

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
(หนังสือขอความอนุเคราะห์)

สำเนา

ที่ ศร 0528.03/1390

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

16 ธันวาคม 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน รศ.ดร.วรรณรณ แสงมณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนาย สุพจน์ นิมบ้านควน นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุญาตให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ในความควบคุมดูแลของ ผศ.ดร.วุฒิชชาติ สุนทรสมัย ประธรรมกรรมกร ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ประทุม ม่วงมี)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 0-3874-5855

โทรสาร 0-3839-3466

สำเนา

ที่ ศธ 0528.03/0093

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

16 มกราคม 2547

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนาย สุพจน์ นิมบ้านควน นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุญาตให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ในความควบคุมดูแลของ ผศ.ดร. วุฒิชชาติ สุนทรสมบัติ ประชรรมกรรมกร มีความประสงค์ขออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 1 มกราคม 2547 ถึง วันที่ 15 มกราคม 2547 (ติดต่อผู้วิจัย โทร 0-1854-5526)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.สมถวิล จริตควร)

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 0-3874-5855

โทรสาร 0-3839-3466

สำเนา

ที่ ศร 0528.03/0140

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

23 มกราคม 2547

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนาย สุพจน์ นิมบ้านควน นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุญาตให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ในความควบคุมดูแลของ ผศ.ดร.วุฒิชชาติ สุนทรสมบัติ ประธรรมกรรมการ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก พนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 1-15 มกราคม 2547 (ติดต่อผู้วิจัย โทร 0-1854-5526)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประทุม ม่วงมี)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 0-3874-5855

โทรสาร 0-3839-3466

ภาคผนวก ข

(แบบสอบถาม)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด โปรดตอบตามความรู้สึกที่แท้จริงของท่าน
2. คำตอบที่ท่านตอบในแบบสอบถามนี้จะได้รับการรักษาเป็นความลับ โดยข้อมูลที่ได้รับจะถูกนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น

2.1 แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน

2.1.1 ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

2.1.2 ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ตามการรับรู้ของพนักงาน

2.1.3 ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ตามการรับรู้ของพนักงาน

แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความ ที่เป็นจริงเกี่ยวกับผู้จัดการของท่าน
ในปัจจุบัน

คำอธิบาย : ผู้จัดการหรือผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้จัดการแผนกทรัพยากร
มนุษย์

สำหรับผู้วิจัย

1. เพศ

☐ 1. ชาย

☐ 2. หญิง

☐

2. อายุ

☐ 1. 25 - 35 ปี

☐ 2. มากกว่า 35 ปี - 40 ปี

☐

☐ 3. มากกว่า 40 ปี - 45 ปี

☐ 4. มากกว่า 45 ปี - 50 ปี

☐ 5. มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ 2. ปริญญาตรี

☐

☐ 3. ปริญญาโท

☐ 4. อื่น ๆ.....

4. ระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับท่านในแผนกทรัพยากรมนุษย์

☐ 1. น้อยกว่า 1 ปี

☐ 2. 1 - 3 ปี

☐

☐ 3. มากกว่า 3 ปี - 6 ปี

☐ 4. มากกว่า 6 ปี

ภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	ระดับพฤติกรรม					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
12. ผู้จัดการเป็นผู้มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์						
13. ผู้จัดการทำให้ท่านรู้สึกผูกพันกับองค์กร						
14. ผู้จัดการให้กำลังใจท่านอย่างต่อเนื่อง						
15. ผู้จัดการทำให้ท่านมุ่งความสนใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ						
16. ผู้จัดการกระตุ้นให้ท่านตระหนักถึงความสำคัญของงาน						
17. ผู้จัดการทำให้ท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย						
18. ผู้จัดการพูดให้ท่านเกิดความภาคภูมิใจในงานของท่าน						
19. ผู้จัดการกระตุ้นให้ท่านปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดไว้						
20. ผู้จัดการกระตุ้นให้ท่านมีความใฝ่รู้มากขึ้น						
21. ผู้จัดการส่งเสริมให้ท่านแสดงความคิดเห็นและแสดงแง่คิดต่าง ๆ						
22. ผู้จัดการช่วยให้ท่านมองปัญหาได้กว้างขึ้นและครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน						
23. ผู้จัดการสนับสนุนให้ท่านคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ						
24. ผู้จัดการกระตุ้นให้ท่านหามุมมองต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา						
25. ผู้จัดการจูงใจให้ท่านปฏิบัติงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังว่าจะทำได้						
26. ผู้จัดการให้ข้อมูล ข่าวสารหรือข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในองค์กรให้ท่านทราบ						
27. ผู้จัดการส่งเสริมให้ท่านระบุปัญหาโดยการชี้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา						

ภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	ระดับพฤติกรรม					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
56. เมื่อท่านปฏิบัติงานผิดพลาด ผู้จัดการเสนอให้ ผู้บังคับบัญชาพิจารณาลงโทษ เช่น พักงาน ลด เงินเดือน ตัดเงินโบนัส						
57. ผู้จัดการไม่มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน						
58. ผู้จัดการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ						
59. ผู้จัดการไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน						
60. ผู้จัดการมักจะหลีกเลี่ยงงาน						
61. ผู้จัดการจะไม่เข้าไปจัดการเมื่อท่านมีปัญหาหรือเกิด ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน						
62. ผู้จัดการเพิกเฉยต่องานในความรับผิดชอบของตนเอง						
63. ผู้จัดการพยายามเอาตัวรอด ไม่รวมแก้ปัญหาและไม่ ช่วยเหลือท่านเมื่อเกิดปัญหา						
64. ผู้จัดการจัดการเรื่องที่เป็นล่าช้าเกินไป						
65. ผู้จัดการไม่ให้ความสนใจหรือแนะนำการทำงาน แก่ท่าน						
66. ผู้จัดการไม่พยายามสนใจท่านในการปฏิบัติงาน						

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง ข้อความต่อไปนี้เป็นแบบสอบถามแบบการตัดสินใจของผู้จัดการของท่าน โปรดพิจารณาว่า ผู้จัดการของท่านมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบใด โดยให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในระดับการแสดงผลพฤติกรรมเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้

คะแนน 5 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งมาก

คะแนน 4 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง

คะแนน 3 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นบางครั้ง

คะแนน 2 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง

คะแนน 1 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ไม่เคยเกิดขึ้น

แบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	ระดับพฤติกรรม					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
1. ผู้จัดการได้ตรวจสอบอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ						
2. ผู้จัดการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารอย่างละเอียดก่อนตัดสินใจ						
3. ผู้จัดการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต						
4. ผู้จัดการใช้ความรู้สึกในการตัดสินใจ						
5. ผู้จัดการใช้การสังหรณ์ใจในการตัดสินใจ						
6. ผู้จัดการตัดสินใจอย่างรวดเร็วเพราะมีข้อมูลจำกัด						
7. ท่านขาดความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้จัดการเพราะการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน						
8. ผู้จัดการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจอยู่บ่อย ๆ ตามการสังหรณ์ใจและความรู้สึกที่เปลี่ยนแปลงไป						
9. ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้จัดการ						
10. ผู้จัดการขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาและความคิดเห็นของท่านเป็นประจำ						

แบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	ระดับพฤติกรรม					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
11. ผู้จัดการให้ความสำคัญกับผลการอภิปรายและการตัดสินใจของกลุ่ม						
12. ผู้จัดการถ่วงเวลาในการตัดสินใจ						
13. ผู้จัดการปฏิเสธที่จะตัดสินใจ						
14. ผู้จัดการขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ						
15. ผู้จัดการไม่กล้าตัดสินใจเพราะกลัวผิดพลาด						
16. ผู้จัดการมักจะกังวลก่อนการตัดสินใจ						
17. ท่านรู้สึกไม่พอใจผู้จัดการที่ไม่กล้าตัดสินใจ						
18. ผู้จัดการตัดสินใจแบบปัจจุบันทันด่วน						
19. ผู้จัดการมีความเด็ดขาดแต่ไม่ยั้งคิด						
20. ผู้จัดการขาดการคิดอย่างรอบคอบเพราะตัดสินใจตามสามัญสำนึกที่มีอยู่						

ตารางที่ 36 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Ratio) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำ
ของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ($N = 15$)

ข้อ	CVR	ข้อ	CVR	ข้อ	CVR
1	.86	24	.86	47	.86
2	1.00	25	1.00	48	.86
3	1.00	26	1.00	49	.86
4	1.00	27	.73	50	.73
5	1.00	28	.73	51	.73
6	.86	29	.86	52	.86
7	.73	30	.73	53	.86
8	.73	31	.86	54	.86
9	.86	32	.86	55	.73
10	.73	33	.86	56	.73
11	.73	34	1.00	57	.73
12	1.00	35	1.00	58	.86
13	1.00	36	.86	59	.73
14	.86	37	.86	60	.86
15	1.00	38	.73	61	.73
16	1.00	39	1.00	62	1.00
17	1.00	40	1.00	63	1.00
18	.86	41	.73	64	1.00
19	.73	42	.73	65	.86
20	1.00	43	.86	66	.86
21	.73	44	.86		
22	.86	45	.86		
23	.73	46	.73		

ตารางที่ 37 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Ratio) ของแบบสอบถามแบบการ
ตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ($N = 15$)

ข้อ	CVR
1	.73
2	.86
3	.73
4	.60
5	.60
6	.73
7	.86
8	1.00
9	1.00
10	.73
11	1.00
12	.86
13	.86
14	1.00
15	1.00
16	.86
17	.86
18	.73
19	.73
20	.86

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

ตารางที่ 38 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) รายด้านและทั้งฉบับของแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	ค่าความเชื่อมั่น
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	.98
1. ด้านการสร้างบารมี	.96
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.94
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	.96
4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	.96
ภาวะผู้นำเชิงจัดการ	.82
1. ด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข	.94
2. ด้านการจัดการโดยข้อยกเว้น	
2.1 เชิงรุก	.87
2.2 เชิงรับ	.88
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ	.98
ทั้งฉบับ	.93

ตารางที่ 39 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) รายด้านและทั้งฉบับของแบบสอบถามแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

แบบสอบถามแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	ค่าความเชื่อมั่น
การตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล	.93
การตัดสินใจแบบหยิ่งรู้	.84
การตัดสินใจแบบพึ่งพา	.83
การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง	.92
การตัดสินใจแบบทันทีทันใด	.97
ทั้งฉบับ	.72

ภาคผนวก จ

ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อของแบบสอบถาม

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์
ตามการรับรู้ของพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรม
แหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี แบ่งเป็นรายชื่อ

ภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป – การสร้างบารมี			
1. ท่านมีความรู้สึกภักดีต่อผู้จัดการ	3.46	0.82	ปานกลาง
2. การกระทำทุกอย่างของผู้จัดการทำให้ท่านเคารพนับถือ	3.39	1.02	ปานกลาง
3. ท่านรู้สึกเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้จัดการ	3.17	1.11	ปานกลาง
4. ผู้จัดการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ท่าน	3.35	1.05	ปานกลาง
5. ท่านรู้สึกเชื่อใจและไว้วางใจผู้จัดการ	3.17	0.97	ปานกลาง
6. ผู้จัดการทำให้ท่านเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	3.15	1.04	ปานกลาง
7. ผู้จัดการให้ความยุติธรรมกับท่าน	3.45	1.05	ปานกลาง
8. ผู้จัดการแนะนำให้ท่านมองสิ่งต่าง ๆ ในอนาคตในแง่ดี	3.20	0.97	ปานกลาง
9. ผู้จัดการทำให้ท่านอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	3.24	1.01	ปานกลาง
10. ผู้จัดการกระตุ้นให้ท่านพัฒนาตนเอง	3.22	0.98	ปานกลาง
11. ผู้จัดการเต็มใจถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ท่าน	3.15	1.04	ปานกลาง
12. ผู้จัดการเป็นผู้มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์	3.42	1.03	ปานกลาง
13. ผู้จัดการทำให้ท่านรู้สึกผูกพันกับองค์กร	2.98	0.99	ปานกลาง
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป – การสร้างแรงบันดาลใจ			
14. ผู้จัดการให้กำลังใจท่านอย่างต่อเนื่อง	3.02	1.02	ปานกลาง
15. ผู้จัดการทำให้ท่านมุ่งความสนใจในการปฏิบัติงานให้ ประสบผลสำเร็จ	3.28	0.95	ปานกลาง
16. ผู้จัดการกระตุ้นให้ท่านตระหนักถึงความสำคัญของงาน	3.27	1.04	ปานกลาง
17. ผู้จัดการทำให้ท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติ งานที่ได้รับมอบหมาย	3.21	1.01	ปานกลาง
18. ผู้จัดการพูดให้ท่านเกิดความภาคภูมิใจในงานของท่าน	3.17	0.95	ปานกลาง
19. ผู้จัดการกระตุ้นให้ท่านปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดไว้	3.07	1.02	ปานกลาง

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป – การกระตุ้นการใช้ปัญญา			
20. ผู้จัดการกระตุ้นหรือรื้อฟื้นในการทำให้ท่านมีความใฝ่รู้มากขึ้น	3.30	0.96	ปานกลาง
21. ผู้จัดการส่งเสริมให้ท่านแสดงความคิดเห็นและแสดง แนวคิดต่าง ๆ	3.46	0.98	ปานกลาง
22. ผู้จัดการช่วยให้ท่านมองปัญหาได้กว้างขึ้นและครอบคลุม ในทุก ๆ ด้าน	3.25	0.92	ปานกลาง
23. ผู้จัดการสนับสนุนให้ท่านคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมา แล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ	3.20	1.08	ปานกลาง
24. ผู้จัดการกระตุ้นให้ท่านหามุมมองต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา	3.19	1.08	ปานกลาง
25. ผู้จัดการจูงใจให้ท่านปฏิบัติงานได้มากกว่าที่เคย คาดหวังว่าจะทำได้	2.99	0.98	ปานกลาง
26. ผู้จัดการให้ข้อมูล ข่าวสารหรือข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นใน องค์กรให้ท่านทราบ	3.41	1.11	ปานกลาง
27. ผู้จัดการส่งเสริมให้ท่านระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผล และหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา	3.26	0.89	ปานกลาง
28. ผู้จัดการให้โอกาสท่านในการนำเสนอวิธีปฏิบัติงาน แบบใหม่	3.25	1.11	ปานกลาง
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป – การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล			
29. ผู้จัดการมอบหมายให้พนักงานปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถของแต่ละคนอย่างเหมาะสม	3.38	1.10	ปานกลาง
30. ผู้จัดการเปิดโอกาสให้ท่านปรึกษาทั้งเรื่องงานและ เรื่องส่วนตัว	3.20	1.12	ปานกลาง
31. ผู้จัดการรับฟังเรื่องของท่านอย่างตั้งใจ	3.34	0.99	ปานกลาง
32. ผู้จัดการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้า ของท่าน	3.20	0.95	ปานกลาง
33. ผู้จัดการใช้เวลาในการสอนงานและให้คำแนะนำ ต่าง ๆ แก่ท่าน	3.03	1.12	ปานกลาง

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	SD	ระดับ
34. ผู้จัดการแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของพนักงานแต่ละคน	3.14	1.08	ปานกลาง
35. ผู้จัดการให้ความสนใจพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	3.03	1.23	ปานกลาง
36. ผู้จัดการติดต่อกับพนักงานอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง	3.63	1.07	สูง
37. ผู้จัดการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ท่านอยู่เสมอ	3.21	0.99	ปานกลาง
38. ผู้จัดการทำให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานมีความเป็นกันเอง	3.46	0.92	ปานกลาง
ภาวะผู้นำเชิงจัดการ – การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข			
39. ผู้จัดการแจ้งให้ท่านทราบว่าจะได้รับผลตอบแทนอะไรถ้าหากผลงานสูงถึงเกณฑ์	2.78	1.15	ปานกลาง
40. ผู้จัดการแจ้งให้ท่านทราบถึงสิ่งที่คุณจะต้องทำเพื่อที่จะได้รับรางวัลจากความพยายามในการทำสิ่งนั้น	2.58	1.19	ปานกลาง
41. ผู้จัดการทำให้ท่านมั่นใจว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมหากปฏิบัติงานสำเร็จ	2.58	1.19	ปานกลาง
42. ผู้จัดการชมเชยท่านเมื่อปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	2.83	1.21	ปานกลาง
43. ผู้จัดการจะให้สิ่งที่คุณต้องการเป็นการตอบแทนผลการทำงานของคุณ	3.70	6.25	สูง
44. ผู้จัดการแสดงออกด้วยวาจาหรือท่าทางว่ารับรู้ความสามารถหรือผลงานของท่าน	3.02	1.21	ปานกลาง
45. ผู้จัดการให้ความช่วยเหลือท่านเพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการปฏิบัติงานของท่าน	2.84	1.16	ปานกลาง
47. ผู้จัดการวางแนวทางการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามสายงานให้กับท่าน	2.66	1.26	ปานกลาง
47. ผู้จัดการทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับมีคุณค่ากว่าความพยายามที่ได้ทุ่มเท	2.75	1.17	ปานกลาง
ภาวะผู้นำเชิงจัดการ – การจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุก			
48. ผู้จัดการวางแผนป้องกันปัญหาในการปฏิบัติงานให้แก่ท่าน	2.76	1.01	ปานกลาง

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	SD	ระดับ
49. ผู้จัดการให้คำแนะนำ อบรมสั่งสอน และเน้นให้ฝึกฝน เมื่อก่อนปฏิบัติงานผิดพลาดบ่อยครั้ง	2.89	1.17	ปานกลาง
50. ผู้จัดการช่วยแก้ไขปัญหามื่อก่อนปฏิบัติงานไม่สำเร็จ	2.99	1.15	ปานกลาง
51. ผู้จัดการจะคอยตรวจสอบ ติดตามผลการปฏิบัติงาน ของท่านอยู่เสมอ	2.87	1.07	ปานกลาง
52. ผู้จัดการว่ากล่าวตักเตือนให้ท่านระมัดระวังสิ่งที่เคย ผิดพลาดมาก่อน	3.02	0.93	ปานกลาง
ภาวะผู้นำเชิงจัดการ – การจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรับ			
53. ผู้จัดการไม่พยายามเปลี่ยนแปลงสิ่งใด ๆ ในการ ปฏิบัติงาน หากว่าการปฏิบัติงานนั้นยังไม่มีปัญหา	2.89	0.88	ปานกลาง
54. ผู้จัดการจะรอให้เกิดความผิดพลาดในงานเสียก่อนจึง จะเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหา	2.64	1.03	ปานกลาง
55. ผู้จัดการตำหนิต่านด้วยการบันทึกข้อความและรายงาน ผู้บังคับบัญชาเมื่อก่อนปฏิบัติงานผิดพลาด	2.23	1.03	ต่ำ
56. เมื่อก่อนปฏิบัติงานผิดพลาด ผู้จัดการเสนอให้ ผู้บังคับบัญชาพิจารณาลงโทษ เช่น พักงาน ลดเงินเดือน ตัดเงินโบนัส	2.29	1.38	ต่ำ
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ			
57. ผู้จัดการไม่มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน	2.35	1.29	ต่ำ
58. ผู้จัดการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ	2.55	1.29	ปานกลาง
59. ผู้จัดการไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน	2.11	1.22	ต่ำ
60. ผู้จัดการมักจะหลีกเลี่ยงงาน	2.30	1.35	ต่ำ
61. ผู้จัดการจะไม่เข้าไปจัดการเมื่อก่อนมีปัญหาหรือเกิด ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน	2.33	0.94	ต่ำ
62. ผู้จัดการเพิกเฉยต่องานในความรับผิดชอบของตนเอง	2.13	1.10	ต่ำ
63. ผู้จัดการพยายามเอาตัวรอด ไม่ร่วมแก้ปัญหาและไม่ ช่วยเหลือท่านเมื่อก่อนเกิดปัญหา	2.51	1.13	ปานกลาง

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	SD	ระดับ
64. ผู้จัดการจัดการเรื่องที่เป็นล่าช้าเกินไป	2.40	1.07	ต่ำ
65. ผู้จัดการไม่ให้ความคิดเห็นหรือแนะนำการทำงานแก่ท่าน	2.26	1.07	ต่ำ
66. ผู้จัดการไม่พยายามสนใจท่านในการปฏิบัติงาน	2.69	1.31	ปานกลาง

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ตามการรับรู้ของพนักงานแผนกทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี แบ่งเป็นรายชื่อ

แบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	SD	ระดับ
การตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล			
1. ผู้จัดการไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ	3.52	1.06	สูง
2. ผู้จัดการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารอย่างละเอียดก่อนตัดสินใจ	3.42	1.08	ปานกลาง
3. ผู้จัดการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	3.58	1.20	สูง
การตัดสินใจแบบ凭รู้			
4. ผู้จัดการใช้ความรู้สึกในการตัดสินใจ	3.34	2.26	ปานกลาง
5. ผู้จัดการใช้การสังหรณ์ใจในการตัดสินใจ	2.57	1.28	ปานกลาง
6. ผู้จัดการตัดสินใจอย่างรวดเร็วเพราะมีข้อมูลจำกัด	3.07	1.23	ปานกลาง
7. ท่านขาดความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้จัดการ เพราะการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน	2.86	1.05	ปานกลาง
8. ผู้จัดการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจอยู่บ่อย ๆ ตามการสังหรณ์ใจและความรู้สึกที่เปลี่ยนแปลงไป	2.96	1.03	ปานกลาง
การตัดสินใจแบบ凭พา			
9. ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้จัดการ	2.66	1.20	ปานกลาง

ตารางที่ 41 (ต่อ)

แบบการตัดสินใจของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	SD	ระดับ
10. ผู้จัดการขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาและความ คิดเห็นของท่านเป็นประจำ	2.93	1.16	ปานกลาง
11. ผู้จัดการให้ความสำคัญกับผลการอภิปรายและการ ตัดสินใจของกลุ่ม	2.76	1.01	ปานกลาง
การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง			
12. ผู้จัดการถ่วงเวลาในการตัดสินใจ	2.45	0.94	ต่ำ
13. ผู้จัดการปฏิเสธที่จะตัดสินใจ	2.77	0.99	ปานกลาง
14. ผู้จัดการขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ	3.06	1.24	ปานกลาง
15. ผู้จัดการไม่กล้าตัดสินใจเพราะกลัวผิดพลาด	2.84	1.21	ปานกลาง
16. ผู้จัดการมักจะกังวลก่อนการตัดสินใจ	2.95	1.05	ปานกลาง
17. ท่านรู้สึกไม่พอใจผู้จัดการที่ไม่กล้าตัดสินใจ	2.96	1.09	ปานกลาง
การตัดสินใจแบบทันทีทันใด			
18. ผู้จัดการตัดสินใจแบบปัจจุบันทันด่วน	2.46	1.22	ต่ำ
19. ผู้จัดการมีความเด็ดขาดแต่ไม่ยังคิด	2.45	1.10	ต่ำ
20. ผู้จัดการขาดการคิดอย่างรอบคอบเพราะตัดสินใจ ตามสามัญสำนึกที่มีอยู่	2.57	1.11	ปานกลาง