่าวถึงคุณภาพชีวิตการทำงานว่าหมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานซึ่งสามารถสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดผลดีกับตนเอง และทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังทำให้การดำเนินชีวิตของบุคคลมีความสุข มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

นฤดล มีเพียร( 2541:15) กล่าวถึงความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานว่าหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับงานและการทำงาน โดยมีเป้าหมายหลักอยู่ที่การตอบสนองความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การและคุณภาพในการทำงานของพนักงาน

Walton (1974: 12) กล่าวถึงคุณภาพชีวิตการทำงานว่า เป็นลักษณะการทำงานที่ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคล โดยพิจารณาคุณลักษณะแนวทางความเป็นบุคคลสภาพตัวบุคคลหรือสังคม เรื่องสังคมขององค์การที่ทำให้งานประสบผลสำเร็จซึ่งสามารถวัดได้จากเกณฑ์ชี้วัดใน 8 ด้าน คือ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน โอกาสพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน สิทธิของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตงานและชีวิตด้านอื่น และความเป็นประโยชน์ต่อสังคม

Hackman และ Suttle (1977:53) กล่าวว่าคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นสิ่งสนองความผาสุกและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุกๆคนในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นระดับคนงาน หัวหน้า ผู้บริหารงานหรือแม้แต่เจ้าของบริษัทหรือหน่วยงาน การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีนอกจากมีส่วนทำให้บุคคลพึงพอใจแล้ว ยังอาจส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองด้านอื่นๆ เช่น สภาพสังคมแวดล้อม เศรษฐกิจหรือผลผลิตต่างๆ และที่สำคัญคุณภาพชีวิตการทำงานจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันขององค์การได้ นอกจากนี้ช่วยทำให้อัตราการขาดงาน การลาออกและอุบัติเหตุลดน้อยลง ขณะที่ประสิทธิผลขององค์การในแง่ขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในงาน ตลอดจนคุณภาพและปริมาณของผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น

จากความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึง ความรู้สึกความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องานหรือสิ่งที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งถ้าพนักงานได้รับการตอบสนองต่อความต้องการก็จะเกิดความพึงพอใจในงานและมีความสุขในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและประสิทธิผลขององค์การ

**2.3.2 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน**

มีผู้ให้แนวความคิดที่เกี่ยวกับองค์ประกอบหรือมิติของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้หลายท่านดังนี้

Walton (1973:12-16) เป็นบุคคลหนึ่งที่ศึกษาคุณภาพชีวิตในแนวทางความเป็นบุคคล (Humanistic) และสภาพแวดล้อมตัวบุคคลหรือสังคม เรื่องขององค์การที่ทำให้งานประสบผลสำเร็จผลผลิตของงานและการเติบโตของสภาวะเศรษฐกิจที่ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคลในการทำงาน และกำหนดว่าบุคคลที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานต้องมีข้อบ่งชี้ต่างๆใน 8 ด้าน เป็นเกณฑ์ตัดสินดังนี้

1. การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation)

ค่าตอบแทนเป็นการบ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตการทำงานได้ เนื่องจากบุคคลมีความต้องการทางเศรษฐกิจ และจะมุ่งทำงานเพื่อให้ได้รับการตอบสนองทางเศรษฐกิจ ซึ่งความต้องการนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการมีชีวิตอยู่รอด บุคคลนอกจากจากสร้างความคาดหมายในค่าตอบแทนสำหรับตนแล้ว บุคคลยังมองในเชิงเปรียบเทียบกับผู้อื่นในประเภทของงานแบบเดียวกัน ดังนั้น เกณฑ์ในการตัดสินเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่จะบ่งชี้ว่า มีคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นจะพิจารณาในเรื่อง

1.1 ความเพียงพอ คือ ค่าตอบแทนที่ได้จากการทำงาน เพียงพอที่จะดำรงชีวิตตาม

มาตรฐานของสังคม

1.2 ความยุติธรรม ซึ่งประเมินจากความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนมีลักษณะงานพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้รับจากงานของตนกับงานที่มีลักษณะคล้ายๆกัน

2. สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Conditions) คือ ผู้ปฏิบัติงานควรจะอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างการและสิ่งแวดล้อมของกรทำงานที่ป้องกันอุบัติเหตุ และไม่เกิดผลเสียต่อสุขภาพและควรจะได้กำหนดมาตรฐานที่แน่นอนเกี่ยวกับการคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมสุขภาพและปลอดภัย ซึ่งเป็นการควบคุมสภาพทางกายภาพ

3. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Opportunity for Continued Growth and Security) คืองานที่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมายจะมีผลต่อการคงไว้ และการขยายความสามารถของตนเองให้ได้รับความรู้และทักษะใหม่ๆ มีแนวทางหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นในลักษณะของคุณภาพชีวิตการทำงาน ตัวบ่งชี้เรื่องคามก้าวหน้าและความมั่งคงในการทำงานมีเกณฑ์การพิจารณาคือ

3.1 มีการทำงานที่พัฒนา หมายถึง ได้รับผิดชอบ ได้รับมอบหมายงานมากขึ้น

3.2 มีแนวทางก้าวหน้า หมายถึง มีความคาดหวังที่จะได้รับการเตรียมความรู้ทักษะเพื่องานใน หน้าที่ที่สูงขึ้น

3.3 โอกาสความสำเร็จ เป็นความมากน้อยของโอกาสที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จในองค์การ หรือในสายงานอาชีพอันเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน สมาชิกครอบครัวหรือผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

3.4 ความมั่งคง หมายถึง มีความมั่นคงของการว่าจ้างและรายได้ที่ควรได้รับ

4. โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง (Opportunity for Developing and Using Human Capacity) การพัฒนาสมรถภาพของบุคคลในการทำงานนี้เป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษา อบรม การพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตการทำงานประการหนึ่ง ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถทำหน้าที่โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และเมื่อมีปัญหาก็จะใช้การแก้ไขตอบสนองในรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมพึงกระทำเป็นผลให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิต การพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลนี้สามารถพิจารณาจากเรื่องต่างๆ ดังนี้

4.1 ความเป็นอิสระหรือการเป็นตัวของตัวเอง หมายถึง ความมากน้อยที่ผู้ปฏิบัติงานมี

อิสระสามารถควบคุมงานด้วยตนเอง

4.2 ทักษะที่ซับซ้อน เป็นการพิจารณาจากความมากน้อยของงานที่ปฏิบัติได้ใช้ความรู้ความชำนาญมากขึ้นกว่าที่จะปฏิบัติด้วยทักษะคงเดิม เป็นการขยายขีดความสามารถในการ ทำงาน

4.3 ความรู้ใหม่และความเป็นจริงที่เด่นชัด คือ บุคคลที่ได้รับการพัฒนาให้รู้จักหาความรู้ เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน และแนวทางต่างๆ ในการปฏิบัติ ตลอดจนผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากแนวทางนั้นๆ เพื่อทำให้บุคคลมีการคาดคะเนเลือกแนวทางปฏิบัติงาน และผลที่จะเกิดขึ้นอย่างถูกต้องและเป็นที่ยอมรับ

4.4 ภารกิจทั้งหมดของงาน เป็นการพิจาณาสมรรถภาพของบุคคลที่เกี่ยวกับการทำงาน ผู้ปฏิบัติจะได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความชำนาญที่จะปฏิบัติในงานนั้นด้วยตนเองทุกขั้นตอน ไม่ใช่ปฏิบัติได้เป็นเพียงบางส่วนของงาน

4.5 การวางแผน คือ บุคคลที่มีสมรรถภาพในการทำงาน ต้องมีการวางแผนที่ดีในการปฏิบัติกิจกรรมการทำงาน

5. การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน (Social Integration) การทำงานร่วมกันเป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนเองมีคุณค่า สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ มีการยอมรับและร่วมมือกันทำงานด้วยดี ซึ่งเป็นการเกี่ยวข้องกับสังคมขององค์การ ธรรมชาติความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การมีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวดังนี้พิจารณาได้จาก

5.1 ความเป็นอิสระจากอคติ เป็นการพิจาณาการทำงานร่วมกัน โดยคำนึงถึงทักษะความ สามารถ ศักยภาพของบุคคล ไม่ควรมีอคติหรือไม่ควรคำนึงถึงพวกพ้อง และยึดถือเรื่องส่วนตัวมากกว่าความสามารถในการทำงาน

5.2 ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในองค์การหรือทีมงาน

5.3 การเปลี่ยนแปลงในการทำงานร่วมกัน คือ ควรมีความรู้สึกว่าบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าเดิมได้

5.4 มีการสนับสนุนในกลุ่ม คือ มีลักษณะการทำงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจในลักษณะของบุคคล ให้การสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม

5.5 มีความรู้สึกกว่าการทำงานที่ดีในองค์การมีความสำคัญ

5.6 มีการติดต่อสื่อสารในลักษณะเปิดเผย คือ สมาชิกมนองค์การ คือบุคคลที่ทำงานควรแสดงความคิดเห็นความรู้สึกของตนอย่างแท้จริงต่อกัน

6. สิทธิของพนักงาน (Employee Rights) หมายถึง การบริหารจัดการที่ให้เจ้าหน้าที่

พนักงานได้มีสิทธิในการปฏิบัติตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายและแสดงออกในสิทธิซึ่งกันและกัน หรือการกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกัน บุคคลต้องได้รับการเคารพในสิทธิส่วนตัว เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบ่งชี้คุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก

6.1 ความเฉพาะของตน เป็นการปกป้องข้อมูลเฉพาะของตนในลักษณะการปฏิบัติงาน ผู้บริหารอาจต้องการข้อมูลต่างๆเพื่อการดำเนินงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติก็จะต้องให้ข้อมูลเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีสิทธิที่จะไม่ให้ข้อมูลอื่นๆที่เป็นเฉพาะส่วนตน ครอบครัว ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

6.2 มีอิสระในการพูด คือ การมีสิทธิที่จะพูดถึงการปฏิบัติงาน นโยบายเศรษฐกิจหรือสังคมขององค์การต่อผู้บริการ โดยปราศจากความกลัวว่าจะมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบของตน

6.3 มีความเสมอภาค เป็นการพิจารณาถึงความต้องการรักษาความเสมอภาคในเรื่องของบุคคล กฎระเบียบ ผลที่พึงได้รับ ค่าตอบแทน และความมั่นคงในงาน

6.4 มีความเคารพต่อหน้าที่ ความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน

7. ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่นๆ (Work and Total Life Space) คือ การที่บุคคลจัดเวลาในการทำงานของตนเองให้เหมาะสม และมีความสมดุลกับบทบาทชีวิตของตนเอง ครอบครัว และกิจกรรมอื่นๆ

8. ความเป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social Relevance of Work life) คือ กิจกรรมการทำงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ได้รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะก่อให้เกิดการเพิ่มคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพของผู้ปฏิบัติ เช่น ความรู้สึกของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รับรู้ว่า องค์การของตนได้มีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมือง และอื่นๆ

Umstot (1984:422-423) ได้เสนอเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ 5 ประการ

1. ผลตอบแทนที่เพียงพอและมีความยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) ซึ่งในทางปฏิบัติไม่มีมาตรฐานที่แน่ชัดว่า ผลตอบแทนระดับใด แค่ไหนจึงจะมีความพอเพียง แต่อย่างไรก็ดี ผลตอบแทนก็จะมีความสำคัญ เพราะผลตอบแทนเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการ (ตามทฤษฎีของ Maslow) ได้ตั้งแต่ความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัย และยังส่งผลไปถึงความต้องการของสังคม คามเจริญก้าวหน้า และการประจักษ์ตนเอง

ผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม จะมีความสำคัญต่อความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่ายิ่ง

2. โอกาสในการใช้ความสามารถและการแสวงหาความก้าวหน้าของตน (Opportunities to Use Human Capacities Grow) เกณฑ์ข้อนี้จะเป็นผลโดยตรงจากการออกแบบงานให้มีคุณค่า ซึ่งลักษณะที่ดีจะต้องให้มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจในระดับหนึ่งสร้างความรับผิดชอบในการทำงาน และต้องมีการแจ้งผลการทำงานให้พนักงานได้รับทราบพนักงานทุกคนต้องการใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ทั้งยังต้องการเรียนรู้เพิ่มขึ้นเพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อแสวงหาความก้าวหน้าในอาชีพให้สูงขึ้นไป

3. การบูรณการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน (Social Integration in the Workplace) สภาพของการติดต่อทางสังคมระหว่างบุคคลและกลุ่มต่างๆในองค์การก็มีความสำคัญ ความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและกลุ่ม จะตอบสนองความต้องการทางสังคมในแต่ละบุคคลได้ องค์การเองก็สามารถ จะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์และมิตรภาพให้เกิดขึ้นได้ในองค์การ เพื่อเกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่ง ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์การและพนักงานเอง

4. การใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงาน (Constitutionalism in the Work Organization) องค์การที่มีระดับของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี จะให้สิทธิของพนักงานในหลายๆด้าน เช่น การเคารพสิทธิในการกำหนดกระบวนการวิธีการทำงานด้วยตนเองในระดับหนึ่ง การมีความเสมอภาคในกลุ่มพนักงาน การให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ

5. การใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work and the Total Life space) เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ซึ่งได้แก่ การใช้ชีวิตครอบครัว กลุ่มเพื่อน และสภาพทางภูมิศาสตร์ ทำเลที่ตั้งก็มีส่วนสำคัญในการกำหนดคุณภาพชีวิตในการทำงาน งานมีผลกระทบต่อชีวิตหรือกิจกรรมที่เป็นส่วนตัว เป็นครอบครัวหรือไม่ นอกจากนั้น ยังคำนึงถึงเรื่องสุขภาพของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับความเครียด ความกดดัน ซึ่งเกิดจากการทำงาน

Huse and Cummings (1985:199-200) ได้เสนอว่า ลักษณะคุณภาพชีวิตการทำงาน มีลักษณะต่างๆ 8 ด้าน ดังนี้

1. ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ(Adequate and Fair Compensation) หรือ "รายได้และประโยชน์ตอบแทน" หมายถึง การได้รับรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีความเหมาะสมและเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่นๆ

2. สภาพที่ทำงานที่ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ(Safe and Healthy Environment)

หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ได้ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่มีเสี่ยงอันตราย

3. การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน(Development of Human Capacities) หรือ "โอกาสพัฒนาศักยภาพ" หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำ โดยพิจารณาจากลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ใช้ทักษะความสามารถหลากหลาย งานที่มีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน งานที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ และงานที่ผิดปฏิบัติได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน

4. ความก้าวหน้า (Growth) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพและตำแหน่งอย่างมั่งคง

5. การบูรณาการทางสังคม (Social Integration) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ที่ทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับ และมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

6. ลักษณะการบริหารงาน (Constitutionalism) หมายถึง การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม พนักงานได้รับการเคารพสิทธิและความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังข้อคิดเห็นของพนักงาน บรรยากาศขององค์การมีความเสมอภาคและความยุติธรรม

7. ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่นๆ (Total Life Space) หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความสมดุลในช่วงชีวิตระหว่างช่วงปฏิบัติงานกับช่วงเวลาอิสระจากงาน มีช่วงเวลาที่ดีคลายเครียดจากภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ

8. ความภูมิใจในองค์การ (Organization Pride) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีชื่อเสียงและได้รับรู้ว่าองค์การอำนวยประโยชน์และรับผิดชอบต่อสังคม

บุญแสง ชีระภากร(2533:5) กล่าวว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ ความรู้สึกพึงพอใจที่แตกต่างกันไป ตามมิติการรับรู้ของแต่ละบุคคล เพราะต่างมีพื้นฐานภูมิหลังและลักษณะอื่นๆที่เป็นลักษณะเฉพาะตัว บางคนอาจสนใจที่ตัวงาน บางคนอาจสนใจค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงานหรือความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งแล้วแต่แต่ละบุคคล และได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการกำหนดคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอ (Adequate and Fair Pay)

2. ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefits)

3. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ (Safe and Healthy Environment)

4. ความมั่งคงในงาน (Job Security)

5. เสรีภาพในการร่วมเจรจาต่อรอง (Free Collective Bargaining)

6. พัฒนาการการเจริญเติบโต ( Growth and Development)

7. บูรณาการทางสังคม (Social Integration)

8. การมีส่วนร่วมในองค์การ (Participation)

9. ประชาธิปไตยในการทำงาน (Democracy at Work)

10. เวลาว่างของชีวิต (Total Life Space)

สรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น ประกอบด้วยมิติด้านต่างๆ ที่เป็นปัจจัยทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานขึ้น โดยที่แต่ละบุคคลก็จะมีการรับรู้และให้ความสำคัญกับมิติแต่ละด้านแตกต่างกัน มิติด้านที่สำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงานได้แก่ มิติด้านผลตอบแทน มิติด้านความมั่นคง มิติด้านสภาพร่างกาย มิติด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน มิติด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน มิติด้านการแสวงหาความก้าวหน้า เป็นต้น

**2.3.3 ประโยชน์ของการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน**

Schuler and working group (1989:492) กล่าวถึงประโยชน์ของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า

1. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน
2. ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น อย่างน้อยที่สุดก็เกิดจากอัตราการขาดงานที่ลดลง
3. ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น จากการที่พนักงานมีส่วนร่วมและสนใจงานมากขึ้น
4. ลดความเครียดอุบัติเหตุและความเจ็บป่วยจากการทำงาน ซึ่งจะส่งผลถึง
   4.1 การลดต้นทุนด้านค่ารักษาพยาบาล รวมถึงต้นทุนด้านประกันสุขภาพ
   4.2 การลดอัตราและการจ่ายผลตอบแทนตนงาน จากปริมาณของการเบิกจ่ายลดลง
5. ความยืดหยุ่นของกำลังคนมีมาก และความสามารถในการสลับเปลี่ยนพนักงานมีมากขึ้น ซึ่งเป็นผลจากความรู้สึกในการเป็นเจ้าของขององค์การ และการมีส่วนร่วมในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น
6. อัตราการสรรหาคัดเลือกพนักงานดีขึ้น เนื่องจากความน่าสนใจที่เพิ่มขึ้นขององค์การจากความเชื่อถือเรื่องคุณภาพในการทำงานที่ดีขององค์การ

7. ลดอัตราการขาดงานและการเปลี่ยนพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ดี

8. ทำให้พนักงานรู้สึกสนใจงานมากขึ้น จากการที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้สิทธิออกเสียง การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การเคารพสิทธิของพนักงาน

9. ทำให้เกิดมาตรฐานคุณภาชีวิตที่ดี ตามมาตรฐานความเป็นอยู่ที่ดี

Greenberg และ Born (1995:647) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การ โดยเกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของผลผลิต และการปรับปรุงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องราวเกี่ยวข้องกับการทำงาน การตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ดังนั้นนักพัฒนาองค์การจึงพยายามหาวิธีการอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างสภาพการทำงานให้มีแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันในองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เพิ่มผลการปฏิบัติการขององค์การ ซึ่งก็คือคุณภาพชีวิตในการทำงานนั่นเอง

ดังนั้นผู้วิจัยสามารถสรุปประโยชน์ของการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานได้ว่า การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานจะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถมีความผูกพันต่อองค์การและรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ อันนำไปสู่ประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การ

### 2.3.4 คุณภาพชีวิตในการทำงานและผลปฏิบัติงาน

Organ (1987:47-49) ได้เขียนในหนังสือชื่อ "Organizational Citizenship Behavior: The good Solider Syndrome" เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานและผลปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ในหลายปีที่ผ่านมา มีบุคคลหลายท่านพยายามที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ได้แก่ Bray และ Crockett (1995) ได้ทบทวนทฤษฎีต่างๆ และสรุปว่าความพึงพอใจในงานและผลิตภาพของแต่ละบุคคลมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยที่พวกเขาได้พบหลักฐานว่าคนที่พึงพอใจมากกว่าจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าคนที่พึงพอใจน้อยกว่านอกจากนี้ Vroom (1964) ได้ทำการพิจารณาซ้ำถึงหลักฐานที่เป็นงานเขียนของ Brayfield และ Crockett ซึ่งขาก็ได้ข้อสรุปเช่นเดียวกับ Brayfield และ Crockett คือ เขาพบว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน

หลังจากนั้นได้มีการศึกษาหลายการศึกษาได้รายงานถึงความสัมพันธ์กันระหว่างความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน เช่น การศึกษาของ Podsakoff และ Williams (1986) ซึ่งสรุปได้ว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ยังมี

การศึกษาของ Iaffaldano และ Muchinsky (1985) โดยการศึกษาทั้งสองนี้ก็พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานเช่นกัน

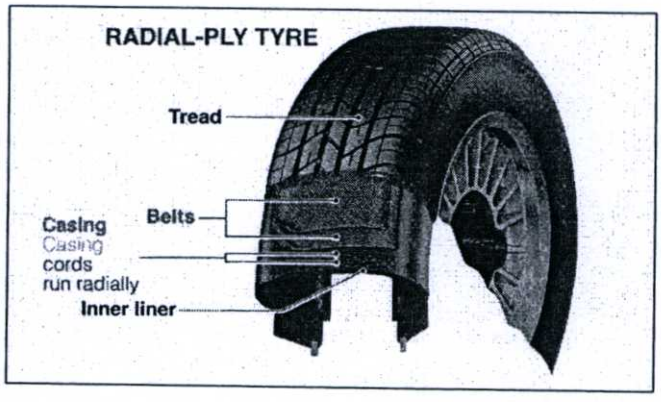
จากการกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันระหว่างความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงเห็นว่าน่าจะมีความสัมพันธ์กันระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพราะบุคคลที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีก็ย่อมจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าและมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าคนที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ไม่ดี

## 2.4 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการผลิตยางรถยนต์

### 2.4.1 ประเภทของยางรถยนต์

1. โครงสร้างยางเรเดียล (Radial Construction)

โครงสร้าง (Carcass) ได้ถูกออกแบบให้มีแนวเส้นคอร์ด (Cord) อยู่ในแนวเส้นตรงจากขอบยางด้านหนึ่งไปยังขอบยางอีกด้านหนึ่งหรือเส้นคอร์ดไปตามแนวรัศมีของเส้นยางหรือโครงยาง จะทำมุม 90 องศา กับเส้นรอบวง โดยมีเข็มขัดรัดหน้ายางคาดยึดโครงยางเอาไว้ในแนวเส้นรอบวง ทำให้หน้ายาง(Tread) มีความแข็งแรง




**ภาพที่ 2.4** โครงสร้างของยางเรเดียล

ที่มา : (http://www.bridgestone.co.th)

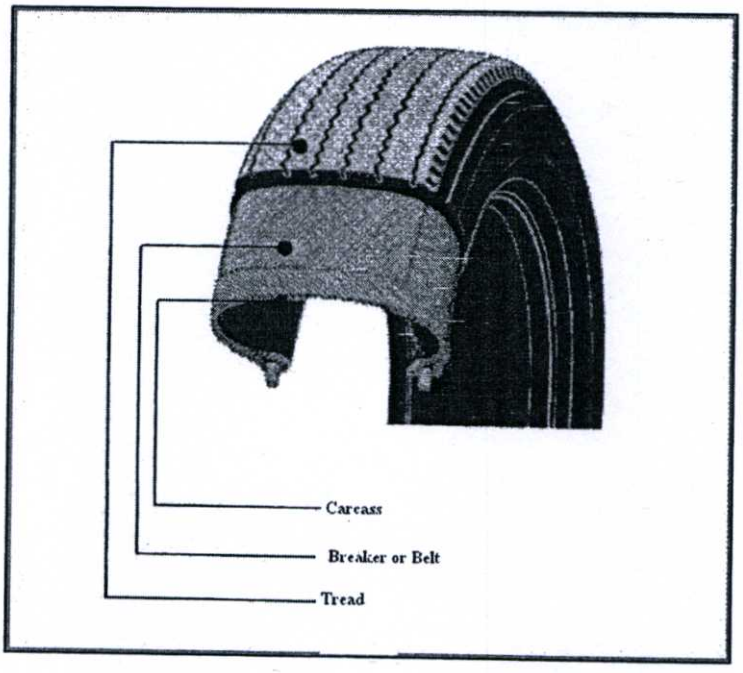
คุณลักษณะ

- ทนทานต่อการสึกหรอดี
- เกิดความร้อนภายในยางน้อย
- การทรงตัวขณะขับขี่ด้วยความเร็วสูงดี

- หยุดรถได้มั่นใจ
- พวงมาลัยหนักที่ความเร็วต่ำ
- ความนุ่มในการขับขี่ลดลงที่ความเร็วต่ำบนถนนขรุขระ

2. โครงสร้างยางแบบธรรมดา (Bias Construction หรือ Diagonal Construction)

โครงยาง (Carcass) ถูกจัดวางให้อยู่ในแนวทแยง จากขอบยางด้านหนึ่งไปยังอีกด้านหนึ่ง โดยแต่ละชั้น (Ply) ของโครงยางจะวางสลับกันเป็นคู่และอาจจะมีผ้าใบเสริมหน้ายางคาดป้องกันโครงยางเอาไว้




**ภาพที่ 2.5** โครงสร้างของยางแบบธรรมดา

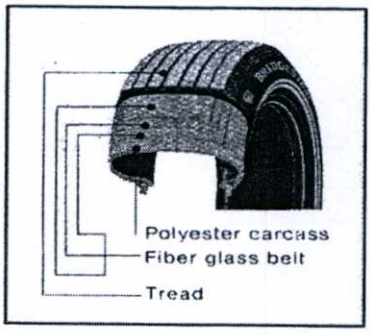
ที่มา : (http://www.bridgestone.co.th)

คุณลักษณะ

- ให้ความนุ่มนวลในการขับขี่
- ความทนทานต่อการสึกหรอและการทรงตัวขณะขับขี่จะด้อยกว่ายางเรเดียล หรือยางเบลท์ไบแอส

3. โครงสร้างยางแบบเบลท์ไบแอส (Belted Bias Construction)

โครงยาง (Carcass) เหมือนกับยางแบบธรรมดา (Bias tire) แต่มีลักษณะคล้ายเข็มขัดรัดหน้ายางแบบเรเดียล คาดยึดโครงยางเอาไว้ ดังนั้น ยางแบบนี้มีคุณลักษณะอยู่ระหว่างยางเรเดียลและยางธรรมดา




**ภาพที่ 2.6** โครงสร้างของยางไบแอส

ที่มา : (http://www.bridgestone.co.th)

คุณลักษณะ

- โดยส่วนรวมแล้วคุณลักษณะจะอยู่ระหว่างยางเรเดียลกับยางธรรมดา

**2.4.2 การแยกยางรถยนต์ตามวิธีการเก็บรักษาความดันลมภายในยาง (Classification by Method of Maintaining Pressure)**

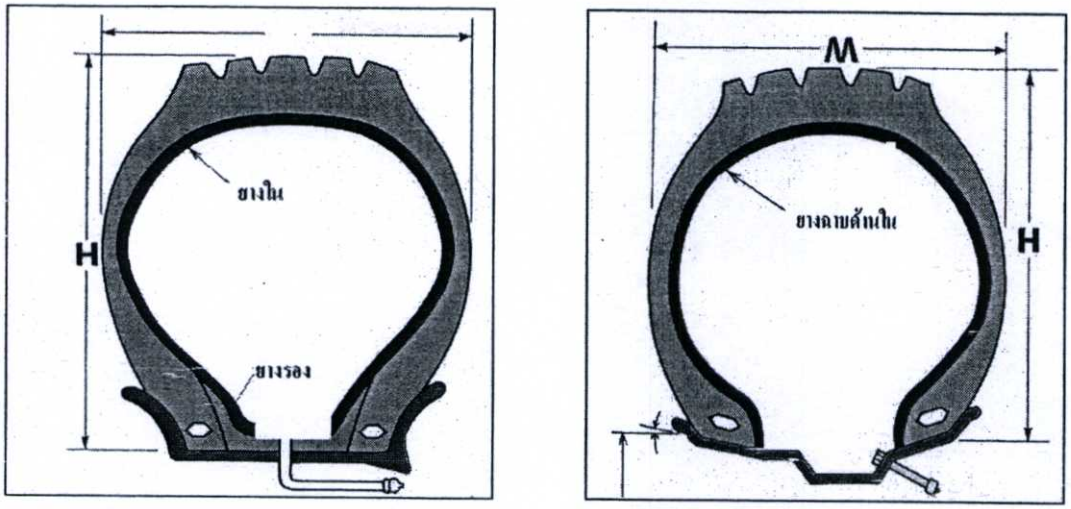
การแยกยางรถยนต์ตามวิธีการเก็บรักษาความดันลมภายในยาง (Classification by Method of Maintaining Pressure) แบ่งเป็น 2 ประเภท

1. ยางรถยนต์ชนิดใช้ยางใน (tube Type Tire)

ยางในทำหน้าที่กักเก็บลม แยกเป็นคนละส่วนกับยางนอก ดังนั้น จุ๊บ(Valve) สำหรับเติมลมก็จะเป็นส่วนหนึ่งของยางใน

2. ยางรถยนต์ชนิดไม่ใช้ยางใน (Tubeless Tire)

บริเวณยางด้านในของโครงสร้างยางจะมีเนื้อยางพิเศษฉาบอยู่และอบสุกติดมาพร้อมกับยางนอก ทำหน้าที่กักเก็บลมแทนยางใน ดังนั้น จุ๊บ(Valve) สำหรับเติมลมจะยึดติดกับกระทะล้อ




**ภาพที่ 2.7** โครงสร้างยางรถยนต์ชนิดที่ใช้และไม่ใช้ยางใน

ที่มา : (http://www.bridgestone.co.th)

จากโครงสร้างของยางที่แตกต่างกันระหว่างยางรถยนต์ที่ใช้กับชนิดที่ไม่ใช้ยางในทำให้คุณสมบัติต่างกันด้วย คือ

**ตารางที่ 2.1** การเปรียบเทียบคุณสมบัติของยางรถยนต์ชนิดที่ใช้และไม่ใช้ยางใน

| คุณสมบัติ | ยางรถยนต์ชนิดใช้ยางใน | ยางรถยนต์ชนิดไม่ใช้ยางใน |
|---|---|---|
| 1. ด้านความปลอดภัย | - ลมจะรั่วซึมออกอย่างรวดเร็ว เมื่อโดนตำทะลุ ทำให้รถเสียการทรงตัวกะทันหัน<br>- ความร้อนของยางสูง | - ลมค่อย ๆ รั่วซึมออกช้าๆ เมื่อโดนตำทะลุ ทำให้รถไม่เสียการทรงตัว<br>- ความร้อนของยางต่ำ |
| 2. ด้านความสะดวกสบายและการประหยัด | - เก็บรักษาความดันลมยางได้ไม่นาน<br>- มีปัญหายางในและยางรอง<br>- มีส่วนประกอบมาก<br>- ประกอบเข้ากับกระทะล้อได้ยากและถ่วงล้อยาก<br>- กระทะล้อและขอบยางที่สภาพไม่ดีนักก็ใช้ได้ | - เก็บรักษาความดันลมยางได้นาน<br>- ไม่มีปัญหายางในและยางรอง<br>- มีส่วนประกอบน้อย<br>- ประกอบเข้ากับกระทะล้อง่ายและถ่วงล้อง่าย<br>- กระทะล้อและขอบยางต้องมีสภาพดีเท่านั้น |

ที่มา : (http://www.bridgestone.co.th)

**2.4.3 การแยกตามลักษณะของดอกยาง (Classification by Tread Pattern)**

นอกจากยางที่ออกแบบให้ใช้งานโดยเฉพาะแล้ว ยางทุกชนิดจะมีดอกยางที่มีลักษณะที่แตกต่างกันมากมาย ก็เพื่อให้ได้คุณลักษณะที่เหมาะสมกับสภาพการใช้งานแต่ละชนิดและเมื่อถนนมีการพัฒนามากขึ้น การพัฒนาในส่วนของดอกยางก็มีความจำเป็น เพื่อให้ได้ยางที่สามารถยึดเกาะพื้นถนนได้ดีกว่า เมื่อขับขี่ด้วยความเร็วสูง นอกจากนี้ ความสวยงามของดอกยางก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ผู้ใช้ในปัจจุบันนี้ใช้เป็นหัวข้อหนึ่งในการตัดสินใจเลือกใช้ยาง แต่อย่างไรก็ตาม เราสามารถแบ่งลักษณะของดอกยางทั้งหมดในปัจจุบันนี้ออกได้เป็นแบบใหญ่ ๆ 4 แบบ ดังนี้

1. ดอกละเอียด (Rib Pattern)

ดอกยางและร่องยางจะเป็นแถวยาวตามแนวเส้นรอบวงยางใช้กับยางรถยนต์ที่วิ่งด้วยความเร็วสูงบนทางเรียบ เช่น ยางรถยนต์ ยางรถบรรทุกเล็ก ยางรถบรรทุกกลาง ยางรถบัส ยางรถบรรทุกขนาดใหญ่ เป็นต้น มีคุณลักษณะ คือ ความต้านทานต่อการหมุนต่ำ เกาะถนนดี ป้องกันการลื่นไถลไปทางด้านข้างดีและให้การทรงตัวดี เสียงยางเบา

**ภาพที่ 2.8** ลักษณะของดอกละเอียด (Rib Pattern)

ที่มา : (http://www.bridgestone.co.th)

2. ดอกบั้ง (Lug Pattern)

ดอกยางและร่องยางเป็นแนวขวางกับเส้นรอบวงยาง การใช้งาน เหมาะกับยางรถยนต์ที่วิ่งด้วยความเร็วปกติทั้งบนถนนเรียบและถนนขรุขระที่ต้องการแรงกรุยทางสูงๆ เช่น ล้อหลังรถบรรทุกและเกือบทั้งหมดของยางที่ใช้งานอุตสาหกรรม และยางที่ใช้ในสภาพขรุขระ คุณลักษณะคือ ให้ประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนและการหยุดรถดี ให้แรงกรุยทางบนถนนขรุขระ เสียงดัง

**ภาพที่ 2.9** ลักษณะของดอกละบั้ง (Lug Pattern)

ที่มา : (http://www.bridgestone.co.th)

3. ดอกผสม (Rib-Lug Pattern)

เป็นดอกผสมระหว่างดอกละเอียดกับดอกบั้งโดยดอกละเอียดจะอยู่ตรงกลางและดอกบั้งจะอยู่บริเวณไหล่ยางทั้ง 2 ข้าง การใช้งาน เหมาะกับยางที่ใช้งานทั้งถนนเรียบและถนนขรุขระส่วนมากแล้วจะนำมาใช้กับรถบรรทุกทั้งขนาดเล็กและใหญ่คุณลักษณะ คือ ดอกละเอียดที่อยู่ตรงกลางของหน้ายางจะป้องกันการลื่นไถลทางด้านข้าง ซึ่งทำให้การยึดเกาะถนนและการทรงตัวทำได้ดี ส่วนดอกบั้งบริเวณไหล่ยาง ทำให้การขับเคลื่อนและการหยุดรถดี

**ภาพที่ 2.10** ลักษณะของดอกผสม (Rib-Lug Pattern)

ที่มา : (http://www.bridgestone.co.th)

4. ดอกบล็อก (Block Pattern)

ดอกยางแต่ละดอกจะแยกเป็นอิสระแก่กันจะใช้กับยางรถยนต์ที่ใช้กับงานบนสภาพที่มีหิมะปกคลุมหรือสภาพถนนขรุขระ (Off The Road) ยางเรเดียลรถนั่ง เพราะสามารถออกแบบดอกยางให้สวยงามและสมรรถนะสูง ดอกยางชนิดนี้มีประสิทธิภาพสูงในการขับเคลื่อนและการหยุดรถที่ดี ให้การยึดเกาะถนนที่มีหิมะหรือโคลนปกคลุมได้ดี

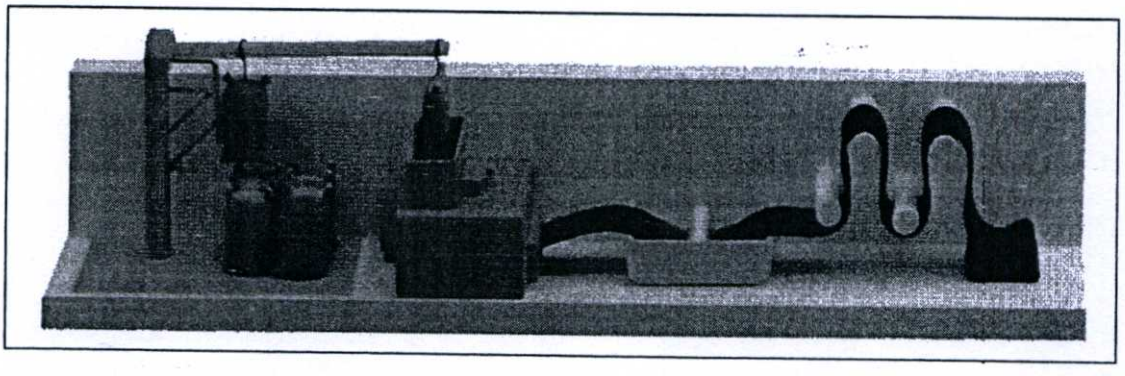
**ภาพที่ 2.11** ลักษณะของดอกบล็อก (Block Pattern)

ที่มา : (http://www.bridgestone.co.th)

**2.4.4 กระบวนการผลิตยางรถยนต์**

**แผนกผสมยาง (Mixing section): แผนก P1**

ในการผสมยางจะใช้เครื่อง Internal Mixer (Banbury Mixer) โดยการผสมวัตถุดิบ ได้แก่ ยางดิบและสารเคมีที่ใช้สำหรับยางการชั่งน้ำหนักและลำดับของการผสมจะควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ เมื่อผสมเข้าด้วยกันแล้วจะผ่านเข้าไปยังเครื่อง Calender รีดยางให้เป็นแผ่นออกมา จากนั้นผ่านน้ำแป้งเพื่อป้องกันการติดกันของยางเนื่องจากการซ้อนทับในระหว่างการเก็บ ในขั้นตอนก่อนการเก็บจะมีการใช้พัดลมเป่าลมเพื่อให้ยางมีอุณหภูมิลดลง (Cooling) ให้ต่ำกว่า 45° C ซึ่งยาง



**ภาพที่ 2.12** แสดงการผสมยาง

ที่มา : Thaibridgestone Co.,Ltd (2550)

**หลักการทำงานในแผนกผสมวัตถุดิบ**

ยางและสารเคมีจะถูกลำเลียงโดยสายพานลำเลียงไปสู่ตาชั่ง เมื่อได้น้ำหนักตามที่กำหนดก็จะถูกส่งผ่านไปยังเครื่องผสมยาง(Banbury Mixer) ซึ่งจะทำหน้าที่ผสมยางโดยการควบคุมเวลาว่าใช้เวลาเท่าไรในการนวดยางและอุณหภูมิของการนวดยาง ทำการผสมยางเคมี เมื่อ Hopper ของเครื่อง Banbury เปิดทำการใส่ยางก่อนHopper จะปิด แล้วทำการนวดยางตามเวลาที่กำหนด แล้วเครื่องจะเปิดให้ใส่สารเคมีและจะปิดอีกครั้ง จากนั้น Ram จะทำการกดยางและนวดยางให้ได้ตามเวลาที่ Drop Door จะเปิดเทยางลงบน Roll ซึ่งอยู่ด้านล่างของเครื่อง Banbury แล้วพนักงานจะทำการนวดผสมยางและรัดยางออกมาเป็นแผ่นยาวและทำการตัดตัวอย่างของยางแต่ละ Batch ไปทดสอบ(สำหรับเครื่องรุ่นใหม่ยางที่ผสมแล้ว เมื่อ Drop Door เปิดและยงจะลงด้านล่างโดยสกรูจะดันยางออกมาผ่านลูกกลิ้ง 2 ลูก รีดออกมาเป็นแผ่นยาว)

ยางที่เป็นแผ่นแล้วจะถูกส่งผ่านโดย Conveyer และผ่านน้ำแป้ง เพื่อป้องกันยางติดกันและจะผ่านพัดลมเป่าเพื่อช่วยระบายความร้อนสะสมในยางไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายจะทำการติดเครื่องหมายแสดงเบอร์ยาง วันที่ผลิตและจำนวน Batch (TAG) จากนั้นนำยางไปเก็บไว้ หลังจากทางห้องทดลองทดสอบคุณสมบัติของยางผ่านแล้วเจ้าหน้าที่ของทดลองจะมาติด TAG พร้อมกับปั๊มตรา OK ให้ตรงกับเบอร์ที่ได้ทดสอบไปแล้ว เพื่อที่จะนำไปใช้งานในแผนกอื่นๆ ต่อไป

**แผนกฉาบยาง (Calendering section): แผนก P2** แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

**1. แผนกฉาบผ้าใบ**

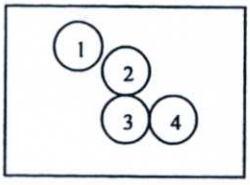
นำ Dipped Cord (ผ้าใบ)ที่ทำการทอเป็นผืนมาจากบริษัทผู้ผลิต มาผ่านเครื่องจักรรีดให้เป็น Dipping จากนั้นจะผ่านผ้าใบไปยัง roll ที่มีความร้อน 130 °c เพื่อทำการ worm Dipped Cord เพื่อให้การเกาะติดของยางกับผ้าใบดีขึ้นจากนั้นผ่านไปยังเครื่อง Calender ที่เป็นแบบ Four roll Calender (Type S-Z ) เมื่อทำการฉาบจนได้ผ้าใบที่มีเนื้อยางภายในผ้าใบทั้ง 2 ด้านเรียบร้อยแล้ว จะนำเอาผ้าใบไปม้วนเก็บไว้กับผ้า Liner เพื่อจัดส่งไปยังแผนกอื่นต่อไป โดยผ้า Liner จะช่วยป้องกันผ้าใบจากสิ่งสกปรกและฝุ่นละอองต่าง ๆ มาเกาะและป้องกันไม่ให้ยางฉาบผ้าใบติดกันโดย Dipped Cord ที่เป็นวัตถุดิบนี้จะต้องผ่านการตรวจสอบต่างๆ ดังนี้

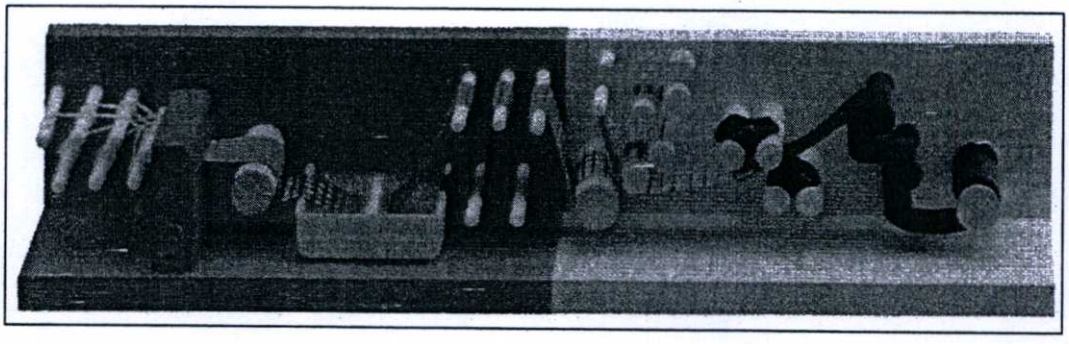
- ค่า Tensile Strength
- ค่า Elongation
- ค่า Elongation at break
- ค่า Moisture %
- ค่า Thermal Shrinkage %
- Cord gauge

ซึ่งต้องเป็นไปตาม Spec ที่กำหนดไว้ตามชนิดและขนาดของคอร์ด

Calender Type S-Z มีลักษณะการวาง คือ 2 ลูกบนเป็น S Type วางในระนาบเอียงทำมุม

กับพื้นและอีก 2 ลูกล่างวางในระนาบขนาดกับพื้น ดังรูป



**ภาพที่ 2.13** การฉาบผ้าใบ

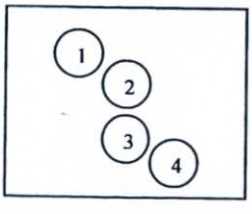
ที่มา : Thaibridgestone Co.,Ltd (2550)

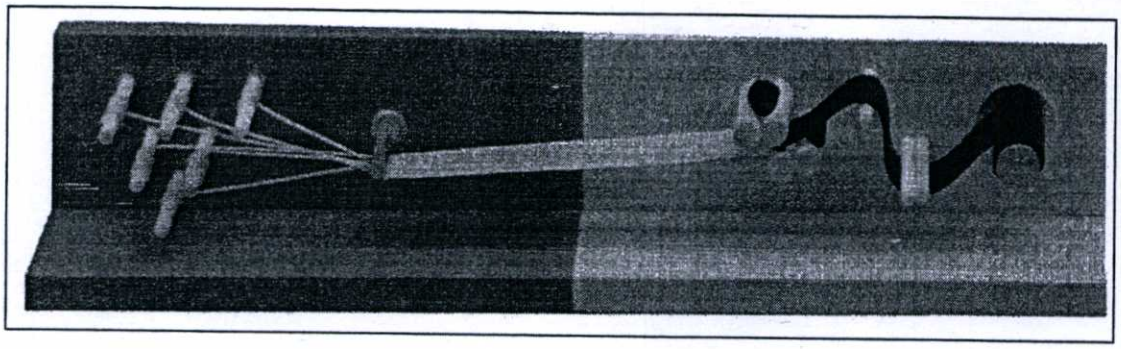
**2. แผนกฉาบเส้นลวด**

นำ Steel cord มาผ่านเครื่องจัดเรียงเส้น Steel cord ในลักษณะผืน ผ่านไปยังเครื่อง Calender แบบ four roll Calender (Type Z) ซึ่งจะเป็นการฉาบยางทั้ง 2 ด้าน นำผ้าใบที่ฉาบแล้วนี้มาม้วนเก็บไว้กับผ้า Liner เพื่อป้องกันสิ่งสกปรกและฝุ่นละอองต่างๆ มาติดและลวดแบบ Steel cord ที่เป็นวัตถุดิบนี้จะต้องผ่านการทดสอบคุณภาพเช่นเดียวกับเส้น Dipped Cord หลังจากที่ Coated Cord ที่ใช้ในแผนกอื่นๆ ต่อไป จะต้องผ่านการตรวจสอบสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

- ความสามารถในการเกาะติด
- การทดสอบที่อุณหภูมิห้อง
- การทดสอบหลังผ่านการอบ
- ค่า Unit Weight
- จำนวนเส้น Cord

โดยการวาง Calender มีลักษณะ ดังรูป





**ภาพที่ 2.14** การฉาบเส้นลวด

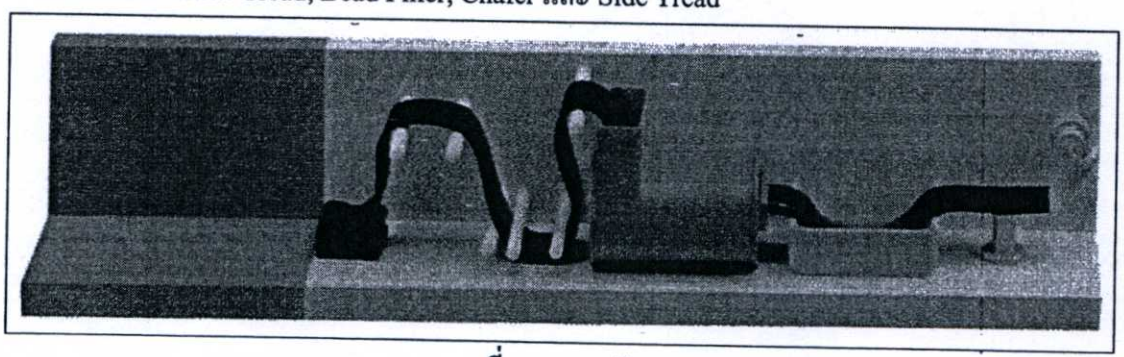
ที่มา : Thaibridgestone Co.,Ltd (2550)

**แผนกดันยาง (Extruding section): แผนก P3**

นำยาง Pro หรือ Pro-X มาทำการ worm โดยใช้เครื่อง two roll mill ซึ่งในขั้นตอนนี้ไม่ได้มีทุกครั้ง ขึ้นอยู่กับชนิดของยางที่ใช้ ยางที่ผ่านการ worm แล้ว จะถูกตัดเป็นชิ้นเพื่อความสะดวกในการใช้งานที่เครื่อง Extruder ที่มีอยู่ 2 ชนิด คือ

1. Hot Feed Extruder
2. Cold Feed Extruder

โดยการส่งยางจะเป็นการส่งแบบสายพาน ในการ Extrude ยางนี้ ยางจะถูกดันด้วยสกรูที่อยู่ภายในเครื่อง Extruder ผ่านหัว Die ออกมา ซึ่งหัว Die จะถูกเปลี่ยนไปตามชนิดและขนาดของยางตามที่กำหนดไว้ จากนั้นจะมีการทาเส้น Center และแถบสีต่างๆ เพื่อบอกชนิดของยางและผ่านกระบวนการหล่อเย็น (Cooling) ด้วยน้ำ แล้วนำมาตัดเพื่อให้ได้ขนาดตามที่กำหนด ตรวจสอบความเรียบร้อยแล้วจัดเก็บไว้ในที่ที่มิดชิดและจัดให้อยู่ในรูปที่จะไม่ทำให้ยางเสียรูปร่าง ผลิตภัณฑ์ที่ได้จาก Extruder ได้แก่ Tread, Bead Filler, Chafer และ Side Tread



**ภาพที่ 2.15** การดันยาง

ที่มา : Thaibridgestone Co.,Ltd (2550)

**แผนกตัดผ้าใบ (Cutting section): แผนก P4**

แผนกตัดผ้าใบทำหน้าที่ตัด Coated Cord และ Steel Cord จากแผนกฉาบผ้าใบและฉาบเส้นลวดให้ได้ขนาดความกว้าง มุม ตาม spec ที่กำหนดและนำมาต่อกัน รวมทั้งฉาบยางรอง (Squeegee) เพิ่มลงบนผ้าใบ เรียกว่า ชั้นผ้าใบหรือ พลายคอร์ด (Ply Cord) แล้วนำมาม้วนเก็บเข้ากับผ้า Liner

**วัสดุที่ใช้**

1. Coated Cord
2. Steel Cord
3. Compound

**เครื่องจักร** ประกอบด้วย

1. เครื่องตัดผ้าใบไบแอส(Vertical)
2. เครื่องตัดผ้าใบเรเดียล(Horizontal)

**แผนกทำขอบลวด (Bead section): แผนก P5**

นำเส้นลวดผ่านเครื่องจัดลวดแล้วนำไปผ่านเครื่อง Extruder ลวด เมื่อได้ขนาดนำมาขึ้นรูปประกอบกับ Bead Filler โดยเครื่องขึ้นขอบลวดจากนั้นนำไปเตรียมประกอบ (Booking)

**วัสดุที่ใช้**

1. เส้นลวดชุบน้ำยา (Bead Wire)
2. ยาง (Compound)
3. บิดเทป (Bead Tape)

**แผนกขึ้นรูปยาง (Building section): แผนก P7** แบ่งออกเป็น

**1. แผนกขึ้นรูปยางรถบรรทุก (Truck & Tire Building section)**

แผนกขึ้นรูปยางรถบรรทุก ทำหน้าที่ขึ้นรูปยางรถบรรทุก รถบัส รถบรรทุกขนาดกลาง ฯลฯ โดยจะนำวัสดุต่างๆ จากกระบวนการขั้นต้นที่กล่าวมาแล้วมาประกอบขึ้นรูปที่เครื่องขึ้นรูปยาง ได้เป็น Green Tire รวมทั้งนำไปตรวจสอบ ตกแต่งและพ่นน้ำยา พรีเคียวซีเมนต์ (Pre Cure Cement) และ อินเนอร์เพรส (Inner Press)

**วัสดุที่ใช้**

1. ชั้นผ้าใบ (Ply Cord)
2. เนื้อดอกยางด้านหน้า (Top Tread)
3. เนื้อแก้มยางด้านข้าง (Side Tread)
4. เชฟเฟอร์ (Chaffer)
5. ขอบลวดบิด (Bead)

**ขั้นตอนการขึ้นรูปยางไบแอส**

1. นำ Ply Cord มาขึ้นรูปเป็น Band
2. นำ Band ที่ได้และวัสดุทั้งหมดมาขึ้นรูปตามขบวนการผลิตเป็น Green Tire

Band 1 -----> Band 1-----> Band 2 ------> Band 2 ------> Band 3

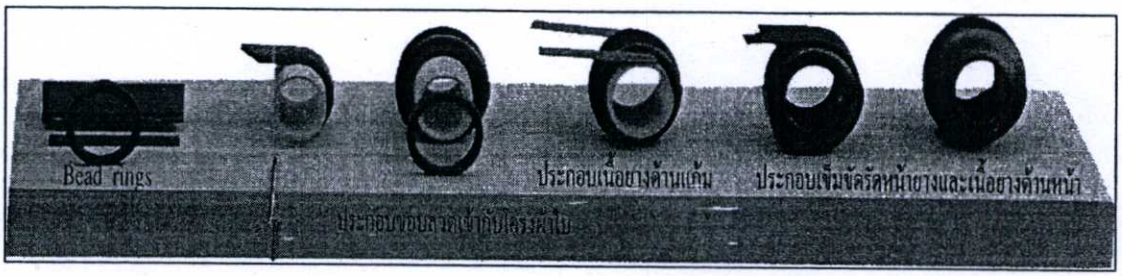
Top Tread & Chaffer -----> Side Tread ------> Green Tire

**2. แผนกขึ้นรูปยางรถยนต์ที่นั่ง (Passenger Car Tire Building section)**

แผนกขึ้นรูปยางรถยนต์ที่นั่ง ทำหน้าที่ขึ้นรูปยางรถยนต์ที่นั่ง รถบรรทุกขนาดเล็ก ฯลฯ โดยนำเอาวัสดุต่าง ๆ จากกระบวนการผลิตมาประกอบขึ้นรูปยางในขั้นตอนที่ 1 จะได้เป็น Green Cass จากนั้นนำ Green Cass ไปขึ้นรูปในขั้นตอนที่ 2 ได้เป็น Green Tire และนำ Green Tire ไปตรวจสอบ ตกแต่งและพ่นน้ำยา พรีเดียวซีเมนต์ (Pre Cure Cement) และ อินเนอร์เพรส (Inner Press)

**วัสดุที่ใช้และหน้าที่ของวัสดุ**

1. อินเนอร์ไลเนอร์ (Inner Liner) ทำหน้าที่คล้ายยางในรถยนต์
2. เชฟเฟอร์ (Chaffer) เป็นตัวขึ้นรูปของยาง ป้องกันยางบริเวณขอบ Bead เสียดสีกับกระทะล้อและกันไม่ให้ลมออก
3. ชั้นผ้าใบ (Ply Cord) เป็นโครงสร้างที่เป็นตัวรับน้ำหนักของยาง ทำให้ยางสามารถรองรับน้ำหนักได้และช่วยรักษาแรงดันภายใน
4. ฟลิปเปอร์(Flipper)
5. ขอบลวด(Bead) เพิ่มความแข็งแรงส่วนปลายของโครงยางและเป็นตัวรั้งไม่ให้ยางหลุดจากกระทะล้อ
6. บิดฟิลเลอร์(Bead Filler) ช่วยเพิ่มความแข็งแรงของแก้มยาง
7. เนื้อแก้มยางด้านข้าง(Side Filler) ป้องกันโครงยางด้านข้าง เป็นส่วนที่ยืดหยุ่นที่สุดของยางเป็นตัวรับแรง **"ในขั้นตอนนี้ได้เป็น Green Cass"**
8. เข็มขัดรัดหน้ายางแบบผ้าใบ (Textile Belt) ช่วยป้องกัน Ply Cord ชำรุด เสริมความแข็งแรงมีผลต่อการยึดเกาะถนน เพิ่มความแข็งแรงของหน้ายาง
9. เข็มขัดรัดหน้ายางแบบเส้นลวด(Steel Belt) ช่วยป้องกัน Ply Cord ชำรุด เสริมความแข็งแรง มีผลต่อการยึดเกาะถนน เพิ่มความแข็งแรงของหน้ายาง
10. เนื้อดอกยาง (Top Tread) ส่วนที่สัมผัสพื้นถนน ป้องกันโครงยางด้านหน้า เป็นที่อยู่ของร่องดอก เป็นส่วนยางที่แข็งที่สุด **"ในขั้นตอนนี้ได้เป็น Green Tire"**




**ภาพที่ 2.16** การขึ้นรูปยาง

ที่มา : Thaibridgestone Co.,Ltd (2550)

**แผนกอบยางนอก(Curing section): แผนก P8**

แผนกอบยางนอก ทำหน้าที่นำเอา Green Tire ที่ได้รับการขึ้นรูปจากแผนกการขึ้นรูปยางรถบรรทุก ยางรถยนต์ที่นั่ง มาอบที่เครื่องอบยาง ตามเวลาที่กำหนด แล้วส่งเข้า P.C.I (Post Cure Inflation) เพื่อเมื่อยางเย็นตัวแล้วจะรักษายางให้มีรูปร่างและขนาดตามมาตรฐาน

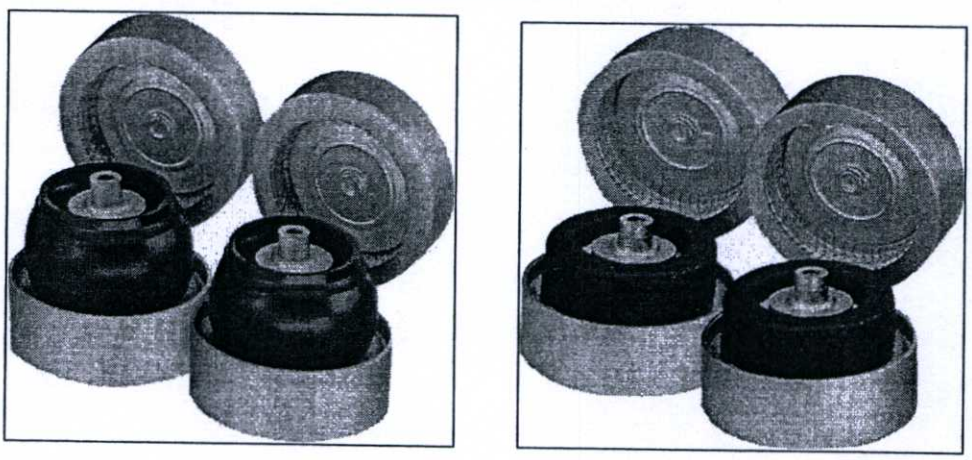
**วัสดุที่ใช้**

- Green Tire

**เครื่องอบยาง** แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

1. เครื่องอบยางแบบ Dome Type คือ ไอน้ำจะสัมผัสกับโมลด์โดยตรง
2. เครื่องอบยางแบบ Platen Type คือ ไอน้ำจะส่งผ่านความร้อนไปยังโมลด์

**แหล่งความร้อน** ได้แก่ ไอน้ำ น้ำร้อน แก๊ส เป็นต้น



**ภาพที่ 2.17** การอบยาง

ที่มา : Thaibridgestone Co.,Ltd (2550)

**แผนกตรวจสอบคุณภาพ(Tire Finishing section): แผนก P9**

แผนกตรวจสอบคุณภาพ ทำหน้าที่ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ คือเป็นการตรวจสอบโดยใช้ประสาทสัมผัสเพื่อหาข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ยางรถยนต์ ยางในและยางรอง หลังจากนั้นจะมีการทดสอบ ยูนิติฟอร์มมิตี้ ของยางก่อนนำเข้าส่งเก็บในโกดังเพื่อจัดจำหน่าย

การตรวจสอบยูนิติฟอร์มมิตี้ของยาง เป็นการตรวจสอบแรงและการเปลี่ยนแปลงแรงที่เกิดขึ้นจากยางรถยนต์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งภายใต้โหลดคงที่โดยจะมีการตรวจสอบ 3 ลักษณะดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของแรงในแนวรัศมี(Redial force variation : RFV)
2. การเปลี่ยนแปลงแรงในแนวขวาง(Lateral force variation : LFV)
3. ความแตกต่างระหว่างสองด้านของยาง(Conicity : CON) จากนั้นยางทั้งหมดจะนำมาเก็บไว้ในโกดังเพื่อรอจำหน่าย

**แผนกยางใน(Tube section): แผนก P10**

แผนกยางในจะทำหน้าที่ผลิตยางในที่ใช้กับยางรถยนต์ประเภทที่ใช้ยางใน

**วัสดุที่ใช้**

- Compound
- Valve

**ขั้นตอนในการทำยางใน**

1. warm ยางที่ Two Roll Mill แล้ว Extrude ผ่านหัว Die
2. warm ให้นิ่มอีกครั้งก่อนเข้าเครื่อง Extrude
3. Extrude ยางโดยมีการเป่าแป้งด้านใน
4. ผ่านน้ำเย็นที่ควบคุมค่า pH เพื่อระบายความร้อน
5. ผ่าน Strong roll รีดน้ำเพื่อทำให้แห้ง
6. ติด Size Stamp
7. เจาะและติดวาล์ว
8. เป่าแป้งด้านนอก
9. เก็บในที่ที่รักษารูปทรง(Booking Green Tube)
10. นำมาต่อโดยใช้ความร้อน
11. นำยางที่ได้มาเป่าลมและลบรอยต่อ
12. อบยางที่จะใช้ Stamp Supply

**แผนกขึ้นรูปยางรถบรรทุก รถบัสและยางรอง(Truck & Bus Steel Radial Tire Building section): แผนก P11**

แผนกขึ้นรูปยางรถบรรทุก รถบัสทำหน้าที่ ผลิตยางใหญ่ที่มีโครสร้างแบบเส้นลวดที่ใช้กับรถบรรทุกและรถบัส

## 2.5 ประวัติบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

บริษัท Bridgestone เป็นชื่อผู้ก่อตั้งที่มีชื่อว่า มร.โชจิโร อิชิบาชิ ซึ่งคำว่า "อิชิบาชิ" มีความหมายว่า สะพานหิน เพื่อให้เป็นสากลจึงใช้ภาษาอังกฤษคำว่า"Bridgestone"บริษัท Bridgestoneได้ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ.1931 ที่ประเทศญี่ปุ่น โดยมี Mr.Yoichiro Kaizaki เป็นประธานกรรมการ

บริษัท Thai Bridgestone ได้ก่อตั้งบริษัทเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ. 2510 และเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 22 มกราคม พ.ศ. 2512 ที่ย่านรังสิต จังหวัดปทุมธานีและทำการเปิดดำเนินการอีกโรงงานเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ.2538 ที่หนองแค จังหวัดสระบุรี

ย้อนกลับไปในวันพุธที่ 22 มกราคม พ.ศ.2512 บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ถือกำเนิดขึ้นที่ย่านรังสิต ถนนพหลโยธิน บนเนื้อที่ 100 ไร่ ด้วยพนักงานเพียง 400 คน นี่คือจุดเริ่มต้นของบริษัทบริดจสโตนในประเทศไทยที่ต่อเนื่องด้วยการค้นคว้าวิจัยจนเข้าใจทุกสภาพถนนในเมืองไทยอย่างลึกซึ้งผสานกับการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ นำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างครบถ้วน ทำให้บริษัทไทยบริดจสโตนเติบโตก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้งจนเป็นที่เชื่อมั่นและวางใจในกลุ่มผู้ใช้ยางรถยนต์ทั่วไปและก้าวขึ้นเป็นผู้นำตลาดในประเทศไทยตลอดมา

**สถานที่ตั้งของโรงงาน ไทยบริดจสโตน จำกัด**

**บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด โรงงานไทยบริดจสโตน รังสิต**

| | | |
|---|---|---|
| เปิดดำเนินการ | : | 22 มกราคม 2512 |
| จำนวนพนักงาน | : | 1,526 คน |
| กำลังการผลิต | : | 7,400 เส้น/วัน |
| พื้นที่บริเวณโรงงาน | : | 180,000 ตารางเมตร |
| ที่ตั้งโรงงาน | : | 14/3 ถนนพหลโยธิน กม.33 ต.คลองหนึ่ง อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี 12120 |

ปัจจุบันบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีที่ตั้งสำนักงานใหญ่อยู่ที่ อาคารอับดุลราฮิม ถนนพระราม 4 กรุงเทพมหานคร ทำการวางแผนและบริหารการตลาดส่งผลให้การผลิตเจริญเติบโต

อย่างต่อเนื่องมาโดยตลอดสามารถรองรับความต้องการทั้งในและต่างประเทศที่เพิ่มมากขึ้น สำหรับโรงงานแห่งแรกที่รังสิตนั้นยังเป็นฐานการผลิตที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ ส่วนโรงงานที่ 2 นั้นได้เปิดดำเนินการผลิตขึ้นในปี 2538 ตั้งอยู่ที่อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี ทั้ง 2 โรงงานได้รับการพัฒนาและติดตั้งเทคโนโลยีล่าสุดในการผลิตยางให้ได้จำนวนและคุณภาพที่ต้องการ ได้มีการก่อตั้งสนามทดสอบยางรถยนต์ที่สมบูรณ์แบบที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่หนองแค เพื่อทำการทดสอบจนมั่นใจว่ายางทุกเส้นที่จะออกสู่ท้องตลาดจะต้องมีคุณภาพที่ดีที่สุด

## 2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอนำเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอสังเขปได้ดังนี้

**จารุณี ธรนิตยกุล** (2541: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้างานกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้างานได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้โทษ และอำนาจโดยตำแหน่ง กับความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้ลังคับบัญชาและศึกษาตัวแปรลักษณะตัวแปรการใช้อำนาจที่สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นพนักงานประจำในบริษัทประกันชีวิต 6 แห่ง จำนวน 385 คน ผลการวิจัยพบว่าอำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้คุณมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ส่วนอำนาจการให้โทษ และอำนาจโดนตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ลักษณะอำนาจที่สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานได้คือ อำนาจอ้างอิง โดยสามารถอธิบายความแปรผันของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 3.61 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

**ชัชวาล วงศ์ทา** (2545: บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร 2) เพื่อเปรียบเทียบการสร้างมนุนษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร และขนาดโรงเรียน 3) เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ปีการศึกษา 2543 จำนวน 357 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test , F-test และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบ

1. มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชรในภาพรวม และรายด้ายอยู่ในระดับปลานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

2. เปรียบเทียบมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. เปรียบเทียบมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

4. เปรียบเทียบมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.055 แนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารมีแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์

**นนทกานต์ วุฒิอารีย์** (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์พบว่าระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพยาบาลวิชาชีพแต่ละด้านอยู่ในระดับสูง ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพแต่ละด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางคุณภาพชีวิต คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ตัวแปรคุณภาพชีวิตการทำงานที่สามารถร่วมทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพยาบาลวิชาชีพด้านพฤติกรรมการช่วยเหลือต่อบุคคล ได้แก่ คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความเกี่ยวข้องกับสังคม และด้านบูรณาการสังคม โดยสามารถร่วมทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพยาบาลวิชาชีพด้านพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบ ได้แก่ คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม กับด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมและด้านสมบูรณาการทางสังคม

**เมธิพันธุ์ พวงเกตุ** (2551 : บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้น คุณภาพชีวิตในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้นและคุณภาพชีวิตในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการและศึกษาตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทผลิตยางรถยนต์แห่งหนึ่ง 288 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์องเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานระดับต้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของระดับพนักงานการปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของหัวหน้างานระดับต้นมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคลด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านการบูรณาการทางสังคมด้านประชาธิปไตยในองค์การ ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น และด้านความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานระดับต้นและคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคม ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและถูกลักษณะงาน ด้านบูรณาการทางสังคม และด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอของพนักงานระดับปฏิบัติการสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 49.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**Camerata, M. R.M.** (1997: Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยศึกษากับพนักงานและหัวหน้างานกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ที่ทำงานในโรงพยาบาล 6 แห่ง จากการศึกษาพบว่าการรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดของโรงพยาบาล ขนาดของหน่วยงาน และลักษณะของการบริหาร นอกจากนั้นยังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานมีความสำคัญการพัฒนาความไว้วางใจ ความผูกพันต่อองค์การและการสนองตอบสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น องค์การสามารถพัฒนาทางเลือกต่างๆ เพื่อสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอกของพนักงานได้

# บทที่ 3
# วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาค้นคว้าถึงอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 สถิติที่ใช้ในงานวิจัย

## 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยนี้คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด จำนวน 1,093 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการกำหนดตัวอย่างจากการคำนวณสูตรของ Taro Yamane (เพ็ญแข แสงแก้ว. 2540)

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} \qquad (3.1)$$

โดยที่ e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อน .05 ไว้ดังนี้

$$n = \frac{1093}{1 + 1093(.05)^2}$$

$$n = 292.83$$

ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง = 293 คน

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

### 3.2.1 ลักษณะเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1**: แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างเป็นคำถามในเรื่องเพศ อายุ ระดับ การศึกษา อายุงาน รายได้ต่อเดือน และสถานภาพสมรส ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบเติมข้อความ

**ส่วนที่ 2**: แบบทดสอบอำนาจของผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบถามจากการศึกษาของ จารุณี ธรนิตยกุล (2541) ซึ่งได้ปรับปรุงแบบสอบถามบางส่วนมาจากแบบทดสอบวัดลักษณะอำนาจของราฮิม Rahim Leader Power Inventory และแบบสอบถามวิเคราะห์อำนาจของสุวัจน์ ช่างเหล็ก (2536)โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงการใช้ถ้อยคำให้อ่านเข้าใจง่ายมากยิ่งขึ้น ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า (Rating scale) ด้วยวิธีการของ Likert ประกอบด้วยอำนาจ 5 ประเภท ๆ ละ 5 ข้อ รวมทั้งหมด 25 ข้อโดยมีคำถามเชิงลบ จำนวน 5 ข้อ คือ 5, 7, 16, 23 และ 24 และที่เหลือเป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด

**ส่วนที่ 3**: แบบทดสอบการใช้มนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบจากการศึกษาของชัชวาล วงศ์ทา โดยปรับปรุงใช้ถ้อยคำให้อ่านเข้าใจง่ายมากขึ้น ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า (Rating scale) ด้วยวิธีของ Likert ประกอบด้วยมนุษยสัมพันธ์ 3 ประเภท รวมทั้งหมด 45 ข้อ โดยมีคำถามเชิงลบ จำนวน 5 ข้อ คือ 14, 15, 30, 44 และ 45 และที่เหลือเป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด

**ส่วนที่ 4**: แบบทดสอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบถามจากการศึกษาตามนิยามคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ผู้วิจัยกำหนดเอาไว้ จากแนวคิดของ Walton (1975) โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตรวัดตามแบบประเมินค่า (Rating scale) โดยเป็นข้อความที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็น โดยจำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือเห็นด้วยน้อยที่สุด เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก และเห็นด้วยมากที่สุด ประกอบด้วยคุณภาพชีวิตในการทำงาน 8 ประเภท ๆ ละ 4 ข้อ รวมทั้งหมด 32 ข้อ โดยมีคำถามเชิงลบ จำนวน 5 ข้อ คือ 8, 12, 16, 20 และ 24 และที่เหลือเป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด

### 3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1) ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้

2) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3) กำหนดประเด็นและขอบข่ายของคำถาม ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

4) สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อขอความเห็นในการพิจารณาด้านความครอบคลุมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้

5) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา พร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องของภาษาที่ใช้จำนวน 5 ท่าน ดังนี้

**ตารางที่ 3.1** รายชื่อ ตำแหน่งและสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

| รายชื่อ | ตำแหน่ง | สถานที่ปฏิบัติงาน |
|---|---|---|
| ดร. ชัยสิทธิ์ ทองบริสุทธิ์ | อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม | คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง |
| คุณพิสุทธิ์ แพ่งสภา | ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ | บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด |
| คุณพิสิษฐ์ นิสัยเจริญ | หัวหน้าแผนกประกันคุณภาพ | บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด |
| คุณอรรนพ วงศ์เจริญสถิตย์ | ผู้จักการฝ่ายผลิต | บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด |
| คุณชรินทร์ เลอเกียรติจรัส | ผู้จัดการแผนกบริหารทรัพยากรบุคคล | บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด |

6) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ มาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ให้พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง ขั้นสุดท้ายจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา

7) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิและปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทผลิตยางรถยนต์ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา จำนวน 30 คน

8) นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย โดยวิธีนี้จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (r) ระหว่างคะแนนของข้อนั้นกับคะแนนรวมของทุกข้อ ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณออกมามีค่าสูง ก็แสดงว่าข้อนั้นวัดสอดคล้องมากกับข้ออื่น ๆ ในเครื่องมือนั้น จากสูตรดังนี้

$$r_{xy} = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\left\{n\sum X^2 - (\Sigma X)^2\right\}\left\{n\sum Y^2 - (\Sigma Y)^2\right\}}} \qquad (3.2)$$

n แทน จำนวนคนที่ทำการทดสอบ 30 คน

X แทน คะแนนแต่ละข้อของแต่ละคน

Y แทน คะแนนรวมของแต่ละคน

การแปลผลโดยการเปิดตารางค่าวิกฤตของ r ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ถ้าค่าที่คำนวณได้มากกว่าค่าวิกฤตแสดงว่าข้อนั้นมีอำนาจจำแนกถึงเกณฑ์ ซึ่งสมควรนำไปใช้วัดร่วมกับข้ออื่น ๆ ที่คัดไว้ต่อไป

9) หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยจะใช้วิธีของ Cronbach ค่าความเชื่อมั่นที่หาโดยวิธีนี้เรียกว่า "สัมประสิทธิ์แอลฟา" ($\alpha$) มีสูตรในการหาความเชื่อมั่นวิธีนี้คือ

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)}\left\{1-\frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right\} \qquad (3.3)$$

$\alpha$ แทน ค่าความเชื่อมั่น

k แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

$S_t^2$ แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นตามวิธีของ Cronbach' Alpha Coefficient ซึ่งคำนวณได้ 0.892

10) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบด้วยวิธีการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นตามวิธีของ Cronbach' Alpha Coefficient มานำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ให้พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง ขั้นสุดท้ายจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อส่งไปยัง บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา

## 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะค้นหาข้อมูล โดยจะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 แบบ คือ

### 3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามให้ กับพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด โดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด 293 คน จากประชากรทั้งหมด 1093 คน สำหรับขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิที่เป็นการแจกแบบสอบถาม ดังนี้

1) ขอหนังสือจากหน่วยงานบัณฑิตศึกษาวิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้จัดการโรงงานของ บริษัท ไทย บริดจสโตน จำกัด เพื่อขออนุญาตสอบถามข้อมูล

2) นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้ว พร้อมหนังสือเพื่อขออนุญาตไปสอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ไทย บริดจสโตน จำกัด ที่ได้รับการสุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 293 คน ในแผนกต่างๆ โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย และรอเก็บแบบสอบถามกลับมาทำการประมวล

3) ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดก่อนจะนำไปวิเคราะห์

4) นำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์ผล

**3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)**

เป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า รวบรวมวารสาร เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นส่วนประกอบในเนื้อหาและนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

## 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

**3.4.1** ตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้กลับมา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถาม

**3.4.2** นำแบบสอบถามบันทึกลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยกำหนดระดับของแบบสอบถามแบบมาตรวัด Likert Scale ทั้งหมด 5 ระดับ ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนน ดังตารางที่ 3.2

**ตารางที่ 3.2** คะแนนในแต่ละระดับความคิดเห็นของแบบสอบถามวัดระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา มนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และ คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน

| ระดับความคิดเห็น | ระดับคะแนน | |
|---|---|---|
| | ข้อคำถามเชิงบวก | ข้อคำถามเชิงลบ |
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 5 | 1 |
| เห็นด้วย | 4 | 2 |

**ตารางที่ 3.2 (ต่อ)**

| ระดับความคิดเห็น | ระดับคะแนน | |
|---|---|---|
| | ข้อคำถามเชิงบวก | ข้อคำถามเชิงลบ |
| ไม่แน่ใจ | 3 | 3 |
| ไม่เห็นด้วย | 2 | 4 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 1 | 5 |

**ที่มา :** พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543:107-108)

**3.4.3** นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ คือ

**3.4.3.1** แบบสอบถามส่วนที่1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุอายุงาน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส แผนก และประเภทการจ้างงาน นำเสนอข้อมูลแต่ละข้อโดยใช้รูปแบบความถี่ และร้อยละ

**3.4.3.2** แบบสอบถามส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับอำนาจ ซึ่งอำนาจของผู้บังคับบัญชา มี 5 ประเภท มีทั้งข้อคำถามเชิงบวกและเชิงลบตามเกณฑ์การให้คะแนนดังตารางที่ 3.2 โดยแบ่งระดับความเห็นด้วยเป็น 5 ระดับ นำเสนอข้อมูลแต่ละข้อโดยใช้รูปแบบค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

**3.4.3.3** แบบสอบถามส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา มี 3 ประเภท นำเสนอข้อมูลแต่ละข้อโดยใช้รูปแบบค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

**3.4.3.4** แบบสอบถามส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ มี 8 ประเภท นำเสนอข้อมูลแต่ละข้อโดยใช้รูปแบบค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ดังนั้นแบบสอบถามในส่วนที่ 2, 3 และ 4 คะแนนเฉลี่ยระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านและการแปรความหมายเป็น ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543: 107-108)

| คะแนนเฉลี่ยระดับความคิดเห็น | | แปลความหมาย |
|---|---|---|
| 4.210 – 5.000 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด |
| 3.410 – 4.200 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นด้วยมาก |
| 2.610 – 3.400 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นด้วยปานกลาง |
| 1.810 – 2.600 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นด้วยน้อย |
| 1.000 – 1.800 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด |

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ต่ำกว่า 1 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับในแต่ละด้านไม่แตกต่างกันมาก ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มากกว่าหรือเท่ากับ 1 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับในแต่ละด้านแตกต่างกันมาก

### 3.4.4 การทดสอบสมมติฐาน

**ตารางที่ 3.3** สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

| สมมติฐานการวิจัย | สถิติที่ใช้ในการทดสอบ |
|---|---|
| อำนาจของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการให้โทษ อำนาจตามตำแหน่ง อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ด้านความเข้าใจผู้อื่น ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยภาพรวม | Multiple Linear Regression |

## 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

**3.5.1 ค่าเฉลี่ยหรือมัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean)** ใช้อธิบายค่าเฉลี่ยของคะแนนที่หัวหน้างานทำแบบทดสอบเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540: 137)

$$\overline{X} = \frac{\sum X_i}{n} \qquad (3.4)$$

โดยที่ X = คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$ = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

$\sum x$ = ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n = จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

**3.5.2 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)** ใช้อธิบายลักษณะการกระจายของข้อมูล ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540: 143)

$$\text{S.D.} = \sqrt{\frac{n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}{n(n-1)}} \qquad (3.5)$$

โดยที่ S.D. = ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

**3.5.3 ค่าร้อยละ (Percentage)** ใช้อธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ประเภทของอุตสาหกรรม

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนที่นำมาคิด}}{\text{จำนวนทั้งหมด}} \times 100 \qquad (3.6)$$

**3.5.4 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)**

เป็นการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (independent variable) หลายตัวแปรร่วมกันว่าจะมีผลกระทบต่อตัวแปรตาม (dependent variable) อย่างไรบ้าง ซึ่งตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเรียกว่าตัวแบบการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เขียนได้เป็น

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} \ldots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i \qquad (3.7)$$

เมื่อ $Y_i$ = ค่าสังเกตที่ i ของตัวแปรตามของประชากร

$X_{ij}$ = คือค่าที่สังเกตที่ i ของตัวแปรอิสระที่ j เมื่อ j = 1,2,…,k

$\beta_0$ = ค่าที่ตัดแกน Y ของสมการเส้นตรง (เมื่อ $X_i$ ทุกค่าเป็น 0)

$\beta_j$ = ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (partial regression coefficient) ของตัวแปรอิสระที่ j

$\varepsilon_i$ = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ i

ข้อสมมติ (Assumption) ของความคลาดเคลื่อน

1. $\varepsilon_i$ มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal distribution) โดยมีค่าคาดหมาย (Expected value) เป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่

2. $\varepsilon_i$ และ $\varepsilon_j$ สำหรับ $i \neq j$ เป็นอิสระต่อกัน

3. $X_{ij}$ แต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน

โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณจะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือโดยกำหนดค่าต่าง ๆ ดังนี้

สมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ค่าประมาณค่า $Y_i$ ที่กำหนดได้จากกลุ่มตัวอย่าง เขียนเป็นสมการเรียกว่า สมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ โดยสมการเป็นดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1X_{1i} + b_2X_{2i} \ldots + b_kX_{ki} \quad (3.8)$$

โดยที่ $\hat{Y}_i$ เป็นค่าประมาณของ $Y_i$และ $b_0$ ,$b_1$ , $b_2$ ,...,$b_k$ เป็นค่าประมาณ $\beta_0$ ,$\beta_1$, $\beta_2$,... $\beta_k$ ,$\beta_1$, $\beta_2$,... $\beta_k$ ตามลำดับ ใน การหาตัวประมาณ $b_0$ ,$b_1$ , $b_2$ ,...,$b_0$ ของ $\beta_0$ ,$\beta_1$, $\beta_2$,... $\beta_k$ จะหาได้โดยใช้วิธี least squares method

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณจะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือ จะได้สูตรการประมาณค่าดังนี้

$$b = (X'X)^{-1} X'Y \quad (3.9)$$

เมื่อ

$$Y = \begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ . \\ . \\ . \\ Y_n \end{bmatrix}, \quad X = \begin{bmatrix} 1 & x_{11} & x_{21} & \cdots & x_{k1} \\ 1 & x_{12} & x_{22} & \cdots & x_{k2} \\ 1 & . & . & \cdots & x_{12} \\ 1 & . & . & \cdots & x_{12} \\ 1 & . & . & \cdots & x_{12} \\ 1 & x_{1n} & x_{2n} & \cdots & x_{kn} \end{bmatrix}, \quad b = \begin{bmatrix} b_0 \\ b_1 \\ . \\ . \\ . \\ b_k \end{bmatrix}$$

การทดสอบสมการความถดถอยเชิงเส้นโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกแบบทางเดียว โดยมีสมมติฐานคือ

$H_o$ : $\beta_1 = \beta_2 = \ldots \beta_k = 0$

$H_1$ : $\beta_j$ อย่างน้อย 1 ค่าที่ $\neq 0$: i = 1,2,3,...,k

เมื่อ $\beta_k$ เป็นค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 302-303)

$$F = \frac{\left(b'X'Y - n\bar{y}^2\right)/k}{(Y'Y - b'X'Y)/(n-k-1)} \quad (3.10)$$

เปรียบเทียบค่า F ที่ได้จากการคำนวณกับค่า F ที่ได้จากตารางที่ df = n – k – 1 เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ $\alpha$ เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า F ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ $\alpha$ จะยอมรับ $H_1$ แสดงว่า X ทั้ง k ตัว ไม่มีอิทธิพลต่อ Y ในรูปเชิงเส้น

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมีค่ามากกว่าค่า F ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ $\alpha$ จะปฏิเสธ $H_0$ แสดงว่ามี $X_i$ อย่างน้อย 1 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อ Y ในรูปเชิงเส้น จึงต้องทดสอบต่อไปว่า $X_i$ ตัวใดมีความสัมพันธ์กับ Y โดยใช้สถิติทดสอบเกี่ยวกับสัมประสิทธิ์การถดถอยทดสอบต่อไป

การทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอย (regression coefficient)

สมมติฐาน

$$H_o : \beta_i = 0$$
$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

สถิติที่ทดสอบ

$$t = \frac{b_j - \beta_j}{s_{b_j}} \qquad (3.11)$$

$s_{b_j}$ หาได้จากการถอดรากกำลังสองของ $var(b_j)$ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$var(b_j) = \sigma^2 (X'X)^{-1} \qquad (3.12)$$

เมื่อ $\sigma^2$ คือค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน ซึ่งประมาณได้จาก $(Y'Y - b'X'Y)/(n-k-1)$

เปรียบเทียบค่า t ที่ได้จากการคำนวณกับค่า t ที่ได้จากตารางที่ df = n – k – 1 เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ $\alpha$ เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า t ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ $\alpha$ จะยอมรับ $H_0$ แสดงว่าค่า $\beta_j = 0$ นั่นคือ ตัวแปร $X_j$ ไม่มีมีอิทธิพลต่อตัวแปร Y เป็นเส้นตรง

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่ามากกว่าค่า t ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ $\alpha$ จะปฏิเสธ $H_0$ ยอมรับ $H_1$ แสดงว่าค่า $\beta_j \neq 0$ นั่นคือ ตัวแปรตาม $X_j$ มีอิทธิพลต่อตัวแปร Y เป็นเส้นตรง

**การแปลความหมาย**

เมื่อ $b_j$ มีนัยสำคัญ แปลความความได้ว่าเมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ j เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย ค่าของตัวแปรตามจะเปลี่ยนแปลงไป $b_j$ หน่วย เมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระอื่น ๆ คงที่

**Coefficient of determination , $R^2$**

ในการใช้สมการไปพยากรณ์ค่า Y ค่า $R^2$ บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์โดยบอกให้ทราบถึงร้อยละความแปรปรวนของ Y ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยเส้น regression คำนวณจากสูตร

$$R^2 = \frac{b'X'Y}{Y'Y} \qquad (3.13)$$

โดยการศึกษาครั้งนี้มีการกำหนดตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

k = จำนวนตัวแปรอิสระ คือ 8

Y = ตัวแปรตาม ได้แก่ การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงาน การส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน, การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ การมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม การมีภาวะอิสระจากงาน ความภาคภูมิในในองค์การ

$X_1$ = อำนาจการให้รางวัล

$X_2$ = อำนาจการให้โทษ

$X_3$ = อำนาจตามตำแหน่ง

$X_4$ = อำนาจอ้างอิง

$X_5$ = อำนาจความเชี่ยวชาญ

$X_6$ = ด้านคุณลักษณะส่วนตัว

$X_7$ = ด้านความเข้าใจผู้อื่น

$X_8$ = ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น

วิธีการนี้ใช้ทดสอบสมมติฐาน

# บทที่ 4
# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยเรื่องอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 325 ฉบับ ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์จำนวน 293 ฉบับ คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับของคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

4.5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

4.6 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน

## 4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพสมรส แผนก และประเภทของการจ้างงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง และได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์จำนวน 293 ฉบับ ผลการวิเคราะห์แสดงตารางที่ 4.1

**ตารางที่ 4.1** จำนวนและร้อยละจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

| ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การ | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| 1. เพศ | | |
| ชาย | 293 | 100.0 |
| รวม | 293 | 100.0 |
| 2. อายุ | | |
| ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี | 13 | 4.4 |
| มากกว่า 20 - 25 ปี | 51 | 17.4 |
| มากกว่า 25 – 30 ปี | 64 | 21.8 |
| มากกว่า 30 – 35 ปี | 53 | 18.1 |
| มากกว่า 35 ปี | 112 | 38.3 |
| รวม | 293 | 100.0 |
| 3. อายุงาน | | |
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี | 54 | 18.4 |
| มากกว่า 1-3 ปี | 23 | 7.8 |
| มากกว่า 3-6 ปี | 33 | 11.3 |
| มากกว่า 6-10 ปี | 50 | 17.1 |
| มากกว่า 10 ปี | 133 | 45.4 |
| รวม | 293 | 100.0 |
| 4. ระดับการศึกษาสูงสุด | | |
| มัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือต่ำกว่า | 2 | 0.7 |
| มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือเทียบเท่า /ปวช. | 227 | 77.5 |
| อนุปริญญา / ปวส | 50 | 17.1 |
| ปริญญาตรี | 14 | 4.8 |
| รวม | 293 | 100.0 |
| 5. สถานภาพสมรส | | |
| โสด | 132 | 45.1 |
| สมรส | 153 | 52.2 |
| อื่นๆ | 8 | 2.7 |
| รวม | 293 | 100.0 |
| 6. แผนก | | |
| แผนกผสมยาง (P.1) | 24 | 8.2 |
| แผนกฉาบผ้าใบ (P.2) | 16 | 5.5 |
| แผนกดันยาง (P.3) | 22 | 7.5 |
| แผนกตัดผ้าใบ (P.4) | 22 | 7.5 |
| แผนกขอบลวด (P.5) | 9 | 3.1 |
| แผนกขึ้นรูปยางรถบรรทุกแบบผ้าใบ(P.6-1) | 33 | 11.3 |
| แผนกขึ้นรูปยางรถยนต์นั่งและรถบรรทุกเล็กแบบเรเดียล (P.6-3) | 31 | 10.6 |
| แผนกอบยาง (P.8) | 31 | 10.6 |

**ตารางที่ 4.1** (ต่อ)

| ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การ | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| แผนกตรวจสอบผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (P.9-1, P.9-2) | 43 | 14.7 |
| แผนกยางใน (P.10) | 31 | 10.6 |
| แผนกขึ้นรูปยางรถบรรทุกแบบเรเดียล (P.11) | 31 | 10.6 |
| รวม | 293 | 100.0 |
| 7. ประเภทของการจ้างงาน | | |
| พนักงานรายเดือน | 215 | 73.4 |
| พนักงานรายวัน | 78 | 26.6 |
| รวม | 293 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.1 พนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ที่ตอบแบบสอบถาม มีข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ดังต่อไปนี้

**เพศ** พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด จำนวน 293 ราย เป็นเพศชาย มีจำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 100

**อายุ** พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด จำนวน 293 ราย ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 35 ปี ซึ่งมีจำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 38.3 รองลงมาคือ กลุ่มอายุมากกว่า 25- 30 ปี ซึ่งมีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 กลุ่มอายุมากกว่า 30 – 35 ปี ซึ่งมีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 18.1 กลุ่มอายุมากกว่า 20 – 25 ปี ซึ่งมีจำนวน 51 คิดเป็นร้อยละ 17.4 กลุ่มอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี ซึ่งมีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4

**อายุงาน** พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด จำนวน 293 ราย ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี ซึ่งมีจำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 45.4 รองลงมาคือ กลุ่มอายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี ซึ่งมีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 กลุ่มอายุงานมากกว่า 6 – 10 ปี ซึ่งมีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 กลุ่มอายุงานมากกว่า 3 – 6 ปี ซึ่งมีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 กลุ่มอายุมากกว่า 1 – 3 ปี ซึ่งมีจำนวน 23 คิดเป็นร้อยละ 7.8

**ระดับการศึกษา** พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทย บริดจสโตน จำกัด จำนวน 293 ราย ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือเทียบเท่า / ปวช. ซึ่งมีจำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 77.5 รองลงมาคือ กลุ่มระดับการศึกษาในระดับอนุปริญญา / ปวส ซึ่งมีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 กลุ่มระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 กลุ่มระดับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือต่ำกว่า ซึ่งมีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7

**สถานภาพสมรส** พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด จำนวน 293 ราย ส่วนใหญ่สถานภาพสมรส ซึ่งมีจำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 52.2 รองลงมาคือ

สถานภาพโสด ซึ่งมีจำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 45.1 สถานภาพอื่นๆ ซึ่งมีจำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 2.7

**แผนก** พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัดจำนวน 293 ราย ส่วนใหญ่แผนกตรวจสอบผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (P.9-1, P.9-2) ซึ่งมีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7 รองลงมาคือ แผนกขึ้นรูปยางรถบรรทุกแบบผ้าใบ(P.6-1) ซึ่งมีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 แผนกขึ้นรูปยางรถยนต์นั่งและรถบรรทุกเล็กแบบเรเดียล (P.6-3) แผนกอบยาง(P.8) แผนกยางใน(P.10) แผนกขึ้นรูปยางรถบรรทุกแบบเรเดียล(P.11) ซึ่งมีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 แผนกผสมยาง (P.1) ซึ่งมีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.2 แผนกคันยาง(P.3) แผนกตัดผ้าใบ(P.4) ซึ่งมีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 แผนกฉาบผ้าใบ ซึ่งมีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 แผนกขอบลวด ซึ่งมีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1

**ประเภทของการจ้างงาน** พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด จำนวน 293 ราย ส่วนใหญ่เป็นพนักงานรายเดือน ซึ่งมีจำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 73.4 รองลงมาคือ พนักงานรายวัน ซึ่งมีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 26.6

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทย บริดจสโตน จำกัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ การให้ผล ตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย การพัฒนาศักยภาพและความสามารถพนักงาน การส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ การมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม การมีภาวะอิสระจากงาน และความภาคภูมิใจในองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

### 4.2.1 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการด้านการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพ

จากการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.2 ดังนี้

**ตารางที่ 4.2** ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

| ข้อ | ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพ | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | เงินเดือนของท่านเพียงพอต่อการใช้จ่ายตามภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน | 2.58 | 1.053 | น้อย | 4 |
| 2 | บริษัทมีมาตรฐานในการจ่ายค่าตอบแทน | 3.15 | 0.935 | ปานกลาง | 2 |
| 3 | ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆที่ปฏิบัติงานในระดับเดียวกับท่าน | 3.16 | 0.895 | ปานกลาง | 1 |
| 4 | โดยภาพรวม ท่านพอใจกับเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆที่ท่านได้รับ | 3.05 | 1.019 | ปานกลาง | 3 |
| ในภาพรวม | | 2.99 | 0.996 | ปานกลาง | |

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.99 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.996 เมื่อพิจารณาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในแต่ละด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆที่ปฏิบัติงานในระดับเดียวกับพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.16 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.895

ลำดับที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าบริษัทมีมาตรฐานในการจ่ายค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.15 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.935

ลำดับที่ 3 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าโดยภาพรวมพนักงานพอใจกับเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆที่พนักงานได้รับอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.05 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.019

ลำดับที่ 4 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าได้รับเงินเดือนของเพียงพอต่อการใช้จ่ายตามภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.58 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.053

**4.2.2 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย**

จากการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.3 ดังนี้

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

| ข้อ | ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | บริษัทฯจัดหาอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้กับพนักงาน | 3.50 | 0.942 | มาก | 3 |
| 2 | บริษัทฯให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงาน | 3.71 | 0.922 | มาก | 1 |
| 3 | ท่านรู้สึกปลอดภัยขณะทำงาน | 3.54 | 0.850 | มาก | 2 |
| 4 | อุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานมีสภาพที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน | 3.16 | 0.986 | ปานกลาง | 4 |
| ในภาพรวม | | 3.48 | 0.645 | มาก | |

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.48 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.645 เมื่อพิจารณาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในแต่ละด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าบริษัท ฯ ให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.71 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.922

ลำดับที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่ารู้สึกปลอดภัยขณะทำงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.54 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.850

ลำดับที่ 3 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าบริษัท ฯจัดหาอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้กับพนักงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.50 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.942

ลำดับที่ 4 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานมีสภาพที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.16 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.986

**4.2.3 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการพัฒนาศักยภาพและความสามารถพนักงาน**

จากการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการพัฒนาศักยภาพและความสามารถพนักงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.4 ดังนี้

**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการพัฒนาศักยภาพและความสามารถพนักงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

| ข้อ | ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการพัฒนาศักยภาพและความ สามารถพนักงาน | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน | 3.73 | 0.792 | มาก | 1 |
| 2 | ท่านได้รับการส่งเสริมจากบริษัทให้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม | 3.49 | 0.920 | มาก | 3 |
| 3 | ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ท่านไปฝึกอบรมทักษะใหม่ๆในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ | 3.61 | 0.806 | มาก | 2 |
| 4 | ผู้บังคับบัญชาไม่ส่งเสริมสนับสนุนให้ท่านพัฒนาความสามารถ | 2.66 | 0.887 | ปานกลาง | 4 |
| ในภาพรวม | | 3.37 | 0.548 | ปานกลาง | |

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการพัฒนาศักยภาพและความ สามารถพนักงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.37 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.548 เมื่อพิจารณาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการพัฒนาศักยภาพและความสามารถพนักงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในแต่ละด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่ามีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.73 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.792

ลำดับที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าผู้

บังคับบัญชาของพนักงานเปิดโอกาสให้พนักงานไปฝึกอบรมทักษะใหม่ๆในการปฏิบัติงานอยู่เสมออยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.61 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.806

ลำดับที่ 3 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าได้รับการส่งเสริมจากบริษัทให้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.49 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.920

ลำดับที่ 4 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่ส่งเสริมสนับสนุนให้พัฒนาความสามารถอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.66 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.887

**4.2.4 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน**

จากการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.5 ดังนี้

**ตารางที่ 4.5** ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

| ข้อ | ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | งานที่ท่านทำอยู่มีความมั่นคงสูง | 3.68 | 0.768 | มาก | 1 |
| 2 | งานที่ท่านได้รับมอบหมายต้องใช้ความสามารถมากขึ้น | 3.67 | 0.700 | มาก | 2 |
| 3 | งานที่ท่านทำมีโอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น | 3.51 | 0.734 | มาก | 3 |
| 4 | ท่านไม่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน | 2.86 | 0.876 | ปานกลาง | 4 |
| ในภาพรวม | | 3.42 | 0.476 | มาก | |

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.42 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.476 เมื่อพิจารณาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในแต่ละด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่างานที่ทำอยู่มีความมั่นคงสูงอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.68 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.768

ลำดับที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่างานที่ได้รับมอบหมายต้องใช้ความสามารถมากขึ้นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.67 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.700

ลำดับที่ 3 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่างานที่ทำมีโอกาสก้าว หน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.51 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.734

ลำดับที่ 4 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าไม่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.86 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.876

**4.2.5 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ**

จากการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.6 ดังนี้

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

| ข้อ | ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน | 4.00 | 0.652 | มาก | 1 |
| 2 | ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน | 3.80 | 0.679 | มาก | 2 |
| 3 | ท่านได้รับความยุติธรรมในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆในระดับเดียวกับท่าน | 3.46 | 0.904 | มาก | 3 |
| 4 | ท่านรู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงาน | 2.49 | 0.978 | มาก | 4 |
| ในภาพรวม | | 3.44 | 0.451 | มาก | |

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.44 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.451 เมื่อพิจารณาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในแต่ละด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด และเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.00 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.652

ลำดับที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.80 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.679

ลำดับที่ 3 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าได้รับ

ความยุติธรรมในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆในระดับเดียวกับท่านอยู่ในระดับมาก พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.46 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.904

ลำดับที่ 4 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่ารู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงานอยู่ในระดับน้อย โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.49 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.978

**4.2.6 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม**

จากการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการด้านการมีระบบที่ดีมีความยุติธรรมของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.7 ดังนี้

**ตารางที่ 4.7** ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

| ข้อ | ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ทุกคนในหน่วยงานของท่านให้ความเคารพสิทธิส่วนบุคคลซึ่งกันและกัน | 3.66 | 0.736 | มาก | 2 |
| 2 | ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้ตามความเป็นจริง | 3.74 | 0.759 | มาก | 1 |
| 3 | ท่านได้รับความเสมอภาคในการทำงาน | 3.58 | 0.814 | มาก | 3 |
| 4 | ผู้บังคับบัญชาไม่ให้อิสระท่านในการเลือกวิธีปฏิบัติงาน | 2.91 | 0.963 | ปานกลาง | 4 |
| ในภาพรวม | | 3.47 | 0.526 | มาก | |

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในภาพรวมอยู่ใน

ระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.47 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.526 เมื่อพิจารณาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการมีระบบที่ดีมีความยุติธรรมของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในแต่ละด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้ตามความเป็นจริงอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.74 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.759

ลำดับที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าทุกคนในหน่วยงานให้ความเคารพสิทธิส่วนบุคคลซึ่งกันและกันอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.66 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.736

ลำดับที่ 3 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าได้รับความเสมอภาคในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.58 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.814

ลำดับที่ 4 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่ให้อิสระในการเลือกวิธีปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.91 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.963

**4.2.7 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการมีภาวะอิสระจากงาน**

จากการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการด้านการมีภาวะอิสระจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.8 ดังนี้

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการมีภาวะอิสระจากงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

| ข้อ | ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการมีภาวะอิสระจากงาน | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ท่านพอใจกับช่วงเวลาทำงานและช่วงพักในแต่ละวัน | 3.67 | 0.708 | มาก | 3 |
| 2 | ท่านพอใจกับปริมาณงานที่ได้รับ | 3.42 | 0.859 | มาก | 4 |
| 3 | ท่านสามารถจัดสรรเวลางานกับเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม | 3.76 | 0.714 | มาก | 2 |
| 4 | ท่านมีโอกาสพบปะสังสรรค์กับเพื่อนๆ หรือออกงานสังคมได้ตามโอกาส | 3.78 | 0.666 | มาก | 1 |
| ในภาพรวม | | 3.83 | 0.718 | มาก | |

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการมีภาวะอิสระจากงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.83 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.718 เมื่อพิจารณาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการมีภาวะอิสระจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในแต่ละด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่ามีโอกาสพบปะสังสรรค์กับเพื่อนๆหรือออกงานสังคมได้ตามโอกาสอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.78 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.666

ลำดับที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าสามารถจัดสรรเวลางานกับเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.76 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.714

ลำดับที่ 3 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่า

พนักงานรู้สึกพอใจกับช่วงเวลาทำงานและช่วงพักในแต่ละวันอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.67 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.708

ลำดับที่ 4 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าพนักงานรู้สึกพอใจกับปริมาณงานที่ได้รับอยู่ในระดับมาก พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.42 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.859

**4.2.8 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านความภาคภูมิใจในองค์การ**

จากการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการด้านความภาคภูมิใจในองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.9 ดังนี้

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความภาคภูมิใจในองค์การ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

| ข้อ | ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความภาคภูมิใจในองค์การ | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | บริษัทของท่านเป็นบริษัทที่ได้ยอมรับจากลูกค้า | 4.10 | 0.671 | มาก | 4 |
| 2 | บริษัทของท่านพัฒนาคุณภาพสินค้าโดยคำนึงถึงประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก | 4.11 | 0.755 | มาก | 3 |
| 3 | บริษัทของท่านเป็นผู้นำด้านการผลิตยางรถยนต์ที่ได้รับการยอมรับในประเทศไทย | 4.27 | 0.703 | มากที่สุด | 1 |
| 4 | ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นพนักงานในบริษัทนี้ | 4.26 | 0.735 | มากที่สุด | 2 |
| ในภาพรวม | | 4.33 | 0.720 | มากที่สุด | |

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความภาคภูมิใจในองค์การ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.33 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.720 เมื่อพิจารณาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความภาคภูมิใจในองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในแต่ละด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าบริษัทเป็นผู้นำด้านการผลิตยางรถยนต์ที่ได้รับการยอมรับในประเทศไทยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.27 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.703

ลำดับที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าพนักงานรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นพนักงานในบริษัทนี้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.26 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.735

ลำดับที่ 3 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าบริษัทพัฒนาคุณภาพสินค้าโดยคำนึงถึงประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลักอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.11 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.755

ลำดับที่ 4 พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีความคิดเห็นว่าเป็นบริษัทได้รับการยอมรับจากลูกค้าอยู่ในระดับมาก พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.10 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.671

### 4.2.9 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในภาพรวม

จากการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการในภาพรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.10 ดังนี้

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานในภาพรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

| ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ในภาพรวม | n = 293 | | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|
| | $\bar{x}$ | S.D. | | |
| 1. การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพ | 2.99 | 0.765 | ปานกลาง | 8 |
| 2. การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย | 3.48 | 0.645 | มาก | 3 |
| 3.การพัฒนาศักยภาพและความสามารถพนักงาน | 3.37 | 0.548 | ปานกลาง | 7 |
| 4. การส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน | 3.42 | 0.476 | มาก | 6 |
| 5. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ | 3.44 | 0.451 | มาก | 5 |
| 6. การมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม | 3.47 | 0.526 | มาก | 4 |
| 7. การมีภาวะอิสระจากงาน | 3.83 | 0.718 | มาก | 2 |
| 8. ความภาคภูมิใจในองค์การ | 4.33 | 0.720 | มากที่สุด | 1 |
| ในภาพรวม | 3.50 | 0.372 | มาก | |

ผลการวิเคราะห์พบว่า ในภาพรวมพนักงานมีระดับความคิดเห็นของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวม 3.50 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.372 และเมื่อพิจารณาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด เป็นรายด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านความภาคภูมิใจในองค์การ พบว่าพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และพนักงานแต่ละคนมีคุณภาพชีวิตในการทำงานไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.720

ลำดับที่ 2 ด้านการมีภาวะอิสระจากงาน พบว่าพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และพนักงานแต่ละคนมีคุณภาพชีวิตในการทำงานไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.718

ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย พบว่าพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และพนักงานแต่ละคนมีคุณภาพชีวิตในการทำงานไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.645

ลำดับที่ 4 ด้านการมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม พบว่าพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน

อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 พนักงานแต่ละคนมีคุณภาพชีวิตในการทำงานไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.526

ลำดับที่ 5 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ พบว่าพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 และพนักงานแต่ละคนมีคุณภาพชีวิตในการทำงานไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.451

ลำดับที่ 6 ด้านการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน พบว่าพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 พนักงานแต่ละคนมีคุณภาพชีวิตในการทำงานไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.476

ลำดับที่ 7 ด้านการพัฒนาศักยภาพและความสามารถพนักงาน พบว่าพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และพนักงานแต่ละคนมีคุณภาพชีวิตในการทำงานไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.548

ลำดับที่ 8 ด้านการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพ พบว่าพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 และพนักงานแต่ละคนมีคุณภาพชีวิตในการทำงานไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.765

## 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทย บริดจสโตน จำกัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการให้โทษ อำนาจตามตำแหน่ง อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บังคับบัญชา บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

### 4.3.1 ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านอำนาจการให้รางวัล

จากการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจการให้รางวัล ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.11 ดังนี้

**ตารางที่ 4.11** ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจการให้รางวัลของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

| ข้อ | ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านอำนาจการให้รางวัล | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ผู้บังคับบัญชาจะยกย่องท่านตามความสามารถที่แท้จริงของท่าน | 3.64 | 0.822 | มาก | 2 |
| 2 | ผู้บังคับบัญชาของท่านรายงานผลการปฏิบัติงานที่ดีของท่านให้แก่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเสมอ | 3.47 | 0.724 | มาก | 4 |
| 3 | ผู้บังคับบัญชาเพิ่มเงินเดือนให้ท่าน เพราะความขยันและมุ่งมั่นเป็นพิเศษของท่าน | 3.60 | 0.990 | มาก | 3 |
| 4 | ผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการเสนอเลื่อนตำแหน่งให้ท่านได้ ถ้าผลงานของท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี | 3.89 | 0.748 | มาก | 1 |
| 5 | ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่พูดชมเชยเมื่อท่านปฏิบัติงานได้ดี | 3.05 | 0.844 | ปานกลาง | 5 |
| ในภาพรวม | | 3.43 | 0.499 | มาก | |

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นของอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจการให้รางวัลของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.43 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.499 เมื่อพิจารณาระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจการให้รางวัลของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในแต่ละด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการเสนอเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานได้ ถ้าผลงานของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดีอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.89 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.748

ลำดับที่ 2 ผู้บังคับบัญชาจะยกย่องพนักงานตามความสามารถที่แท้จริงของพนักงานอยู่ใน

ระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.64 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.822

ลำดับที่ 3 ผู้บังคับบัญชาเพิ่มเงินเดือนให้พนักงาน เพราะความขยันและมุ่งมั่นเป็นพิเศษของพนักงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.60 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.990

ลำดับที่ 4 ผู้บังคับบัญชาของพนักงานรายงานผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเสมออยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.47 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.724

ลำดับที่ 5 ผู้บังคับบัญชาของพนักงานไม่พูดชมเชยเมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้ดีอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.05 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.844

**4.3.2 ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านอำนาจการให้โทษ**

จากการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจการให้โทษ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.12 ดังนี้

**ตารางที่ 4.12** ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจการให้โทษของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

| ข้อ | ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจการให้โทษ | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ผู้บังคับบัญชาสามารถไล่ท่านออกได้ถ้าการปฏิบัติงานของท่านต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ | 2.53 | 1.112 | น้อย | 5 |
| 2 | ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถทำหนังสือเตือนท่านได้ ถ้าการปฏิบัติงานของท่านต่ำกว่ามาตรฐาน | 3.59 | 0.846 | มาก | 2 |
| 3 | การมาทำงานสายเป็นประจำสามารถส่งผลต่อการปรับขึ้นเงินเดือนของท่าน | 3.92 | 0.807 | มาก | 1 |

**ตารางที่ 4.12** (ต่อ)

| ข้อ | ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านอำนาจการให้โทษ | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | ถ้าผลการปฏิบัติงานของท่านไม่เป็นที่น่าพอใจ ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถไม่ขึ้นเงินเดือนท่านได้ | 3.25 | 1.009 | ปานกลาง | 4 |
| 5 | ถ้าท่านไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง ผู้บังคับบัญชาสามารถลงโทษท่านได้ | 3.54 | 0.941 | มาก | 3 |
| ในภาพรวม | | 3.34 | 0.617 | มาก | |

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นของอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจการให้โทษของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.34 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.617 เมื่อพิจารณาระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจการให้โทษของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในแต่ละด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 การมาทำงานสายเป็นประจำสามารถส่งผลต่อการปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.92 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.807

ลำดับที่ 2 ผู้บังคับบัญชาของพนักงานสามารถทำหนังสือเตือนพนักงานได้ ถ้าการปฏิบัติงานของพนักงานต่ำกว่ามาตรฐานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.59 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.846

ลำดับที่ 3 พนักงานไม่ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาสามารถลงโทษพนักงานได้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.54 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.941

ลำดับที่ 4 ผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ผู้บังคับบัญชาสามารถไม่ขึ้นเงินเดือนพนักงานได้อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.25 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.009

ลำดับที่ 5 ผู้บังคับบัญชาสามารถไล่พนักงานออกได้ถ้าการปฏิบัติงานของพนักงานต่ำกว่า

มาตรฐานที่กำหนดไว้อยู่ในระดับน้อย โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.53 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.112

**4.3.3 ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านอำนาจตามตำแหน่ง**

จากการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจตามตำแหน่ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.13 ดังนี้

**ตารางที่ 4.13** ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจตามตำแหน่งของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

| ข้อ | ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจตามตำแหน่ง | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ท่านไม่จำเป็นต้องให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้บังคับบัญชา หากเขาพ้นจากตำแหน่ง | 2.63 | 0.997 | ปานกลาง | 5 |
| 2 | ท่านให้การสนับสนุนนโยบายการทำงานของผู้บังคับบัญชาเมื่อเขาอยู่ในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาเท่านั้น | 3.31 | 0.960 | ปานกลาง | 4 |
| 3 | ท่านปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชาของท่านต้องการเพราะท่านอยู่ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา | 3.71 | 0.827 | มาก | 3 |
| 4 | บ่อยครั้งที่ท่านจำเป็นต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพราะเขามีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของท่าน | 3.80 | 0.778 | มาก | 1 |
| 5 | ท่านเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา เพราะเขามีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของท่าน | 3.77 | 0.867 | มาก | 2 |
| ในภาพรวม | | 3.44 | 0.552 | มาก | |

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นของอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจตามตำแหน่งของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.44 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.552 เมื่อพิจารณาระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจตามตำแหน่งของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในแต่ละด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บ่อยครั้งที่พนักงานจำเป็นต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพราะเขามีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของพนักงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.80 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.778

ลำดับที่ 2 พนักงานเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา เพราะเขามีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของพนักงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.77 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.867

ลำดับที่ 3 พนักงานปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชาของพนักงานต้องการเพราะอยู่ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.71 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.827

ลำดับที่ 4 พนักงานให้การสนับสนุนนโยบายการทำงานของผู้บังคับบัญชาเมื่อเขาอยู่ในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาเท่านั้นอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.31 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.960

ลำดับที่ 5 พนักงานไม่จำเป็นต้องให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้บังคับบัญชาหากเขาพ้นจากตำแหน่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.63 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.997

**4.3.4 ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านอำนาจอ้างอิง**

จากการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจอ้างอิง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.14 ดังนี้

**ตารางที่ 4.14** ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจอ้างอิงของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

| ข้อ | ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจอ้างอิง | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ท่านชื่นชมผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติต่อทุกคนเสมอภาคกัน | 3.61 | 0.957 | มาก | 3 |
| 2 | ท่านไม่ชอบบุคลิกของผู้บังคับบัญชาของท่าน | 2.54 | 0.934 | น้อย | 5 |
| 3 | ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา | 3.77 | 0.834 | มาก | 1 |
| 4 | ท่านรู้สึกชื่นชมในความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชา | 3.66 | 0.712 | มาก | 2 |
| 5 | ถ้าท่านได้เป็นผู้บังคับบัญชา ท่านจะปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชาของท่านเคยปฏิบัติมา | 3.47 | 1.022 | มาก | 4 |
| ในภาพรวม | | 3.41 | 0.566 | มาก | |

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นของอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจอ้างอิงของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.41 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.566 เมื่อพิจารณาระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจอ้างอิงของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในแต่ละด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้บังคับบัญชาของพนักงานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.77 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.834

ลำดับที่ 2 พนักงานรู้สึกชื่นชมในความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.66 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.712

ลำดับที่ 3 ผู้บังคับบัญชาสามารถไล่พนักงานออกได้ถ้าการปฏิบัติงานของพนักงานต่ำกว่า

มาตรฐานที่กำหนดไว้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.61 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.957

ลำดับที่ 4 ถ้าพนักงานได้เป็นผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชาของพนักงานเคยปฏิบัติมาอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.47 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตร ฐานเท่ากับ 1.022

ลำดับที่ 5 พนักงานไม่ชอบบุคลิกของผู้บังคับบัญชาของพนักงานอยู่ในระดับน้อยโดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.54 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.934

**4.3.5 ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ**

จากการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.15 ดังนี้

**ตารางที่ 4.15** ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

| ข้อ | ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถให้คำแนะนำที่มีเหตุผลเกี่ยวกับการทำงานเพราะมีความเชี่ยวชาญในการบริหารงาน | 3.89 | 0.760 | มาก | 1 |
| 2 | ท่านจะขอคำแนะนำเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาของท่าน เพราะความเห็นของเขามักจะถูกต้อง | 3.21 | 0.934 | ปานกลาง | 4 |
| 3 | ผู้บังคับบัญชาของท่านมีเทคนิควิธีการที่จะจัดการกับงานที่ยากลำบากได้เสมอ | 3.50 | 0.779 | มาก | 3 |

**ตารางที่ 4.15** (ต่อ)

| ข้อ | ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | ผู้บังคับบัญชาของท่านมีประสบการณ์ในอาชีพที่ไม่สามารถช่วยเหลือท่านในการทำงานได้เสมอ | 3.12 | 0.803 | ปานกลาง | 5 |
| 5 | ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานมากกว่าท่าน | 3.75 | 0.836 | มาก | 2 |
| ในภาพรวม | | 3.49 | 0.506 | มาก | |

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นของอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.49 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.506 เมื่อพิจารณาระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในแต่ละด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้บังคับบัญชาของพนักงานสามารถให้คำแนะนำที่มีเหตุผลเกี่ยวกับการทำงาน เพราะมีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.89 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.760

ลำดับที่ 2 ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.75 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.836

ลำดับที่ 3 ผู้บังคับบัญชาของพนักงานมีเทคนิควิธีการที่จะจัดการกับงานที่ยากลำบากได้เสมออยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.50 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.779

ลำดับที่ 4 พนักงานจะขอคำแนะนำเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาของพนักงาน เพราะความเห็นของเขามักจะถูกต้องอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.21 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตร ฐานเท่ากับ 0.934

ลำดับที่ 5 ผู้บังคับบัญชาของพนักงานมีประสบการณ์ในอาชีพที่ไม่สามารถช่วยเหลือ

พนักงานในการทำงานได้เสมออยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.12 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.803

**4.3.6 ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในภาพรวม**

จากการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ของพนักงานระดับปฏิบัติการในภาพรวมของพนัก งานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.16 ดังนี้

**ตารางที่ 4.16** ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ในภาพรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

| อำนาจของผู้บังคับบัญชาในภาพรวม | n = 293 | | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|
| | $\bar{x}$ | S.D. | | |
| 1. อำนาจการให้รางวัล | 3.43 | 0.479 | มาก | 3 |
| 2. อำนาจการให้โทษ | 3.37 | 0.617 | ปานกลาง | 5 |
| 3. อำนาจตามตำแหน่ง | 3.44 | 0.552 | มาก | 2 |
| 4. อำนาจอ้างอิง | 3.41 | 0.566 | มาก | 4 |
| 5. อำนาจความเชี่ยวชาญ | 3.49 | 0.506 | มาก | 1 |
| ในภาพรวม | 3.44 | 0.396 | มาก | |

ผลการวิเคราะห์พบว่า ในภาพรวมระดับความคิดเห็นของอำนาจของผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวม 3.44 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.396 และเมื่อพิจารณาอำนาจของผู้บังคับบัญชา ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด เป็นรายด้าน สามารถเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่ออำนาจของผู้บังคับ บัญชาอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นอำนาจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.506

ลำดับที่ 2 ด้านอำนาจตามตำแหน่ง พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่ออำนาจของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 และพนักงานแต่ละคนมีระดับ

ความคิดเห็นอำนาจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.552

ลำดับที่ 3 ด้านอำนาจการให้รางวัล พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่ออำนาจของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นอำนาจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.479

ลำดับที่ 4 ด้านอำนาจอ้างอิง พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่ออำนาจของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นอำนาจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.566

ลำดับที่ 5 ด้านอำนาจการให้โทษ พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่ออำนาจของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นอำนาจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.617

## 4. 4 ผลการวิเคราะห์ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทย บริดจสโตน จำกัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ด้านลักษณะส่วนตัว ด้านลักษณะเข้าใจผู้อื่น และด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้บังคับบัญชา บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

### 4.4.1 ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านลักษณะส่วนตัว

จากการวิเคราะห์ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.17 ดังนี้

**ตารางที่ 4.17** ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

| ข้อ | ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนบุคคล | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | มีอารมณ์ขันตามโอกาสที่เหมาะสม | 4.02 | 0.616 | มาก | 1 |
| 2 | รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง | 3.77 | 0.766 | มาก | 9[a] |
| 3 | มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | 3.75 | 0.737 | มาก | 11[b] |
| 4 | มีความฉลาด ปฏิภาณ ไหวพริบ | 3.77 | 0.757 | มาก | 9[a] |
| 5 | มีความมานะพยายามในการทำงาน | 3.94 | 0.635 | มาก | 2 |
| 6 | มีกิริยา มารยาท สุภาพเรียบร้อย | 3.78 | 0.801 | มาก | 8 |
| 7 | มีความเป็นมิตร | 3.91 | 0.723 | มาก | 3 |
| 8 | เชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเอง | 3.84 | 0.760 | มาก | 4 |
| 9 | มีความรับผิดชอบต่อการกระทำและคำพูดของตน | 3.79 | 0.804 | มาก | 7 |
| 10 | ตัดสินใจด้วยเหตุผล | 3.82 | 0.728 | มาก | 5 |
| 11 | ซื่อสัตย์ในหน้าที่และส่วนตัว | 3.81 | 0.677 | มาก | 6 |
| 12 | เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม | 3.75 | 0.764 | มาก | 11[b] |
| 13 | สนใจใฝ่รู้อยู่เสมอ | 3.73 | 0.692 | มาก | 13 |
| 14 | ไม่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร | 2.92 | 0.929 | ปานกลาง | 14 |
| 15 | ไม่ยอมรับฟังปัญหาของผู้อื่น | 2.82 | 0.905 | ปานกลาง | 15 |
| | ในภาพรวม | 3.68 | 0.459 | มาก | |

หมายเหตุ : a หมายถึง ลำดับที่เท่ากัน

b หมายถึง ลำดับที่เท่ากัน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นของมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.68 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.459 เมื่อ

พิจารณาระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะส่วนตัวของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทย บริดจสโตน จำกัด ในแต่ละด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้บังคับบัญชามีอารมณ์ขันตามโอกาสที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.02 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.616

ลำดับที่ 2 ผู้บังคับบัญชามีความมานะพยายามในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.94 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.635

ลำดับที่ 3 ผู้บังคับบัญชามีความเป็นมิตรอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.91 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.723

ลำดับที่ 4 ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเองอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.84 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.760

ลำดับที่ 5 ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจด้วยเหตุผลอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.82 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.728

ลำดับที่ 6 ผู้บังคับบัญชาซื่อสัตย์ในหน้าที่และส่วนตัวอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.81 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.677

ลำดับที่ 7 ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบต่อการกระทำและคำพูดของตนอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.79 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.804

ลำดับที่ 8 ผู้บังคับบัญชามีกิริยา มารยาท สุภาพเรียบร้อยอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.78 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.801

ลำดับที่ 9 ผู้บังคับบัญชารู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.77 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.766 และผู้บังคับบัญชามีความฉลาดปฏิภาณ ไหวพริบอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจาก คะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.77 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.757

ลำดับที่ 11 ผู้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.75 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.737 และผู้บังคับบัญชามีเสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.75 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิด เห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.764

ลำดับที่ 13 ผู้บังคับบัญชาสนใจใฝ่รู้อยู่เสมออยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจาก คะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.73 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.692

ลำดับที่ 14 ผู้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.92 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.929

ลำดับที่ 15 ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟังปัญหาของผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.82 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.905

**4.4.2 ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านลักษณะเข้าใจผู้อื่น**

จากการวิเคราะห์ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะเข้าใจผู้อื่นของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.18 ดังนี้

**ตารางที่ 4.18** ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะเข้าใจผู้อื่นของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

| ข้อ | ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะเข้าใจผู้อื่น | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | สนิทสนม เป็นกันเองกับผู้ร่วมงานในขอบเขตและมีความพอดี | 3.81 | 0.729 | มาก | 5 |
| 2 | จริงใจกับผู้ร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง | 3.56 | 0.763 | มาก | 14 |
| 3 | ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน | 3.86 | 0.724 | มาก | 1 |

**ตารางที่ 4.18** (ต่อ)

| ข้อ | ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะเข้าใจผู้อื่น | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | ไว้วางใจผู้ร่วมงานเมื่อมอบหมายงานให้ปฏิบัติ | 3.85 | 0.704 | มาก | 2[a] |
| 5 | ช่วยเหลือผู้ร่วมงานตามความเหมาะสม | 3.85 | 0.593 | มาก | 2[a] |
| 6 | ให้เกียรติและเคารพสิทธิของผู้อื่น | 3.78 | 0.671 | มาก | 6 |
| 7 | รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น | 3.70 | 0.720 | มาก | 7 |
| 8 | บริหารความขัดแย้งในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ | 3.57 | 0.749 | มาก | 13 |
| 9 | เห็นอกเห็นใจและเข้าใจปัญหาของผู้ร่วมงาน | 3.69 | 0.800 | มาก | 10 |
| 10 | มองผู้ร่วมงานในแง่ดีเสมอ | 3.59 | 0.782 | มาก | 12 |
| 11 | ให้อภัยผู้ร่วมงานเมื่อเกิดข้อผิดพลาดโดยไม่ได้ตั้งใจ | 3.85 | 0.785 | มาก | 2[a] |
| 12 | สนับสนุนผู้ร่วมงานให้ก้าวหน้าในหน้าที่ | 3.77 | 0.759 | มาก | 7 |
| 13 | ฟังผู้ร่วมงานด้วยความสนใจ | 3.75 | 0.710 | มาก | 8 |
| | | | | | |
| 14 | วางตัวเป็นกลางและเสมอต้นเสมอปลาย | 3.62 | 0.869 | มาก | 11 |
| 15 | ไม่ดูแลเอาใจใส่ทุกข์ สุข ของผู้ร่วมงาน | 2.68 | 0.993 | ปานกลาง | 15 |
| ในภาพรวม | | 3.66 | 0.509 | มาก | |

หมายเหตุ : a หมายถึง ลำดับที่เท่ากัน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นของมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะเข้าใจผู้อื่นของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.66 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.509 เมื่อพิจารณาระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะเข้าใจผู้อื่นของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในแต่ละด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ดีแก่ผู้ร่วมงานอยู่ในระดับมาก โดย

พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.86 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.724

ลำดับที่ 2 ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจผู้ร่วมงานเมื่อมอบหมายงานให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.85 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.704 ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.85 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.593 และผู้บังคับบัญชาให้อภัยผู้ร่วมงานเมื่อเกิดข้อผิดพลาดโดยไม่ได้ตั้งใจอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.85 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.785

ลำดับที่ 5 ผู้บังคับบัญชาสนิทสนม เป็นกันเองกับผู้ร่วมงานในขอบเขตและมีความพอดีอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.81 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.729

ลำดับที่ 6 ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและเคารพสิทธิของผู้อื่นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.78 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.671

ลำดับที่ 7 ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ก้าวหน้าในหน้าที่อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.77 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.759

ลำดับที่ 8 ผู้บังคับบัญชาฟังผู้ร่วมงานด้วยความสนใจอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.75 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.710

ลำดับที่ 9 ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.70 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.720

ลำดับที่ 10 ผู้บังคับบัญชาเห็นอกเห็นใจและเข้าใจปัญหาของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.69 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.800

ลำดับที่ 11 ผู้บังคับบัญชาวางตัวเป็นกลางและเสมอต้นเสมอปลายอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.62 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.869

ลำดับที่ 12 ผู้บังคับบัญชามองผู้ร่วมงานในแง่ดีเสมออยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.59 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิด เห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.782

ลำดับที่ 13 ผู้บังคับบัญชาบริหารความขัดแย้งในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจาก คะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.57 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.749

ลำดับที่ 14 ผู้บังคับบัญชาจริงใจกับผู้ร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลังอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.56 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.763

ลำดับที่ 15 ผู้บังคับบัญชาไม่ดูแลเอาใจใส่ทุกข์ สุข ของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.68 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.993

### 4.4.3 ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น

จากการวิเคราะห์ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.19 ดังนี้

**ตารางที่ 4.19** ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

| ข้อ | ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | แจ้งแนวทางปฏิบัติงานของตนเองให้ผู้ร่วมงานได้ทราบอย่างชัดเจน | 3.91 | 2.425 | มาก | 1 |
| 2 | วิพาก วิจารณ์การทำงานของผู้ร่วมงานอย่างตรงไปตรงมา | 3.61 | 0.794 | มาก | 13 |
| 3 | มีความอดทนในการทำงานร่วมกับผู้อื่น | 3.79 | 0.654 | มาก | 6 |
| 4 | มีระเบียบวินัยในการทำงาน | 3.84 | 0.616 | มาก | 3 |
| 5 | สั่งการอย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ | 3.66 | 0.844 | มาก | 11 |
| 6 | ชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจหน้าที่ของตน | 3.82 | 0.672 | มาก | 5 |

**ตารางที่ 4.19** (ต่อ)

| ข้อ | ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น | ค่าเฉลี่ย | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|---|
| 7 | ยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานเมื่อทำงานได้ดี | 3.73 | 0.767 | มาก | 8[a] |
| 8 | รับฟังความคิดเห็นใหม่ๆของผู้ร่วมงาน | 3.73 | 0.710 | มาก | 8[a] |
| 9 | พร้อมที่จะปรับปรุงการทำงานของตนเสมอ | 3.83 | 0.652 | มาก | 4 |
| 10 | ผู้ร่วมงานรู้สึกสบายใจเมื่อเข้ามาติดต่อประสานงาน | 3.71 | 0.654 | มาก | 10 |
| 11 | ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเสมือนเป็นบุคคลที่เท่าเทียมกัน | 3.65 | 0.808 | มาก | 12 |
| 12 | นำข้อเสนอแนะที่ดีของผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ | 3.76 | 0.707 | มาก | 7 |
| 13 | ให้อิสระในการปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ร่วมงาน | 3.88 | 0.641 | มาก | 2 |
| 14 | ไม่มีการวางแผนการทำงานกับผู้ร่วมงาน | 2.66 | 0.951 | ปานกลาง | 15 |
| 15 | ไม่ใช้หลักประชาธิปไตยในการบริหาร | 2.68 | 0.982 | ปานกลาง | 14 |
| ในภาพรวม | | 3.62 | 0.468 | มาก | |

หมายเหตุ : a หมายถึง ลำดับที่เท่ากัน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นของมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.62 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.468 เมื่อพิจารณาระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านทำงานร่วมกับผู้อื่นของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทย บริดจสโตน จำกัด ในแต่ละด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้บังคับบัญชาแจ้งแนวทางปฏิบัติงานของตนเองให้ผู้ร่วมงานได้ทราบอย่างชัดเจนอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.91 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.425

ลำดับที่ 2 ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ร่วม

งานอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.88 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.641

ลำดับที่ 3 ผู้บังคับบัญชามีระเบียบวินัยในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.84 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.616

ลำดับที่ 4 ผู้บังคับบัญชาพร้อมที่จะปรับปรุงการทำงานของตนเสมออยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.83 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.652

ลำดับที่ 5 ผู้บังคับบัญชาชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจหน้าที่ของตนอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.82 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.672

ลำดับที่ 6 ผู้บังคับบัญชามีความอดทนในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.79 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.654

ลำดับที่ 7 ผู้บังคับบัญชานำข้อเสนอแนะที่ดีของผู้ร่วมงานไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.76 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.707

ลำดับที่ 8 ผู้บังคับบัญชายกย่องชมเชยผู้ร่วมงานเมื่อทำงานได้ดีอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.73 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.767 และ ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นใหม่ๆของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.73 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิด เห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.710

ลำดับที่ 10 ผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานรู้สึกสบายใจเมื่อเข้ามาติดต่อประสานงานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.71 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.654

ลำดับที่ 11 ผู้บังคับบัญชาสั่งการอย่างชัดเจนไม่คลุมเครืออยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.66 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.844

ลำดับที่ 12 ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเสมือนเป็นบุคคลที่เท่าเทียมกันอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.65 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิด เห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.808

ลำดับที่ 13 ผู้บังคับบัญชาวิพาก วิจารณ์การทำงานของผู้ร่วมงานอย่างตรงไปตรงมาอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจาก คะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.61 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.794

ลำดับที่ 14 ผู้บังคับบัญชาไม่ใช้หลักประชาธิปไตยในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.68 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.982

ลำดับที่ 15 ผู้บังคับบัญชาไม่มีการวางแผนการทำงานกับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.66 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.951

**4.4.4 ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในภาพรวม**

จากการวิเคราะห์ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ของพนักงานระดับปฏิบัติการในภาพรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.20 ดังนี้

**ตารางที่ 4.20** ค่าเฉลี่ย ($\overline{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของผลการวิเคราะห์ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ในภาพรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

| มนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาในภาพรวม | n = 293 | | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|---|---|---|---|
| | $\overline{x}$ | S.D. | | |
| 1. ด้านลักษณะส่วนตัว | 3.68 | 0.459 | มาก | 1 |
| 2. ด้านลักษณะเข้าใจผู้อื่น | 3.66 | 0.509 | มาก | 2 |
| 3.ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น | 3.61 | 0.467 | มาก | 3 |
| ในภาพรวม | 3.65 | 0.438 | มาก | |

ผลการวิเคราะห์พบว่า ในภาพรวมระดับความคิดเห็นของมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยในภาพรวม 3.65 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.438 และเมื่อพิจารณามนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด เป็นรายด้าน สามารถเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านลักษณะส่วนตัว พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ของผู้

บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.459

ลำดับที่ 2 ด้านลักษณะเข้าใจผู้อื่น พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.509

ลำดับที่ 3 ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.467

## 4.5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

ผลการวิเคราะห์การศึกษาอิทธิพลของอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ได้ผลการศึกษาดังนี้

### 4.5.1 อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด โดยภาพรวม

**ตารางที่ 4.21** การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณปัจจัยด้านอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

| ปัจจัยด้านอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา | $b_j$ | T | p-value |
|---|---|---|---|
| ค่าคงที่ | 1.470 | 6.791 | 0.000** |
| $X_1$ = ด้านอำนาจการให้รางวัล | 0.055 | 1.405 | 0.161 |
| $X_2$ = ด้านอำนาจการให้โทษ | 0.350 | 0.894 | 0.372 |
| $X_3$ = ด้านอำนาจตามตำแหน่ง | 0.082 | 2.056 | 0.041* |
| $X_4$ = ด้านอำนาจอ้างอิง | 0.071 | 1.553 | 0.122 |

**ตารางที่ 4.21** (ต่อ)

| ปัจจัยด้านอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา | $b_j$ | T | p-value |
|---|---|---|---|
| $X_5$ = ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ | 0.000 | 0.007 | 0.994 |
| $X_6$ = ด้านลักษณะส่วนตัว | 0.144 | 2.160 | 0.032* |
| $X_7$ = ด้านความเข้าใจผู้อื่น | 0.207 | 2.650 | 0.008** |
| $X_8$ = ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น | -0.019 | -0.310 | 0.757 |
| $R^2$ = 0.390 ; F =22.729 ; p-value = 0.000** | | | |

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.21 พบว่าค่า F = 22.729 และ p-value = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.001 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับ อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในเชิงเส้นตรงและพบว่า มีค่า $R^2$ เท่ากับ 0.390 ซึ่งอธิบายได้ว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ร้อยละ 39.0 โดยมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาด้านความเข้าใจผู้อื่นมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในเชิงเส้นตรง ($b_7$= 0.207) อย่างมีนัยสำคัญทางทางสถิติที่ระดับ 0.01 และตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการรองลงมาคือ มนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนตัว ($b_6$ = 0.144) และ อำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านอำนาจตามตำแหน่ง ($b_3$ = 0.082) ตามลำดับ โดยที่มนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนตัวและอำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านอำนาจตามตำแหน่งมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการในเชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในส่วนของอำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านอำนาจการให้รางวัล อำนาจการให้โทษ อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ และมนุษยสัมพันธ์ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในเชิงเส้นตรง ซึ่งสามารถแสดงสมการการถดถอยเชิงเส้นแบบพหูคูณของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่วิเคราะห์ได้ ดังสมการ

$$\hat{Y} = 1.470+0.055X_1+ 0.350X_2+ 0.082*X_3 + 0.071X_4 + 0.000X_5+ 0.144*X_6 + 0.207**X_7 -0.019X_8$$

## 4.6 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากแบบสอบถามส่วนที่ 5 ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะอื่นๆโดยเป็นคำถามปลายเปิดที่สอบถามเกี่ยวกับแนวทางที่ทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานดี ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ดังนี้

1. พนักงานต้องการให้มีการพิจารณาเกณฑ์การปรับเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลาสวัสดิการให้มากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องต่อสภาพเศรษฐกิจและค่าครองชีพในปัจจุบัน

2. ควรสำรวจการปฏิบัติงานของพนักงานในพื้นที่ทำงานจริง เพื่อให้สอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย เช่น เครื่องมือรักษาความปลอดภัยของพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นต้น

3. พนักงานต้องการให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพและความสามารถพนักงานอย่างต่อเนื่อง และหัวข้อในการฝึกอบรมควรมีหัวข้อที่สามารถนำมาปรับปรุงในการพัฒนาในหน่วยงานของตนเอง

4. พนักงานต้องการให้ทางบริษัทจัดกิจกรรมที่ทำร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานทุกฝ่ายในแต่ละหน่วยงานให้มากขึ้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ

5. พนักงานต้องการให้ผู้บังคับบัญชาสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงานทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

6. พนักงานต้องการให้พิจารณาเกณฑ์การพิจารณาการปฏิบัติงานของพนักงานในการปรับเงินเดือนและโบนัสของผู้บังคับบัญชาให้ชัดเจนและมีเหตุมีผลเพื่อความยุติธรรมของพนักงานทุกคน

# บทที่ 5
# สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวโดยสรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยประกอบด้วยข้อเสนอสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด เพื่อวัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้ 4 ประการคือ

1. เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด
2. เพื่อศึกษาระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาของ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด
3. เพื่อศึกษาระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

โดยในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และประกอบด้วยข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยในบทที่ 4 สรุปผลการวิจัยได้ตามลำดับดังนี้

### 5.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

**5.1.1.1 เพศ** พนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด จำนวน 293 ราย เป็นเพศชาย มีจำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 100

**5.1.1.2 อายุ** พนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด จำนวน 293 ราย ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 35 ปี ซึ่งมีจำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 38.3 รองลงมาคือ กลุ่มอายุมากกว่า 25- 30 ปี ซึ่งมีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 กลุ่มอายุมากกว่า 30 – 35 ปี ซึ่งมีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 18.1 กลุ่มอายุมากกว่า 20 – 25 ปี ซึ่งมีจำนวน 51 คิดเป็นร้อยละ 17.4 กลุ่มอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี ซึ่งมีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4

**5.1.1.3 อายุงาน** พนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด จำนวน 293 ราย ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี ซึ่งมีจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 45.4 รองลงมาคือ กลุ่มอายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี ซึ่งมีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 กลุ่มอายุงานมากกว่า 6 – 10 ปี ซึ่งมีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 กลุ่มอายุงานมากกว่า 3 – 6 ปี ซึ่งมีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 กลุ่มอายุมากกว่า 1 – 3 ปี ซึ่งมีจำนวน 23 คิดเป็นร้อยละ 7.8

**5.1.1.4 ระดับการศึกษา** พนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทย บริดจสโตน จำกัด จำนวน 293 ราย ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือเทียบเท่า / ปวช. ซึ่งมีจำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 77.5 รองลงมาคือ กลุ่มระดับการศึกษาในระดับอนุปริญญา / ปวส ซึ่งมีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 กลุ่มระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 กลุ่มระดับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือต่ำกว่า ซึ่งมีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7

**5.1.1.5 สถานภาพสมรส** พนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด จำนวน 293 ราย ส่วนใหญ่สถานภาพสมรส ซึ่งมีจำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 52.2 รองลงมาคือ สถานภาพโสด ซึ่งมีจำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 45.1 สถานภาพอื่นๆ ซึ่งมีจำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 2.7

**5.1.1.6 แผนก** พนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัดจำนวน 293 ราย ส่วนใหญ่สังกัดแผนกตรวจสอบผลิตภัณฑ์ (P.9-1, P.9-2) ซึ่งมีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7 รองลงมาคือ แผนกขึ้นรูปยางรถบรรทุกแบบผ้าใบ(P.6-1) ซึ่งมีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 แผนกขึ้นรูปยางรถยนต์นั่งและรถบรรทุกเล็กแบบเรเดียล (P.6-3) แผนกอบยาง(P.8) แผนกยางใน(P.10) แผนกขึ้นรูปยางรถบรรทุกแบบเรเดียล(P.11) ซึ่งมีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 แผนกผสมยาง (P.1) ซึ่งมีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.2 แผนกคันยาง(P.3) แผนกตัดผ้าใบ (P.4) ซึ่งมีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 แผนกฉาบผ้าใบ ซึ่งมีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 แผนกขอบลวด ซึ่งมีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1

**5.1.1.7 ประเภทของการจ้างงาน** พนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทย บริดจสโตน จำกัด จำนวน 293 ราย ส่วนใหญ่เป็นพนักงานรายเดือน ซึ่งมีจำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 73.4 รองลงมาคือ พนักงานรายวัน ซึ่งมีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 26.6

**5.1.2 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของบริษัท ไทย บริดจสโตน จำกัด**

ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด โดยภาพรวม พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด โดยภาพรวม พบว่าพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับมาก

โดยพิจารณาค่าเฉลี่ย 3.74 และระดับความคิดเห็นโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน พิจารณาได้จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งเท่ากับ 0.53

และเมื่อพิจารณาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด จำแนกรายด้าน จำนวน 8 ด้าน ได้แก่ การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงาน การส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในโรงงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ การมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม การมีสภาวะอิสระจากงาน ความภาคภูมิใจในองค์การ พบว่า

1. พนักงานระดับปฏิบัติของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 และระดับความคิดเห็นด้านการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพไม่แตกต่างกัน พิจารณาได้จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งเท่ากับ 0.765 โดยข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆที่ปฏิบัติงานในระดับเดียวกับพนักงาน

2. พนักงานระดับปฏิบัติของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และระดับความคิดเห็นด้านการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยไม่แตกต่างกัน พิจารณาได้จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งเท่ากับ 0.645 โดยข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงาน

3. พนักงานระดับปฏิบัติของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการพัฒนาศักยภาพและความสามารถพนักงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาศักยภาพและความสามารถพนักงานไม่แตกต่างกัน พิจารณาได้จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งเท่ากับ 0.548 โดยข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน

4. พนักงานระดับปฏิบัติของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 และระดับความคิดเห็นด้านการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานทำงานไม่แตกต่างกัน พิจารณาได้จากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งเท่ากับ 0.476 โดยข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ งานที่ทำอยู่มีความมั่นคงสูง

5. พนักงานระดับปฏิบัติของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ อยู่ในระดับมาก มีเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 และระดับความคิดเห็นด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การไม่แตกต่างกัน พิจารณาได้จากค่าเบี่ยงเบน

มาตรฐานรวมซึ่งเท่ากับ 0.451 โดยข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด และเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

6. พนักงานระดับปฏิบัติของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการมีระบบที่ดีความยุติธรรม อยู่ในระดับมาก มีเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 และระดับความคิดเห็นด้านการมีระบบที่ดีความยุติธรรมไม่แตกต่างกัน พิจารณาได้จากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งเท่ากับ 0.526 โดยข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด สามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้ตามความเป็นจริง

7. พนักงานระดับปฏิบัติของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการมีภาวะอิสระจากงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และระดับความคิดเห็นด้านการมีภาวะอิสระจากงานไม่แตกต่างกัน พิจารณาได้จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งเท่ากับ 0.718 โดยข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีโอกาสพบปะสังสรรค์กับเพื่อนๆหรือออกงานสังคมได้ตามโอกาส

8. พนักงานระดับปฏิบัติของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความภาคภูมิใจในองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และระดับความคิดเห็นด้านความภาคภูมิใจในองค์การไม่แตกต่างกัน พิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งเท่ากับ 0.720 โดยข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บริษัทเป็นผู้นำด้านการผลิตยางรถยนต์ที่ได้รับการยอมรับในประเทศไทย

### 5.1.3 ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด โดยภาพรวม พบว่า อำนาจของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 และระดับความคิดเห็นโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน พิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งเท่ากับ 0.396

และเมื่อพิจารณาระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาของ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด จำแนกรายด้าน จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการให้โทษ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ พบว่า

1. พนักงานระดับปฏิบัติของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีระดับความคิดเห็นอำนาจด้านการให้รางวัลของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 และระดับความคิดเห็นด้านอำนาจการให้รางวัลไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งเท่ากับ 0.479 โดยข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการเสนอเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานได้ ถ้าผลงานของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

2. พนักงานระดับปฏิบัติของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีระดับความคิดเห็นอำนาจด้านอำนาจการให้โทษของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และระดับความคิดเห็นด้านอำนาจการให้โทษไม่แตกต่างกัน พิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งเท่ากับ 0.617 โดยข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมาทำงานสายเป็นประจำสามารถส่งผลต่อการปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงาน

3. พนักงานระดับปฏิบัติของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีระดับความคิดเห็นอำนาจด้านอำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 และระดับความคิดเห็นด้านอำนาจตามตำแหน่งไม่แตกต่างกัน พิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งเท่ากับ 0.552โดยข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บ่อยครั้งที่พนักงานจำเป็นต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพราะเขามีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของพนักงาน

4. พนักงานระดับปฏิบัติของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีระดับความคิดเห็นอำนาจด้านอำนาจอ้างอิงของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 และระดับความคิดเห็นด้านอำนาจอ้างอิงไม่แตกต่างกัน พิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งเท่ากับ 0.566 โดยข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของพนักงานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

5. พนักงานระดับปฏิบัติของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีระดับความคิดเห็นอำนาจด้านอำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และระดับความคิดเห็นด้านอำนาจความเชี่ยวชาญไม่แตกต่างกัน พิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งเท่ากับ 0.506 โดยข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของพนักงานสามารถให้คำแนะนำที่มีเหตุผลเกี่ยวกับการทำงานเพราะมีความเชี่ยวชาญในการบริหาร งาน

**5.1.4 ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด**

ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด โดยภาพรวม พบว่ามนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาของ บริษัทไทย บริดจสโตน จำกัด โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาค่าเฉลี่ย 3.65 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.438

และเมื่อพิจารณาระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด จำแนกรายด้าน จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัว ความเข้าใจผู้อื่น และการทำงานร่วมกับผู้อื่น พบว่า

1. พนักงานระดับปฏิบัติของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และระดับความคิดเห็นด้านคุณลักษณะส่วนตัวไม่แตกต่างกัน พิจารณา

จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งเท่ากับ 0.459 โดยข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชามีอารมณ์ขันตามโอกาสที่เหมาะสม

2. พนักงานระดับปฏิบัติของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ด้านความเข้าใจผู้อื่นของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และระดับความคิดเห็นด้านความเข้าใจผู้อื่นไม่แตกต่างกัน พิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งเท่ากับ 0.696 โดยข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน

3. พนักงานระดับปฏิบัติของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด มีระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และระดับความคิดเห็นด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่แตกต่างกัน พิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งเท่ากับ 0.624 โดยข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาแจ้งแนวทางปฏิบัติงานของตนเองให้ผู้ร่วมงานได้ทราบอย่างชัดเจน

**5.1.5 อิทธิพลของอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัทไทย บริดจสโตน จำกัด**

จากการวิเคราะห์ถึงอิทธิพลของอำนาจของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการให้โทษ อำนาจตามตำแหน่ง อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ และมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ด้านลักษณะส่วนตัว ด้านลักษณะเข้าใจผู้อื่น และด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย การพัฒนาศักยภาพและความสามารถพนักงาน การส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ การมีระบบที่ดีมีความยุติธรรม การมีภาวะอิสระจากงาน และความภาคภูมิใจในองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด โดยใช้สมการการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

อำนาจของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการให้โทษ อำนาจตามตำแหน่ง อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ด้านความเข้าใจผู้อื่น ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยภาพรวม

ผลการทดสอบพบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาด้านความเข้าใจผู้อื่นมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนตัวและอำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านอำนาจตามตำแหน่งมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับ

ปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนอำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านอำนาจการให้รางวัล อำนาจการให้โทษ อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ และมนุษยสัมพันธ์ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

**5.1.6 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด**

จากการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางที่ทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานดี พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ได้ให้เสนอแนะให้มีการพัฒนาและปรับปรุงโดยสรุปได้ ดังนี้

1. พนักงานต้องการให้มีพิจารณาเกณฑ์การปรับเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลา และสวัสดิการให้มากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องต่อสภาพเศรษฐกิจและค่าครองชีพในปัจจุบัน

2. ควรสำรวจการปฏิบัติงานของพนักงานในพื้นที่ทำงานจริง เพื่อให้สอดคล้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย เช่น เครื่องมือรักษาความปลอดภัยของพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นต้น

3. พนักงานต้องการให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพและความสามารถพนักงานอย่างต่อเนื่อง และหัวข้อในการฝึกอบรมควรมีหัวข้อที่สามารถนำมาปรับปรุงในการพัฒนาในหน่วยงานของตนเอง

4. พนักงานต้องการให้ทางบริษัทจัดกิจกรรมที่ทำร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานทุกฝ่ายในแต่ละหน่วยงานให้มากขึ้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ

5. พนักงานต้องการให้ผู้บังคับบัญชาสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงานทุกคนอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน

6. พนักงานต้องการให้พิจารณาเกณฑ์การพิจารณาการปฏิบัติงานของพนักงานในการปรับเงินเดือนและโบนัสของผู้บังคับบัญชาให้ชัดเจนและมีเหตุมีผลเพื่อความยุติธรรมของพนักงานทุกคน

## 5.2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด สามารถนำผลการทดสอบสมมติฐานมาอภิปรายได้ ดังนี้

5.2.1 วิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด พบว่า พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานในภาพรวมในระดับมาก ซึ่งพบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งเท่ากับ 0.372 โดยมีคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความภาคภูมิใจในองค์การมากที่สุด ซึ่งพบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และมีระดับความคิดเห็นในด้านความภาคภูมิใจในองค์การไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งเท่ากับ 0.720 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ เมธิพันธุ์ พวงเกตุ (2551 : 130) ที่พบว่าระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความภาคภูมิใจในองค์การมากที่สุดเนื่องจากบริษัท ไทยบริดจสโตน ได้มุ่งเน้นกิจกรรมการทำงานที่ดำเนินการไปในลักษณะที่รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะทำให้คุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด เพิ่มขึ้น และคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพน้อยที่สุดโดยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพบว่ามีค่าเฉลี่ย 2.99 และมีระดับความคิดเห็นในด้านการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งเท่ากับ 0.765 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐิปริดิยาธร พรหมธนะนนท์ (2551 : 129) และ เมธิพันธุ์ พวงเกตุ (2551 : 130) ที่พบว่าระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อค่าครองชีพน้อยที่สุดเนื่องจากอัตราผลตอบแทนของพนักงานที่ได้รับมีความไม่เหมาะสมต่อกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มีการปรับตัวสูงขึ้น ดังนั้น องค์การควรหาหลักเกณฑ์การปรับขึ้นค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมให้กับพนักงานโดยคำนึงถึงค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับค่าครองชีพของพนักงานเป็นหลัก

5.2.2 วิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอำนาจของผู้บังคับบัญชาในภาพรวมในระดับมาก ซึ่งพบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 และมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งเท่ากับ 0.396 โดยมีอำนาจความเชี่ยวชาญสูงกว่าอำนาจประเภทอื่น โดยอยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และมีระดับความคิดเห็นในด้านอำนาจความเชี่ยวชาญไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งเท่ากับ 0.506 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Bachman & other (1965 : 84) ที่พบว่า หัวหน้าของบริษัทประกันภัยในสหรัฐอเมริกามีระดับความคิดเห็นของอำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านอำนาจความเชี่ยวชาญสูงที่สุด ทวีชัย บุญเติม (2527) ก็พบว่าผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีระดับอำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านอำนาจความเชี่ยวชาญมากที่สุดเช่นกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องผลงานวิจัยของ Podsakoff และ คณะ (Quated in Bass , 1990 : 247) ที่ศึกษาการจัดอันดับการใช้อำนาจ 5 ประเภทของผู้บังคับบัญชาพบว่าอำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจตามตำแหน่ง จะถูกจัดเป็นลำดับที่ 1 และ 2 เสมอ เนื่องจากอำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านอำนาจความเชี่ยวชาญเป็นอำนาจที่เกิดจากตัวของผู้บังคับบัญชาเอง ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องมีความรู้ความสามารถ

ที่จะเป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกๆด้าน เป็นการสร้างความรู้สึกเชื่อมั่นและเป็นที่พึ่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหา ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่มีความรู้ความสามารถก็คงไม่สามารถปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานสำเร็จลุล่วงตามที่ต้องการได้ และอำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านอำนาจการให้โทษมีลำดับที่น้อยที่สุดโดยการแปลความหมายค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพบว่ามีค่าเฉลี่ย 3.37 และมีระดับความคิดเห็นในด้านอำนาจการให้โทษไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งเท่ากับ 0.617 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจารุณี ธรนิตยกุล ( 2541 : 69) ที่ว่าผู้บังคับบัญชาจะใช้อำนาจนี้ก็ต่อเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ดีเท่านั้น ผู้บังคับบัญชาจึงไม่นิยมใช้อำนาจการให้โทษพร่ำเพรื่อ เพราะผลเสียที่จะตามมาจากการใช้อำนาจการให้โทษนี้มีมาก และเป็นปกติที่ผู้บังคับบัญชาทุกคนต้องการเป็นที่รักของผู้อื่นไม่ต้องการให้ผู้อื่นเกิดความไม่พอใจ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงมักเลือกใช้อำนาจการให้โทษเป็นอย่างสุดท้าย

5.2.3 วิเคราะห์ระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาของ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาในภาพรวมในระดับมาก ซึ่งพบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งเท่ากับ 0.438 โดยมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนตัวสูงกว่ามนุษยสัมพันธ์ประเภทอื่นๆโดยอยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และมีระดับความคิดเห็นในด้านลักษณะส่วนตัวไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งเท่ากับ 0.459 รองลงมาคือ มนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะเข้าใจผู้อื่นโดยการแปลความหมายค่าเฉลี่ยในระดับมาก ซึ่งพบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และมีระดับความคิดเห็นในด้านลักษณะเข้าใจผู้อื่นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งเท่ากับ 0.509 และมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นน้อยกว่ามนุษยสัมพันธ์ประเภทอื่นโดยอยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และมีระดับความคิดเห็นในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งเท่ากับ 0.467 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ ชัชวาลย์ วงศ์ทา (2545 : 167) ที่ว่าระดับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนตัวมากที่สุด เนื่องจาก ผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจหลักการบริหารที่ดีจะต้องสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในผู้ร่วมงาน การใช้มนุษยสัมพันธ์อย่างได้ผลจะช่วยเพิ่มผลผลิตหรือช่วยให้งานมีคุณภาพสูงขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักตัวเองหรือคุณลักษณะส่วนตัวให้ได้ก่อนซึ่งประกอบไปด้วย ความมีสติปัญญา ความสามารถสื่อความหมาย ความเป็นผู้ริเริ่ม การตัดสินใจ มีความรู้ ความเชื่อมั่นในตนเอง การเข้าสังคม ร่วมมือกับผู้อื่น มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและมีความรู้ถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน เป็นต้น ดังนั้นจึงถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ

5.2.4 อิทธิพลของอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

จากผลการทดสอบพบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาด้านเข้าใจผู้อื่นมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยภาพรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาด้านลักษณะส่วนตัวและอำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านอำนาจตามตำแหน่งมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยภาพรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ด้านลักษณะเข้าใจผู้อื่น ก็จะทำให้ผู้บังคับบัญชามีการตอบสนองความต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยใช้หลักปฏิบัติที่ว่า เมื่อเราต้องการสิ่งใด ผู้อื่นก็ต้องการสิ่งนั้นเช่นกัน โดยคำนึงถึงหลักที่ว่า เอาใจเขามาใส่ใจเรา ก็จะทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ถึงความต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติการสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติได้ เช่น การเข้าใจทางด้านจิตใจของพนักงาน การเข้าใจทางด้านการปฏิบัติงาน และให้คำปรึกษาที่ดีเมื่อพนักงานเกิดปัญหา เป็นต้น ก็จะทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการเกิดความพึงพอใจในตัวของผู้บังคับบัญชาและทำให้เกิดการตอบสนองกลับในการส่งเสริมการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มใจ ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังที่ วิภาวี ศรีเพียร (2537 : 8) ได้กล่าวไว้ว่า การที่ความต้องการของพนักงานได้รับการตอบสนองด้วยความเข้าใจของผู้บังคับบัญชา จนเกิดความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐิปริดิยาธร พรหมธนะนนท์ (2551 : 133) ที่พบว่าเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าธนาคารพาณิชย์ต้องการให้มีการเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถที่แท้จริงจากการปฏิบัติงานจากความเข้าใจของผู้บังคับบัญชา ก็ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน และดังที่ Muchinsky (2003 :481-482) และคมเพชร ฉัตรศุภกุล (2542 : 35-36) กล่าวไว้ว่า ความต้องการด้านจิตใจของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะถ้ามนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองทางใจแล้ว ก็จะทำให้ไม่มีความสุขแม้ว่าร่างกายจะสมบูรณ์ แต่ถ้าขาดคนคอยเข้าใจให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ดี ขาดคนรักเอาใจใส่ และไม่มีพวกพ้อง มนุษย์ก็จะไม่มีความสุข และผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมที่น่ายกย่องเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงาน เมื่อพนักงานได้ปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ ความมีสติปัญญา ความสามารถสื่อความหมาย ความเป็นผู้ริเริ่ม การตัดสินใจ มีความรู้ ความเชื่อมั่นในตนเอง การเข้าสังคม ร่วมมือกับผู้อื่นมากเท่าไหร่ ก็จะส่งผลให้พนักงานเกิดการยอมรับและปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมากขึ้น ดังที่ วรนารถ แสงมณี (2553: 10-19) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีความสามารถในการดึงดูดและรักษาบุคลากร ที่ดีมีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์การได้ยาวนาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจที่จะใช้ศักยภาพสูงสุดของตนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดความท้าทายขึ้น โดยการ

ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตน จากแนวความคิดเดิมที่บริหารไปตามภาระหน้าที่ไปสู่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่ใช้องค์ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-base organization) และ อำนาจตามตำแหน่งซึ่งเป็นลักษณะที่ได้รับมอบหมายจากองค์การในการควบคุมให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจการให้รางวัลและอำนาจการให้โทษ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจและใช้อำนาจอย่างเหมาะสมกับความต้องการของพนักงานผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นแบบอย่างที่ดีต่อการปฏิบัติตามของพนักงาน ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจในตัวของผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการร่วมมือในการทำงานของพนักงานซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานและทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าต่อไป ดังนั้นก็จะทำให้เกิดระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการสูงขึ้น ดังที่ Greenberg (2002 : 128-130) กล่าวไว้ว่า การทำงานที่ตอบสนองความต้องการ และปรารถนาของบุคคลโดยพิจารณาคุณลักษณะเป็นแนวทางเป็นบุคคลหรือสภาพบุคคล โดยจะส่ง เสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานซึ่งพนักงานจะเกิดความพอใจในงานสูงขึ้น เมื่อพนักงานเชื่อว่าผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถปฏิบัติต่อพนักงานด้วยการให้เกียรติ และมีการติดต่อสื่อสารที่ดีกับพนักงานซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีต่อการปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1. องค์การควรตระหนักถึงความเป็นผู้นำด้านการผลิต เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในองค์การซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานและมีความเต็มใจและทุ่มเทต่อการปฏิบัติงานทำให้เกิดผลสำเร็จลุล่วงตามที่องค์การคาดหวังไว้

2. องค์การควรกำหนดเกณฑ์ให้ชัดเจนเกี่ยวกับการให้รางวัลและการให้โทษของพนักงานและชี้แจงเกี่ยวกับอำนาจการให้รางวัลและการให้โทษพนักงานของผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจกับพนักงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้นส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการสูงสุด

3. ให้องค์การพิจารณาเกณฑ์และมาตรฐานการปรับปรุง เรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลา การปรับเงินเดือน และสวัสดิการให้เหมาะสมมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับอัตราเงินเฟ้อและค่าครองชีพกับเศรษฐกิจในปัจจุบัน เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานและเพิ่มคุณภาพชีวิตของพนักงานที่ส่งผลต่อครอบครัวและสังคมของพนักงานให้สูงขึ้น

4. องค์การควรพิจารณาเกี่ยวกับกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ

ของผู้บังคับบัญชาและพนักงานระดับปฏิบัติการให้เพิ่มขึ้น เช่น เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานมากที่สุด

5. การคัดเลือกหรือสรรหาพนักงานที่จะขึ้นมารับตำแหน่งผู้บังคับบัญชาขององค์การควรต้องมีบุคลิกภาพหรือมนุษยสัมพันธ์ที่มีความเข้าใจผู้อื่นและมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบให้มากที่สุด เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานและแก้ไขปัญหาของพนักงานที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองที่ต้องการก็จะส่งผลทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานเกิดประสิทธิภาพและประ สิทธิผลในการทำงานมากขึ้น ส่งผลทำให้องค์การประสบความสำเร็จมีความเจริญเติบโตก้าวหน้าต่อไป

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัทผลิตยางรถยนต์ เพื่อเปรียบเทียบอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละบริษัทว่ามีความแตกต่างหรือไม่ และแตกต่างกันในตัวแปรใด เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ในการศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน

2. ควรขยายขอบเขตการศึกษาวิจัย ให้ครอบคลุมปัจจัยอื่นๆ และสาเหตุที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะของงาน และความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น

# บรรณานุกรม


กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546. **การใช้ SPSS for Window ในการวิเคราะห์ข้อมูล เวอร์ชั่น 7-10.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กองสวัสดิการแรงงาน. 2547. **กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน.** [Online]. Available : http://www.labour.go.th.

คมเพชร ฉัตรศุภกุล. "มนุษยสัมพันธ์" **การแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา.** ปีที่ 1, ฉบับที่ 2. มกราคม. 2542. หน้า 25-36

จรูญ ทองถาวร. 2531. **มนุษยสัมพันธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน.** กรุงเทพมหานคร : โอเดียน-สโตร์.

จารุณี ธรนิตยกุล. 2541. "ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้ากับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา." วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปะศาสตรบัณฑิต. สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

จำลักษณะ ขุนพลแก้ว. 2552. **คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life).** [Online]. Available : http://www.qwlthai.com

เฉลิมชัย หาญกล้า. 2546. **พัฒนาการของทฤษฎีการบริหาร.** ลพบุรี : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี.

ชาญศิลป์ หร่องบุตรศรี. 2536. "การยอมตามอำนาจผู้บังคับบัญชาของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ชัชวาลย์ วงศ์ทา. 2545. "มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.

ชัยอนันต์ สมุทรวาณิช. 2535. **100 ปี แห่งการปรับปรุงระบบราชการ : วิวัฒนาการอำนาจรัฐและอำนาจการเมือง.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฐิปริดิยาธร พรหมธนะนนท์. 2551. "คุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าธนาคารพาณิชย์เขตกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. **ภาวะผู้นำของครูใหญ่และความจงรักภักดีของครู : กรณีที่ครูเป็นนัก**

**ศึกษาสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. วารสารสุโขทัย ธรรมาธิราช** 5(2) ( พฤษภาคม-สิงหาคม 2535) : 88-89.

ติน ปรัชญาพฤกษ์. 2530. "อำนาจและการเมืองในองค์การ". **เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 8-15. (พิมพ์ครั้งที่ 4).** นนทบุรี : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ทวีศรี กรีทอง. 2530. **การวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ข้าราชการครู**

ทิพวรรณ ศิริคูณ. 2542. "ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ. ศึกษากรณีบรรษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงิน." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์. 2538. **เอกสารคำสอนการบริหารการศึกษา**. เพชรบูรณ์ : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์.

นงลักษณ์ ประเสริฐ. 2538. **เอกสารคำสอนวิชามนุษยสัมพันธ์.** กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นฤดล มีเพียร. 2545. "คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานตอนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด." กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์. 2542. **จิตวิทยาธุรกิจ**. อุตรดิตถ์ : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุตรดิตถ์.

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์. 2536. **มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร.** เพชรบุรี : สถาบันราชภัฏเพชรบุรี.

บุญแสง ชีระภากร. 2533. "การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน." **จุลสารพัฒนาข้าราชการ.** 25 (มกราคม-มีนาคม 2533): 5-8.

บำรุง สุขพรรณ์. มนุษยสัมพันธ์. **วารสารพัฒนาที่ดิน** 25(2534) : 36-56.

ประไพพรรณ ธงอินเนตร. 2542. **การพัฒนาบุคลิกภาพในการประชาสัมพันธ์**. นครปฐม : สถาบันราชภัฏนครปฐม.

ประสิทธิ ทองอุ่น. 2542. **พฤติกรรมมนุษยสัมพันธ์กับการพัฒนาคน**. กรุงเทพมหานคร : เธิร์ด เวฟเอ็ดดูเคชั่น.

ปัญญโรจน์ ภัทรารัตน์กุล. 2551. **ดีเอชแอลชี้ธุรกิจรถยนต์ของไทยเติบโตต่อเนื่อง.** [Online]. Available http://www.dhl.co.th

ผดุง พรมมูล. 2537. **การสร้างจุดพัฒนาตนเอง เรื่องมนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ**. ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. **วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ :สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ

โรฒประสานมิตร.

พิมพ์ใจ โอภานุรัษ์ธรรม. 2542. **มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร**. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.

เพ็ญแข แสงแก้ว. 2540. **การวิจัยทางสังคมศาสตร์**. ม.ป.ท.

เมธิพันธุ์ พวงเกตุ. 2551. "พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทผลิตยางรถยนต์แห่งหนึ่ง." วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิยาลัยเกษตรศาสตร์

ระวิวรรณ เสวตามร. 2532. **ยุทธวิธีเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพมหานคร : การุณการพิมพ์.

ริเรืองรอง รัตนวิไลสกุล. 2538. **มนุษยสัมพันธ์สำหรับครู**. กรุงเทพมหานคร : โอเอสพริ้นติ้งเฮ้าส์.

เรียม ศรีทอง. 2540. **มุษย์กับการพัฒนาคน**. กรุงเทพมหานคร : เธริ์ดเวฟ เอ็กคูเคชั่น.

วรารัตน์ พูลสวัสดิ์. 2549. "คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานบริษัท น.วาสิกิจ จำกัด." วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสนสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา

วรนารถ แสงมณี. 2547. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

วรนารถ แสงมณี. 2553. **องค์การ : ทฤษฎี การออกแบบ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

วิจิตร วรุฒบางกุล. 2530. "มนุษยสัมพันธ์". **วารสารสารานุกรมศึกษาศาสตร์**. (6) : หน้า 10 -13.

วิจิตร อาวะกุล. 2542. **เทคนิคมนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

วินิจ เกตุขำ. 2535. **มนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พริ้นติ้งเฮ้า

วิภาพร มาพบสุข. 2545. **มนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น,.

วิภาวี ศรีเพียร. 2537. "แรงงานกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน." **วารสารแรงงานสัมพันธ์**. 36 (กันยายน — ตุลาคม): หน้า 8-9

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. 2537. บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา. **เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการและประชุมใหญ่ประจำปี 2537.** สมาคมนิสิตเก่าภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมใจ เขียวสด. 2536. **มนุษยสัมพันธ์ สำหรับผู้บริหาร**. เพชรบุรี : ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏ

เพชรบุรี

สมยศ นาวีการ. 2538. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.

สมพร สุทัศนีย์. 2542. **มนุษยสัมพันธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมภพ โรจนพันธ์ และบุญมาก พรหมพ้วย. 2530. **นักบริหารระดับโลกหัวหน้ามือหนึ่งและองค์การมือเหนือ**. กรุงเทพมหานคร : ราชดำเนินริพับลิเคชั่น.

สายวรุณ ทองวิทยา. 2539. "การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาสังคมและมนุษยสัมพันธ์ในการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ที่สอนโดยการเรียนแบบ เอส ที ดี เอ (STDA), " วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2545. **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สิทธิโชค วรานุสันติกูล. 2531. "การปรับปรุงงานตอนตุณภาพชีวิตการทำงาน." **จุลสารข้าราชการพลเรือน**. 8(ตุลาคม-ธันวาคม): 14-17.

สุจินดา อ่อนแก้ว. 2538. "คุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์ในสาขาวิทยาลัยทราวดี. " กรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุชาดา กรเพชรปราณี, 2522. "มูลฐานอำนาจการนิเทศของนักวิชาการ." กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวัฒน์ ช่างเหล็ก. 2536. "ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้าคณะวิชาและสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาตามทรรศนะของอาจารย์วิทยาลัยครู. " กรุงเทพฯ : ปริญญานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุรพล พยอมแย้ม. 2541. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม. พิมพิครั้งที่ 1.** กรุงเทพมหานคร: โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการเรียนการสอน. คณะวิทยาศาสาตร์. มหาวิทยาลัยศิลปกร

สุรัฐ ศิลปอนันท์. 2539. **การปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ.** กรุงเทพฯ. ที เจ เจ.

เสาวลักษณ์ พัวพัฒนกุล. 2534. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมพัฒนาฐานอำนาจโดยตำแหน่งฐานอำนาจส่วนบุคคล การรับรู้ความยึดมั่นต่อกันภายในกลุ่มวิชาชีพกับการรับรู้สัมพันธภาพในการร่วมกันทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข." กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโทม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำเร็จ โพธิวรรณา. 2531. "การศึกษามูลฐานอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10." กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานเศรฐกิจการเกษตร. 2553. **สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมไทยปี 2552 และแนวโน้มปี 2553(อุตสาหกรรมยางและผลิตภัณฑ์ยาง).** [Online]. Available http://

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2541. **พฤติกรรมองค์การ. (พิมพครั้งที่ 1).** กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

อารีย์ สุวรรณปาล. 2538. "การศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร." กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

French, John R.T. and Raven, Beraeam S. 1959. **The Best of Social Power. in D. Cartwricht ed, Student Power And Arbor** : University of Michican In stituie for Social Reserch.

French, W.L. 1994. **Human Resource Management.** Washington D.C. : Houghton Miffin.

Gardner, John W. 1990. **On Leadership.** New York. : John W. Gardner The Free Press, A Division of Macmillan

George M. Jennifer and Gareth R. Jones. 1990. **Organizational Behavior. (2nd ed.).** Massachusettes : Addison-Wesly Publishing Co.,Inc.

Greenberg, J. 2002. **Managing Behavior in Organizations.** 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Hackman and Suttle. 1977. **Improving life at work : Behavioral science approaches to organizational change.** Santa Monica ; CA Goodyear.

Huse, Edgard Cumming F and Cimming. 1985. **Thomal G. Organization devrlopment and Change. (3rd ed.).** Minnesota west Publishing.

Luthans, Fred. 1985. **Organization Behavior. (4th ed.).** Singapore : McGraw-Hill by Tien Press Pte Ltd.

Magnuson, Waltor C. "The Characteristics of Successful Scool Business Managers." Dissertation Abstracts International. 32 :78-91 : July

Muchinsky, M.P. (1993). **Psychology applied to work: An introduction to industrial and organization psychology (3rd ed.).** USA: Brooks Cole Publishing.

Organ, D. W. and T. S. Bateman. 1991. **Organizational Behavior.** 4th ed. Boston: Irwin.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behavior and their effects on followers trust on leader, Satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly,** 1(2), 107-142.

Robbins, Stephen P. 1997. **Essential of Organizational Behavior. (5th ed.).** New Jersey : Prentice-Hall, International, Inc.

Robbins, Stephen P. 2001. **Essential of Organizational Behavior. (9th ed.).** New Jersey : Prentice-Hall, International, Inc.

Schermerphon, John R, Jr. and others. 2000. **Managing Organization Behavior. (7th ed.).** New York : John Wiley & Sons Inc.

Schultz, D.P. and S.E. Schultz. 2002. Psychology & Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. 8th ed. New Jersey: Pearson Education.

Schuler, R.S., Beutell, N.J. and Youngblood, S.A. 1989. **Effective Personal Management. (3rd ed.).** Minnesota : Nest Publishing Company.

Steers, Richard M. 1991. **Introduction to Organizational Behavior. (4th ed.).** New York : Harper Collins Publishers.

Stogdill, Ralph M. 1974. **Hand Books Leadership : A Survey of Theory and Research,** New York. : The Free Press.

Trevata, Robert L. 1982. **Management**. Plano, Taxas : Business Publishing.

Umstot D.D. 1984. **Understanding Organization Behavior.** Minnesota. West.

Vroom, S Victor. 1964. **Work and Notivation**. New York : Wiley and Sons Inc.

Walton, R. E. 1974. "Improving the Quality of Work life." Harvard Business Review. 30 (May-June 1974): 12.

# ภาคผนวก

# ภาคผนวก ก
# หนังสือราชการ

ประกาศวิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ที่ 26 / 2553
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

.....

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 13 กันยายน 2553 ให้ดำเนินการดังนี้

นายเจษฎา เขียวนิล รหัสประจำตัว 52631349 ให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตส จำกัด (SUPERVISOR' POWER AND HUMAN RELATIONS WHICH AFFECTS EMPLOYEES' QUALITY OF WORK LIFE IN THAI BRIDGESTONE COMPANY LIMITED)" โดยมี ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตดิกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.วรนารถ แสงมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ประกาศ ณ วันที่ 19 พฤศจิกายน 2553

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)
รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

# บันทึกข้อความ

**หน่วยงาน** วิทยาลัยการบริหารและจัดการ ส่วนบริหารงานทั่วไป 3661

**ที่** ศธ 0524.25 (1) / ๐๖๗ **วันที่** 19 พฤศจิกายน 2553

**เรื่อง** ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**เรียน** ดร.ชัยสิทธิ์ ทองบริสุทธิ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาศิลปศาสตร์ประยุกต์
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วยนายเจษฎา เขียวนิล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด" โดยมี ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุดติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ดร.วรนารถ แสงมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นายเจษฎา เขียวนิล มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)
รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ที่ ศธ 0524.25(1) / 071

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

19 พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คุณพิสุทธิ์ แพ่งสภา ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ
บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วยนายเจษฎา เขียวนิล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด" โดยมี โดยมี ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตดิกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.วรนารถ แสงมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นายเจษฎา เขียวนิล มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)
รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ส่วนบริหารงานทั่วไป
โทร 0 2329 8521-22

ที่ ศธ 0524.25(1) / 069

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

19 พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คุณพิสิษฐ์ นิสัยเจริญ หัวหน้าแผนกประกันคุณภาพ
บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วยนายเจษฎา เขียวนิล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด" โดยมี โดยมี ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.วรนารถ แสงมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นายเจษฎา เขียวนิล มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระเสกข์ ดรีเมธสุนทร)
รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ส่วนบริหารงานทั่วไป
โทร 0 2329 8521-22

ที่ ศธ 0524.25(1) / ๐๓๐

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

19 พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คุณอรรนพ วงศ์เจริญสถิตย์ ผู้จัดการฝ่ายผลิต
บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วยนายเจษฎา เขียวนิล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด" โดยมี โดยมี ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตดิกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.วรนารถ แสงมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นายเจษฎา เขียวนิล มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)
รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ส่วนบริหารงานทั่วไป
โทร 0 2329 8521-22

ที่ ศธ 0524.25(1) /

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

19 พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คุณชรินทร์ เลอเกียรติจรัส ผู้จัดการแผนกบริหารทรัพยากรบุคคล
บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วยนายเจษฎา เขียวนิล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด" โดยมี โดยมี ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตดิกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.วรนารถ แสงมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นายเจษฎา เขียวนิล มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระเสกข์ ดรีเมธสุนทร)
รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ส่วนบริหารงานทั่วไป
โทร 0 2329 8521-22

**การประเมินเครื่องมือเพื่อการวิจัย**
**เพื่อประกอบการจัดเตรียมวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม**
**วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**

.....

**นักศึกษา** นายเจษฎา เขียวนิล รหัส 52631349

**หัวข้อวิทยานิพนธ์** "อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตส จำกัด (SUPERVISOR' POWER AND HUMAN RELATIONS WHICH AFFECTS EMPLOYEES' QUALITY OF WORK LIFE IN THAI BRIDGESTONE COMPANY LIMITED)"

ข้อคิดเห็นโดยสรุปของท่าน (กรุณาทำเครื่องหมาย √ )

☐ 1. ควรดำเนินการต่อ โดยไม่ต้องแก้ไข (ยกเว้นการแก้คำผิดเล็กน้อย ถ้ามี)

☑ 2. ดำเนินการต่อเมื่อผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำแล้วเท่านั้น โดย

☐ 1. ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาอีกครั้ง ☑ 2. ผู้ทรงคุณวุฒิไม่ขอพิจารณาอีก

ลงชื่อ .....
(ดร. ปริญญา ทองวิจิตร์)
วันที่ 11/12/53

**การประเมินเครื่องมือเพื่อการวิจัย**
**เพื่อประกอบการจัดเตรียมวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม**
**วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**

.....

**นักศึกษา** นายเจษฎา เขียวนิล รหัส 52631349

**หัวข้อวิทยานิพนธ์** "อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด (SUPERVISOR' POWER AND HUMAN RELATIONS WHICH AFFECTS EMPLOYEES' QUALITY OF WORK LIFE IN THAI BRIDGESTONE COMPANY LIMITED)"

ข้อคิดเห็นโดยสรุปของท่าน (กรุณาทำเครื่องหมาย √ )

☑ 1. ควรดำเนินการต่อ โดยไม่ต้องแก้ไข (ยกเว้นการแก้คำผิดเล็กน้อย ถ้ามี)

☐ 2. ดำเนินการต่อเมื่อผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำแล้วเท่านั้น โดย

☐ 1. ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาอีกครั้ง ☐ 2. ผู้ทรงคุณวุฒิไม่ขอพิจารณาอีก

ลงชื่อ .....
(.....พิสุทธิ์ แพ่งสภา.....)

**การประเมินเครื่องมือเพื่อการวิจัย**
**เพื่อประกอบการจัดเตรียมวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ อุตสาหกรรม**
**วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**

.....

**นักศึกษา** นายเจษฎา เขียวนิล รหัส 52631349

**หัวข้อวิทยานิพนธ์** "อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด (SUPERVISOR' POWER AND HUMAN RELATIONS WHICH AFFECTS EMPLOYEES' QUALITY OF WORK LIFE IN THAI BRIDGESTONE COMPANY LIMITED)"

ข้อคิดเห็นโดยสรุปของท่าน (กรุณาทำเครื่องหมาย √ )

☑ 1. ควรดำเนินการต่อ โดยไม่ต้องแก้ไข (ยกเว้นการแก้คำผิดเล็กน้อย ถ้ามี)

☐ 2. ดำเนินการต่อเมื่อผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำแล้วเท่านั้น โดย

☐ 1. ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาอีกครั้ง ☐ 2. ผู้ทรงคุณวุฒิไม่ขอพิจารณาอีก

ลงชื่อ Phisit .....
(.....นาย ฉิสิษฐ์ นิสสรีเจริญ.....)

**การประเมินเครื่องมือเพื่อการวิจัย**
**เพื่อประกอบการจัดเตรียมวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม**
**วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**

.....

**นักศึกษา** นายเจษฎา เขียวนิล รหัส 52631349

**หัวข้อวิทยานิพนธ์** "อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด (SUPERVISOR' POWER AND HUMAN RELATIONS WHICH AFFECTS EMPLOYEES' QUALITY OF WORK LIFE IN THAI BRIDGESTONE COMPANY LIMITED)"

ข้อคิดเห็นโดยสรุปของท่าน (กรุณาทำเครื่องหมาย √ )

☑ 1. ควรดำเนินการต่อ โดยไม่ต้องแก้ไข (ยกเว้นการแก้คำผิดเล็กน้อย ถ้ามี)

☐ 2. ดำเนินการต่อเมื่อผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำแล้วเท่านั้น โดย

☐ 1. ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาอีกครั้ง ☐ 2. ผู้ทรงคุณวุฒิไม่ขอพิจารณาอีก

ลงชื่อ .....
(อรรนพ วงศ์เจริญสถิตย์)

**การประเมินเครื่องมือเพื่อการวิจัย**
**เพื่อประกอบการจัดเตรียมวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม**
**วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**

.....

**นักศึกษา** นายเจษฎา เขียวนิล รหัส 52631349

**หัวข้อวิทยานิพนธ์** "อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด (SUPERVISOR' POWER AND HUMAN RELATIONS WHICH AFFECTS EMPLOYEES' QUALITY OF WORK LIFE IN THAI BRIDGESTONE COMPANY LIMITED)"

ข้อคิดเห็นโดยสรุปของท่าน (กรุณาทำเครื่องหมาย √ )

☐ 1. ควรดำเนินการต่อ โดยไม่ต้องแก้ไข (ยกเว้นการแก้คำผิดเล็กน้อย ถ้ามี)

☑ 2. ดำเนินการต่อเมื่อผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำแล้วเท่านั้น โดย

☐ 1. ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาอีกครั้ง ☑ 2. ผู้ทรงคุณวุฒิไม่ขอพิจารณาอีก

ลงชื่อ .....
(.....)

# ภาคผนวก ข
# แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย

**แบบสอบถามเพื่อประกอบงานวิจัย**

**เรื่อง**

**อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามฉบับนี้เพื่อประกอบวิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

ข้อมูลที่ได้จะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านเนื่องจากข้อมูลที่ได้จะถูกนำเสนอในภาพรวมและใช้ประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามความจริงทุกประการ

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามอำนาจของผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือ

นายเจษฎา เขียวนิล

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ
   - ☐ ชาย
   - ☐ หญิง
2. อายุ
   - ☐ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี
   - ☐ มากกว่า 20 – 25 ปี
   - ☐ มากกว่า 25 – 30 ปี
   - ☐ มากกว่า 30 – 35 ปี
   - ☐ มากกว่า 35 ปี
3. อายุงาน (ประสบการณ์ในการทำงาน บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด)
   - ☐ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี
   - ☐ มากกว่า 1 – 3 ปี
   - ☐ มากกว่า 3 – 6 ปี
   - ☐ มากกว่า 6 – 10 ปี
   - ☐ มากกว่า 10 ปี
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
   - ☐ มัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือต่ำกว่า
   - ☐ มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือเทียบเท่า / ปวช.
   - ☐ อนุปริญญา / ปวส.
   - ☐ ปริญญาตรี
   - ☐ สูงกว่าปริญญาตรี
5. สถานภาพสมรส
   - ☐ โสด
   - ☐ สมรส
   - ☐ อื่นๆ
6. แผนก
   - ☐ แผนกผสมยาง (P.1)
   - ☐ แผนกฉาบผ้าใบ (P.2)
   - ☐ แผนกดันยาง (P.3)
   - ☐ แผนกตัดผ้าใบ (P.4)
   - ☐ แผนกขอบลวด (P.5)
   - ☐ แผนกขึ้นรูปยางรถบรรทุกแบบผ้าใบ (P. 6-1)
   - ☐ แผนกขึ้นรูปยางรถยนตร์นั่งและรถบรรทุกเล็กแบบเรเดียล (P.6-3)
   - ☐ แผนกอบยาง (P.8)
   - ☐ แผนกตรวจสอบผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (P.9-1 และ P.9-2)
   - ☐ แผนกยางใน ( P.10)
   - ☐ แผนกขึ้นรูปยางรถบรรทุกแบบเรเดียล (P.11)
7. ประเภทของการจ้างงาน
   - ☐ พนักงานรายเดือน
   - ☐ พนักงานรายวัน

**ส่วนที่ 2** อำนาจของผู้บังคับบัญชา

**คำชี้แจง** : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวโดยแต่ละคำตอบมีความหมาย ดังนี้

| ข้อ | ข้อความเกี่ยวกับอำนาจของผู้บังคับบัญชา | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 1 | ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถให้คำแนะนำที่มีเหตุผลเกี่ยวกับการทำงาน เพราะมีความเชี่ยวชาญในการบริหารงาน | | | | | |
| 2 | ท่านชื่นชมผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติต่อทุกคนเสมอภาคกัน | | | | | |
| 3 | ผู้บังคับบัญชาจะยกย่องท่านตามความสามารถที่แท้จริงของท่าน | | | | | |
| 4 | ผู้บังคับบัญชาสามารถไล่ท่านออกได้ถ้าการปฏิบัติงานของท่านต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ | | | | | |
| 5 | ท่านไม่จำเป็นต้องให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้บังคับบัญชา หากเขาพ้นจากตำแหน่ง | | | | | |
| 6 | ท่านจะขอคำแนะนำเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาของท่าน เพราะความเห็นของเขามักจะถูกต้อง | | | | | |
| 7 | ท่านไม่ชอบบุคลิกของผู้บังคับบัญชาของท่าน | | | | | |
| 8 | ผู้บังคับบัญชาของท่านรายงานผลการปฏิบัติงานที่ดีของท่านให้แก่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเสมอ | | | | | |
| 9 | ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถทำหนังสือเตือนท่านได้ ถ้าการปฏิบัติงานของท่านต่ำกว่ามาตรฐาน | | | | | |

| ข้อ | ข้อความเกี่ยวกับอำนาจของผู้บังคับบัญชา | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 10 | ท่านให้การสนับสนุนนโยบายการทำงานของผู้บังคับบัญชาเมื่อเขาอยู่ในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาเท่านั้น | | | | | |
| 11 | ผู้บังคับบัญชาของท่านมีเทคนิควิธีการที่จะจัดการกับงานที่ยากลำบากได้เสมอ | | | | | |
| 12 | ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | |
| 13 | ผู้บังคับบัญชาเพิ่มเงินเดือนให้ท่าน เพราะความขยันและมุ่งมั่นเป็นพิเศษของท่าน | | | | | |
| 14 | การมาทำงานสายเป็นประจำสามารถส่งผลต่อการปรับขึ้นเงินเดือนของท่าน | | | | | |
| 15 | ท่านปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชาของท่านต้องการเพราะท่านอยู่ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | |
| 16 | ผู้บังคับบัญชาของท่านมีประสบการณ์ในอาชีพที่ไม่สามารถช่วยเหลือท่านในการทำงานได้เสมอ | | | | | |
| 17 | ท่านรู้สึกชื่นชมในความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชา | | | | | |
| 18 | ผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการเสนอเลื่อนตำแหน่งให้ท่านได้ ถ้าผลงานของท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี | | | | | |
| 19 | ถ้าผลการปฏิบัติงานของท่านไม่เป็นที่น่าพอใจผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถไม่ขึ้นเงินเดือนท่านได้ | | | | | |

| ข้อ | ข้อความเกี่ยวกับอำนาจของผู้บังคับบัญชา | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 20 | บ่อยครั้งที่ท่านจำเป็นต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพราะเขามีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของท่าน | | | | | |
| 21 | ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานมากกว่าท่าน | | | | | |
| 22 | ถ้าท่านได้เป็นผู้บังคับบัญชา ท่านจะปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชาของท่านเคยปฏิบัติมา | | | | | |
| 23 | ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่พูดชมเชยเมื่อท่านปฏิบัติงานได้ดี | | | | | |
| 24 | ถ้าท่านไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง ผู้บังคับบัญชาสามารถลงโทษท่านได้ | | | | | |
| 25 | ท่านเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา เพราะเขามีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของท่าน | | | | | |

**ส่วนที่ 3** มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา

**คำชี้แจง** : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

| ข้อ | ข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมและทัศนคติต่างๆ ด้านมนุษยสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชา | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 1 | มีอารมณ์ขันตามโอกาสที่เหมาะสม | | | | | |
| 2 | รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง | | | | | |
| 3 | มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | | | | | |
| 4 | มีความฉลาด ปฏิภาณ ไหวพริบ | | | | | |
| 5 | มีความมานะพยายามในการทำงาน | | | | | |
| 6 | มีกิริยา มารยาท สุภาพเรียบร้อย | | | | | |
| 7 | มีความเป็นมิตร | | | | | |
| 8 | เชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเอง | | | | | |
| 9 | มีความรับผิดชอบต่อการกระทำและคำพูดของตน | | | | | |
| 10 | ตัดสินใจด้วยเหตุผล | | | | | |
| 11 | ซื่อสัตย์ในหน้าที่และส่วนตัว | | | | | |
| 12 | เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม | | | | | |
| 13 | สนใจใฝ่รู้อยู่เสมอ | | | | | |
| 14 | ไม่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร | | | | | |
| 15 | ไม่ยอมรับฟังปัญหาของผู้อื่น | | | | | |
| 16 | สนิทสนม เป็นกันเองกับผู้ร่วมงานในขอบเขตและมีความพอดี | | | | | |
| 17 | จริงใจกับผู้ร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง | | | | | |
| 18 | ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน | | | | | |

| ข้อ | ข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมและทัศนคติต่างๆ ด้านมนุษยสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชา | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 19 | ไว้วางใจผู้ร่วมงานเมื่อมอบหมายงานให้ปฏิบัติ | | | | | |
| 20 | ช่วยเหลือผู้ร่วมงานตามความเหมาะสม | | | | | |
| 21 | ให้เกียรติและเคารพสิทธิของผู้อื่น | | | | | |
| 22 | รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น | | | | | |
| 23 | บริหารความขัดแย้งในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 24 | เห็นอกเห็นใจและเข้าใจปัญหาของผู้ร่วมงาน | | | | | |
| 25 | มองผู้ร่วมงานในแง่ดีเสมอ | | | | | |
| 26 | ให้อภัยผู้ร่วมงานเมื่อเกิดข้อผิดพลาดโดยไม่ได้ตั้งใจ | | | | | |
| 27 | สนับสนุนผู้ร่วมงานให้ก้าวหน้าในหน้าที่ | | | | | |
| 28 | ฟังผู้ร่วมงานด้วยความสนใจ | | | | | |
| 29 | วางตัวเป็นกลางและเสมอต้นเสมอปลาย | | | | | |
| 30 | ไม่ดูแลเอาใจใส่ทุกข์ สุข ของผู้ร่วมงาน | | | | | |
| 31 | แจ้งแนวทางปฏิบัติงานของตนเองให้ผู้ร่วมงานได้ทราบอย่างชัดเจน | | | | | |
| 32 | วิพาก วิจารณ์การทำงานของผู้ร่วมงานอย่างตรงไปตรงมา | | | | | |
| 33 | มีความอดทนในการทำงานร่วมกับผู้อื่น | | | | | |
| 34 | มีระเบียบวินัยในการทำงาน | | | | | |
| 35 | สั่งการอย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ | | | | | |
| 36 | ชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจหน้าที่ของตน | | | | | |
| 37 | ยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานเมื่อทำงานได้ดี | | | | | |
| 38 | รับฟังความคิดเห็นใหม่ๆของผู้ร่วมงาน | | | | | |

| ข้อ | ข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมและทัศนคติต่างๆ ด้านมนุษยสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชา | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 39 | พร้อมที่จะปรับปรุงการทำงานของตนเสมอ | | | | | |
| 40 | ผู้ร่วมงานรู้สึกสบายใจเมื่อเข้ามาติดต่อประสานงาน | | | | | |
| 41 | ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเสมือนเป็นบุคคลที่เท่าเทียมกัน | | | | | |
| 42 | นำข้อเสนอแนะที่ดีของผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ | | | | | |
| 43 | ให้อิสระในการปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ร่วมงาน | | | | | |
| 44 | ไม่มีการวางแผนการทำงานกับผู้ร่วมงาน | | | | | |
| 45 | ไม่ใช้หลักประชาธิปไตยในการบริหาร | | | | | |

**ส่วนที่ 4** คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

**คำชี้แจง** : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

| ข้อ | ข้อความเกี่ยวกับคุณภาพในการทำงานด้านต่างๆ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | เห็นด้วยน้อยที่สุด |
| 1 | เงินเดือนของท่านเพียงพอต่อการใช้จ่ายตามภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน | | | | | |
| 2 | บริษัทมีมาตรฐานในการจ่ายค่าตอบแทน | | | | | |
| 3 | ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆที่ปฏิบัติงานในระดับเดียวกับท่าน | | | | | |
| 4 | โดยภาพรวม ท่านพอใจกับเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆที่ท่านได้รับ | | | | | |
| 5 | บริษัทฯจัดหาอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้กับพนักงาน | | | | | |
| 6 | บริษัทฯให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงาน | | | | | |
| 7 | ท่านรู้สึกปลอดภัยขณะทำงาน | | | | | |
| 8 | อุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานมีสภาพที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน | | | | | |
| 9 | ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน | | | | | |
| 10 | ท่านได้รับการส่งเสริมจากบริษัทให้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม | | | | | |
| 11 | ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ท่านไปฝึกอบรมทักษะใหม่ๆในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ | | | | | |

| ข้อ | ข้อความเกี่ยวกับคุณภาพในการทำงานด้านต่างๆ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 12 | ผู้บังคับบัญชาไม่ส่งเสริมสนับสนุนให้ท่านพัฒนาความสามารถ | | | | | |
| 13 | งานที่ท่านทำอยู่มีความมั่นคงสูง | | | | | |
| 14 | งานที่ท่านได้รับมอบหมายต้องใช้ความสามารถมากขึ้น | | | | | |
| 15 | งานที่ท่านทำมีโอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น | | | | | |
| 16 | ท่านไม่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน | | | | | |
| 17 | ท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน | | | | | |
| 18 | ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน | | | | | |
| 19 | ท่านได้รับความยุติธรรมในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆในระดับเดียวกับท่าน | | | | | |
| 20 | ท่านรู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงาน | | | | | |
| 21 | ทุกคนในหน่วยงานของท่านให้ความเคารพสิทธิส่วนบุคคลซึ่งกันและกัน | | | | | |
| 22 | ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้ตามความเป็นจริง | | | | | |
| 23 | ท่านได้รับความเสมอภาคในการทำงาน | | | | | |
| 24 | ผู้บังคับบัญชาไม่ให้อิสระท่านในการเลือกวิธีปฏิบัติงาน | | | | | |
| 25 | ท่านพอใจกับช่วงเวลาทำงานและช่วงพักในแต่ละวัน | | | | | |
| 26 | ท่านพอใจกับปริมาณงานที่ได้รับ | | | | | |

| ข้อ | ข้อความเกี่ยวกับคุณภาพในการทำงานด้านต่างๆ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 27 | ท่านสามารถจัดสรรเวลางานกับเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม | | | | | |
| 28 | ท่านมีโอกาสพบปะสังสรรค์กับเพื่อนๆหรือออกงานสังคมได้ตามโอกาส | | | | | |
| 29 | บริษัทของท่านเป็นบริษัทที่ได้ยอมรับจากลูกค้า | | | | | |
| 30 | บริษัทของท่านพัฒนาคุณภาพสินค้าโดยคำนึงถึงประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก | | | | | |
| 31 | บริษัทของท่านเป็นผู้นำด้านการผลิตยางรถยนต์ที่ได้รับการยอมรับในประเทศไทย | | | | | |
| 32 | ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นพนักงานในบริษัทนี้ | | | | | |

**ส่วนที่ 5** ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆเพื่อเป็นแนวทางที่ทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานดี

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# ภาคผนวก ค
# ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

**ตารางผนวกที่ 1** ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

| อำนาจและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด | ค่าความเชื่อมั่น |
|---|---|
| อำนาจของผู้บังคับบัญชา | 0.718 |
| มนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา | 0.793 |
| คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ | 0.725 |
| โดยภาพรวม | 0.864 |

# ประวัติผู้เขียน

| | |
|---|---|
| ชื่อ-นามสกุล | นายเจษฎา เขียวนิล |
| เกิดที่ | ตำบลธารเกษม อำเภอพระพุทธบาท จังหวัดสระบุรี |
| วัน เดือน ปีเกิด | 11 มกราคม 2527 |
| ที่อยู่ | 18/104 หมู่บ้านเมืองทรัพย์ธานี ถนนเลียบคลองสอง แขวงคลองสามวา ตะวันตก เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร 10510 |
| โทรศัพท์ | 02-9066834, 089-0515242 |
| E-Mail | jedsica@hotmail.com |
| ประวัติการศึกษา | พ.ศ. 2544 มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) โรงเรียนสระบุรีวิทยาคม อ.เมือง จ. สระบุรี<br>พ.ศ. 2548 เคมีอุตสาหกรรม คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง |
| อาชีพ | พนักงานบริษัท |
| ประสบการณ์ทำงาน | พ.ศ. 2549-2550 ตำแหน่ง พนักงานประจำ<br>บริษัท ทีโอเอ ยูเนียน เพ้นท์ จำกัด<br>พ.ศ. 2550-ปัจจุบัน ตำแหน่ง พนักงานประจำ<br>บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด |