

อิทธิพลพระระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคม  
ที่มีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม

ปริญญาานิพนธ์  
ของ  
ปรียานุช วัชรราชวัลลภ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์  
สิงหาคม 2559

อิทธิพลพระระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคม  
ที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม

ปริญญาโท  
ของ  
ปรียานุช วิริยราชวัลลภ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

สิงหาคม 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อิทธิพลพระระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคม  
ที่มีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม

บทคัดย่อ  
ของ  
ปริยานุช วิจารณ์ราชวัลลภ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์  
สิงหาคม 2559

ปรียานุช วิริยราชวัลลภ. (2559). อิทธิพลพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม. ปรินญาณิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
อาจารย์ที่ปรึกษาปรินญาณิพนธ์: รองศาสตราจารย์ ดร.อังคินันท์ อินทรกำแหง, อาจารย์ ดร. สุภาพร ณะชานันท์

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบแบบจำลองโครงสร้างพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมระดับกลุ่มงานและระดับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการในสังกัดสำนักงาน ป.ป.ส. กรมคุมประพฤติ กรมสอบสวนคดีพิเศษ และสำนักงาน ป.ป.ท. รวมจำนวน 80 กลุ่มงาน และระดับบุคคล จำนวน 336 คน ได้มาจากการสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนของประชากร เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ที่มีค่าความเชื่อมั่นแอฟฟาอยู่ระหว่าง 0.872 ถึง 0.961 วิเคราะห์ด้วยสถิติพหุระดับ ได้แก่ ค่า  $r_{wg}$  (Within – group agreement), ค่า ICC (Intraclass correlation coefficient) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระดับเดียวและพหุระดับ และทดสอบแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ MSEM ด้วยวิธีประมาณค่าแบบ MLR

ผลวิจัย 1) การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลจากความผูกพันของบุคลากร และการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ด้วยอิทธิพลเท่ากับ 0.427 และ 0.336 ( $p < .05$ ) 2) ความชัดเจนในบทบาทมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร โดยผ่านทางความผูกพันของบุคลากร 3) อิทธิพลระดับกลุ่ม พบว่า การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงาน ( $p < .05$ ) ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.509 และ 0.596 4) อิทธิพลข้ามระดับ พบว่า ความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ( $p < .05$ ) ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.247 0.252 และ 0.574 ตามลำดับ นอกจากนี้ การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศในการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ( $p < .05$ ) ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.981 การศึกษานี้ได้ข้อค้นพบที่สนับสนุนทฤษฎีพหุระดับเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับบุคคลที่สามารถยกระดับเป็นความสัมพันธ์ระดับกลุ่มงานได้ (Homologous relationship)

MULTI-LEVEL EFFECTS OF SUPERVISORS' MANAGERIAL COACHING AND  
PSYCHO-SOCIAL SITUATIONS ON HIGH PERFORMANCE BEHAVIOR OF  
GOVERNMENT OFFICERS IN THE MINISTRY OF JUSTICE

AN ABSTRACT

BY

PREEYANUCH WIRIYARACHAWANLOP

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Doctor of Philosophy Degree in Applied Behavioral Science Research  
at Srinakharinwirot University

August 2016

Preeyanuch Wiriyarachawanlop. (2016). *Multi-level effects of supervisors' managerial coaching and psycho-social situations on high performance behavior of government officers in the Ministry of Justice*. Dissertation, Ph.D. (Applied Behavioral Science Research). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University, Advisor Committee: Assoc. Prof. Dr. Ungsinun Intarakamhang, Dr. Supaporn Thanachanan,

The main objective of this research was to examine the multilevel structural equation model of individual and group-level high performance behavior among government officers. The sample was selected by proportional stratified random sampling of government officers in the Ministry of Justice; consisting of thirty hundred and thirty six individuals from eighty work-groups. The reliability of the questionnaires was rated at 0.872 - 0.961. The Rwg Index and Intraclass correlation coefficient (ICC) were used to test the multilevel research variables. Multilevel confirmatory factor analysis (MCFA) was used to test the construct validity of multilevel variables, and multilevel structural equation modeling (MSEM) with a maximum likelihood with robust statistics (MLR).

The results of multilevel model analysis found that 1) the commitment of officers in terms of their learning and the development of their office had an effect on the high performance behavior of officers ( $B = 0.427$  and  $0.336$ ,  $p < .05$ ) respectively, 2) Role clarity had indirect effects on the high performance behavior of officers mediated by the commitment of the officer, 3) The managerial coaching of supervisory and role clarity of group had an effect on the high performance behavior of groups at  $B = 0.509$  and  $0.596$ ,  $p < .05$  respectively, and 4) The managerial coaching of supervisory, the role clarity of group and their satisfaction with working in groups had an effect on the satisfaction levels of officers in groups ( $B = 0.247$ ,  $0.252$  and  $0.574$ ,  $p < .05$ ) respectively. The climate of the work groups had an effect on the social support of colleagues in their groups ( $B = 0.981$ ,  $p < .05$ ).

ปริญญาบัตร

เรื่อง

อิทธิพลพระเดชของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคม  
ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม  
ของ

ปรียานุช วิริยราชวัลลภ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
วันที่..... เดือน..... พ.ศ. 2559

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาบัตร

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง)

..... ประธาน  
(อาจารย์ ดร. ตรีทิพ บุญแย้ม)

.....ที่ปรึกษาร่วม  
อาจารย์ ดร.สุภาพร ณะชานันท์

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.สุภาพร ณะชานันท์)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจุล)

..... (กรรมการ)  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชุดา กิจกรธรรม)

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี ด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงาน กลุ่มคนและบุคคลจนปริญญานิพนธ์สำเร็จอย่างสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ที่คอยกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือแนะนำแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.สุภาพร ธนาชานันท์ อาจารย์ ดร. ตรีทิพ บุญแย้ม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจุกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชุดา กิจกรธรรม ที่กรุณา รับเป็นกรรมการปริญญานิพนธ์ให้ความช่วยเหลือ ชี้แนะสิ่งที่ต้องแก้ไข เพิ่มเติมขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิลาสลักษณ์ ชัลวัลลี ที่ให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลัง และชี้แนะสิ่งที่ต้องแก้ไขเพิ่มเติมและทำให้ปริญญานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากขึ้น และขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล คุณสมหญิง ละมุลพัทธ์ และคุณดวงทอง สังข์แก้ว กัลยาณมิตรที่ดี ที่เสียสละเวลามากมายสละความสุขส่วนตัว แนะนำช่วยเหลือวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ผลการวิจัยออกมาอย่างถูกต้องและยอมรับได้

ขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่างที่สละเวลาอันมีค่า ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ สุดท้ายขอขอบคุณ คุณพ่อ คุณแม่ คุณบุญมา ซำป๋อย เพื่อนร่วมรุ่น 7 เพื่อนร่วมงานที่เป็นกำลังใจช่วยเหลือผู้วิจัย มาโดยตลอด จนผู้วิจัยสามารถฝ่าฟันอุปสรรคจนทำปริญญานิพนธ์สำเร็จ

ปรียานุช วิริยราชวัลลภ



## สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	7
ความสำคัญของการวิจัย .....	8
ขอบเขตของการวิจัย .....	9
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย .....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	11
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	20
สภาพการทำงานของกระทรวงยุติธรรม .....	20
การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง (High performance) .....	27
แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุปัจจัยของพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพสูง .....	40
แนวคิดการวิเคราะห์พหุระดับกับการวิจัยในองค์กร .....	108
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	109
สมมติฐานการวิจัย .....	110
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	113
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง .....	113
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	114
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย .....	138
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	141
การจัดกระทำข้อมูล .....	142
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	142
<b>4 ผลการวิจัย</b> .....	145
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง .....	148
ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับบุคคลที่ใช้ในการศึกษา .....	149
ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างตัวแปรระดับกลุ่ม .....	152
ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่มที่ใช้ในการศึกษา .....	175

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>4 (ต่อ)</b>	
ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ.....	177
<b>5 สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ</b> .....	193
กระบวนการวิจัยโดยสรุป.....	193
สรุปผลการวิจัย .....	197
การอภิปรายผลการวิจัย.....	206
ข้อเสนอแนะ.....	218
<b>บรรณานุกรม</b> .....	225
<b>ภาคผนวก</b> .....	249
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	250
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย .....	274
ภาคผนวก ค ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	276
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b> .....	298

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1	เกณฑ์ดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลของฮูและเบนท์เลอร์..... 140
2	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเบื้องต้น ของกลุ่มตัวอย่าง ..... 148
3	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับบุคคลที่ข้าราชการกระทรวงยุติธรรม เป็นผู้ให้ข้อมูล ..... 150
4	ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตในโมเดลวิจัยระดับบุคคล ..... 152
5	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันชั้นพระองค์ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)..... 156
6	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันชั้นองค์การ ตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)..... 159
7	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันชั้นองค์การให้ คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว) ..... 162
8	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันชั้นองค์การ ในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)..... 165
9	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันชั้นองค์การ ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)..... 168
10	ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของตัวแปรระดับกลุ่มงาน ..... 172
11	ผลการตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม ..... 173
12	ผลการตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม..... 174
13	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่มที่ข้าราชการ กระทรวงยุติธรรมเป็นผู้ให้ข้อมูล ..... 176
14	ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรการวิจัยในโมเดลวิจัยระดับกลุ่ม ..... 176
15	ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคล ของผู้ปฏิบัติงานสังกัดกระทรวงยุติธรรม (แบบจำลองสมมติฐาน)..... 178
16	ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคล ของผู้ปฏิบัติงานสังกัดกระทรวงยุติธรรม (แบบจำลองที่ปรับแล้ว) ..... 180
17	แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของตัวแปรระดับบุคคล หลังปรับแบบจำลอง ..... 181

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
18	ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ทุกระดับของ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคม ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวง ยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม (แบบจำลองสมมติฐาน).....	184
19	ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ทุกระดับ ของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคม ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวง ยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม (แบบจำลองที่ปรับแล้ว).....	187
20	แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของแบบจำลองทุกระดับ ในส่วนของอิทธิพลระดับบุคคลและอิทธิพลระดับกลุ่ม .....	187
21	ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพล โดยรวมของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและ สถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมี ผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม.....	191
22	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย.....	198
23	แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวม ของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการปฏิบัติงาน อย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล .....	277
24	แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของ แบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการปฏิบัติงาน อย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน.....	279
25	แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของ แบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการสอนงาน ตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน.....	281
26	แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของ แบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการให้คุณค่า แก่บุคลากรของหัวหน้างาน .....	283

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
27	แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร.....	285
28	แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร .....	286
29	แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน .....	288
30	แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามความพึงพอใจในงานของบุคลากร .....	290
31	แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน .....	292
32	แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามความผูกพันของบุคลากร.....	294
33	แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน .....	296

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรง จากปัจจัยเชิงเหตุระดับบุคคลและได้รับผลทางอ้อมจากความชัดเจน ในบทบาทของบุคลากรผ่านสถานการณ์ทางจิตระดับบุคคล.....	55
2 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรง จากปัจจัยเชิงเหตุระดับบุคคลและได้รับผลทางอ้อมจากการเรียนรู้ และพัฒนาของบุคลากรผ่านสถานการณ์ทางจิตระดับบุคคล.....	62
3 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ความพึงพอใจในงานของบุคลากร.....	69
4 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรง จากความผูกพันของบุคลากร.....	82
5 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรง จากการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน.....	86
6 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางตรง จากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงาน และได้รับผลทางอ้อมจากการสอนงาน ตามหลักการจัดการของหัวหน้างานผ่านสถานการณ์ทางจิตและ ทางสังคมระดับกลุ่มงาน .....	89
7 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางตรง จากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงาน และได้รับผลทางอ้อมจากการให้ คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานผ่านสถานการณ์ทางจิตและ ทางสังคมระดับกลุ่มงาน .....	95
8 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงข้าม ระดับจากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงาน .....	98
9 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทาง ตรงข้ามระดับจากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงาน .....	99
10 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทาง ตรงข้ามระดับจากสถานการณ์ทางจิตระดับกลุ่มงาน .....	101
11 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทาง ตรงข้ามระดับจากสถานการณ์ทางสังคมระดับกลุ่มงาน.....	107
12 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	110

## บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
13 แบบจำลองโครงสร้างพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการ ของหัวหน้างานและและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการในสังกัด กระทรวงยุติธรรม.....	111
14 โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ของกลุ่มงาน .....	158
15 โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการ ของหัวหน้างาน.....	161
16 โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการให้คุณค่าแก่บุคลากร ของหัวหน้างาน.....	164
17 โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ของกลุ่มงาน .....	167
18 โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน.....	170
19 แบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน สังกัดกระทรวงยุติธรรม .....	178
20 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ระดับบุคคลของผู้ปฏิบัติงานสังกัดกระทรวงยุติธรรม (แบบจำลองที่ปรับแล้ว) .....	179
21 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของการสอนงานตาม หลักการจัดการและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน อย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและ ระดับกลุ่ม (แบบจำลองสมมติฐาน).....	183
22 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของการสอนงานตาม หลักการจัดการและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน อย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและ ระดับกลุ่ม (แบบจำลองที่ปรับแล้ว).....	185
23 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของการสอนงานตาม หลักการจัดการและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน อย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและ ระดับกลุ่ม.....	205

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อการผลักดันองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย เนื่องจากบุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้และพัฒนาโดยเพิ่มขีดความรู้ความสามารถและศักยภาพอย่างไม่สิ้นสุดเพื่อสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือระบบงานใหม่อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งใช้ทรัพยากรอย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) สูงสุดในการปฏิบัติงาน องค์กรต่างๆจึงมุ่งเน้นการบริหารจัดการให้บุคลากรในองค์กรเป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance) กล่าวคือ เป็นผู้ที่ มีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ดี มีการนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้สำเร็จส่งมอบงานทันเวลาตรงตามเป้าหมายของงานและองค์กร จนเห็นผลเป็นที่ประจักษ์ชัดต่อองค์กรและสังคม ดังนั้นบุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจึงมีส่วนช่วยอย่างมากต่อการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตขององค์กร (ปฐมพงษ์ โดพานิชสุรีย์. 2553: 38)

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในองค์กร พัฒนาจากแนวคิดการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่เดิมมุ่งเน้นการอธิบายการปฏิบัติตามหน้าที่หรือพฤติกรรมตามบทบาทความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร เพื่อแลกกับค่าจ้างที่ได้รับตามที่ตกลงกันไว้ และการปฏิบัติตามสถานการณ์หรือพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Rhoades; & Eisenberger. 2002: 5-7, 17-20) มาเป็นการให้ความสำคัญและหันมาสนใจศึกษาการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance) ของบุคลากรมากขึ้น ดังเช่นแนวคิดการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง (High performance concept) ของวอลเตอร์ (Walter. 1995) ที่อธิบายการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง (High performance) ของบุคคลในองค์กรว่าเป็นการกระทำ จัดระบบการจัดการที่เชื่อมกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดประสิทธิผลตามที่องค์กรต้องการ อันส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานสูงของบุคลากรในองค์กร (ณัฐวุฒิ โรจนันันรุคติกุล. 2550: 142-144) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ศึกษาและให้ความหมายการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงไว้ในแนวทางที่สอดคล้องกัน ได้แก่ การศึกษาของเซฟเฟอร์ (Shafer. 2005: 1-3) ที่นำการปฏิบัติอย่างมีผลสัมฤทธิ์มาใช้อธิบายการทำงานของบุคลากรสายการผลิตของสถานประกอบการในเมืองเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกาว่า การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรเป็นการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงทักษะ ความสามารถอย่างสูงของบุคลากรในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา คิดวิเคราะห์ เรียนรู้วัฒนธรรมและขอบเขตของงาน เรียนรู้พัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีมเพื่อการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กร และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง เช่นเดียวกับสตีเวนส์ (Stevens. 2003: 1-2) ที่อธิบายการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงว่าเป็นการกระทำหรือการแสดงออกถึงทักษะ



ประสบการณ์และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองจนได้รับความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรอันส่งผลต่อกำไรและความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายในองค์กร จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นการสร้างให้บุคลากรในองค์กรสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากและเป็นผลงานที่มีคุณภาพ โดยประหยัดค่าใช้จ่าย พลังงานและใช้เวลาน้อย บุคลากรในองค์กรจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้นดัดแปลงวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ รวมทั้งบุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะเป็นผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน มีความเข้าใจค่านิยมขององค์กร และพร้อมจะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการในองค์กร (Stevens. 2003: 1)

การศึกษาพฤติกรรมการทำงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ได้มีนักวิชาการให้ความสำคัญและสนใจศึกษาอย่างต่อเนื่องไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั่วโลก ส่งผลให้รัฐบาลของประเทศต่างๆ ต้องมีการปฏิรูปการทำงานครั้งใหญ่ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป โดยบรรดาประเทศมหาอำนาจต่างๆ รวมถึงประเทศไทยต่างมุ่งปฏิรูประบบราชการ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ (นิภาวรรณ รอดโรคา; เทพศักดิ์ บุญรัตพันธ์; และ ดุสิต เวชกิจ. 2556: 49; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547: 4-8)

สำหรับในประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของข้าราชการในอดีตที่เฉื่อยชา ขาดคุณภาพและส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานราชการ (กรรณิการ์ คำปาเชื้อ. 2553: 2) โดยยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ เริ่มตั้งแต่การปฏิรูประบบราชการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 โดยจัดทำเป็นนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนและได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีมาโดยลำดับ จนได้มีการปรับปรุงครั้งที่สอง ในปี พ.ศ. 2539 ต่อมาเมื่อมีการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือก วัฒนธรรมองค์กรและเสริมสร้างศักยภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานมากขึ้น และในปี พ.ศ. 2546 รัฐบาลได้ดำเนินนโยบายการบริหารจัดการเรื่องกำลังคนคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสรรหามอบบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถรองรับวิทยาการก้าวหน้าสมัยใหม่และเพื่อป้องกันปัญหาสมองไหลออกจากกระบบราชการ โดยนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มาใช้และเรียกการบริหารงานลักษณะนี้ว่า ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HIPPS (High Performance and Potential System) ซึ่งมีการดำเนินการโดยการคัดเลือก (Recruitment) การพัฒนา (Development) การจูงใจ (Motivation) และการรักษา (Retainion) ข้าราชการที่มีศักยภาพและผลสัมฤทธิ์สูงในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ข้าราชการเหล่านี้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดในแนวทางเหมาะสมกับตัวเอง อันจะส่งผลให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถมีบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่กับหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ผลักดันภารกิจต่าง ๆ ของกระทรวง

กรมดำเนินไปจนประสบความสำเร็จสูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2555: 1-5; Intarakamhang; & Peungposop. 2014: 16-18)

นอกจากนี้ในส่วนของข้าราชการทั่วไปในปี พ.ศ. 2547 รัฐบาลได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนขึ้น และได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2547 เพื่อให้ส่วนราชการถือเป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาข้าราชการ ซึ่งมีความก้าวหน้ามาโดยลำดับ โดยล่าสุดได้มียุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2551 ที่เน้นให้ข้าราชการต้องปรับเปลี่ยนบทบาท วิธีคิด และวิธีปฏิบัติงานให้รวดเร็วมีประสิทธิภาพและสนองนโยบายของรัฐบาล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2551: 1) โดยเนื้อหาสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 มีการกำหนดให้หน่วยงานราชการต้องมีการกำหนดแผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลายตามความเหมาะสม ได้แก่ การพัฒนาฝึกอบรมความรู้และทักษะและการส่งเสริมสนับสนุนให้หัวหน้าพัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น โดยเฉพาะการส่งเสริมสนับสนุนให้หัวหน้าพัฒนาผู้ปฏิบัติงานมีการกำหนดชัดเจนว่าวิธีการที่ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คือการสอนงาน การมอบหมายงานหรือมีระบบพี่เลี้ยงที่มีผู้สอนงานที่มีคุณภาพและมีความเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552: 1-2)

นโยบายดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับคำแถลงนโยบายของรัฐบาลต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2554 ในเรื่องนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพของการบริหารราชการแผ่นดิน โดยส่งเสริมระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ตลอดจนพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการและการส่งมอบบริการสาธารณะ โดยจะเน้นการพัฒนาข้าราชการในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ และสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชน รวมทั้งสอดคล้องกับมาตรการบริหารกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2552-2556) ที่กำหนด “มาตรการบริหารจัดการกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์” โดยมีแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาขีดสมรรถนะของกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจของส่วนราชการและทิศทางการพัฒนาประเทศ (Workforce Renewal) ด้วยการส่งเสริมให้ส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพและแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (Succession Plan) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อสร้างคลังบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่น มีสมรรถนะและศักยภาพสูง (Successors Talent Inventory) สำหรับเตรียมกำลังคนให้มีภาวะผู้นำและความพร้อมสำหรับปฏิบัติหน้าที่ในภารกิจหรือในตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการมีความพร้อมในการบริหารงานและการส่งมอบบริการสาธารณะให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2555: 6-7)

จากนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง ทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องเร่งพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ในสังกัดของตนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะกระทรวงยุติธรรมซึ่งเป็นหน่วยงานกลไกหลักของอำนาจการบริหารประเทศด้านตุลาการที่มีบทบาทภารกิจสำคัญในการป้องกัน ปราบปราม แก้ไขปัญหาอาชญากรรมทางสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งลักษณะงานของบางหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมโดยเฉพาะสายงานสืบสวน สอบสวน ขยายผลรวมทั้งการสืบเสาะค้นหาผู้ที่มีพฤติการณ์กระทำผิดเพื่อแก้ไขฟื้นฟูและติดตามช่วยเหลือ จำเป็นต้องคำนึงถึงผลงานด้านยุทธวิธีการหาข่าว การหาข้อมูล การสัมภาษณ์ซักถาม การตั้งประเด็น การรวบรวมพยานหลักฐานที่มีคุณภาพและความสำเร็จอย่างสูงในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากเกี่ยวข้องกับพิจารณาตัดสินที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินคดีและการลงโทษของบุคคล (กระทรวงยุติธรรม. 2551: 1-2) ดังเช่น ผลการสอบสวนข้อเท็จจริงในการพิจารณาคดีลักลอบซื้อขายเสฟติดในบ้านพัก จังหวัดสระบุรี เมื่อปี พ.ศ. 2538 พบว่า ความผิดพลาดของการพิจารณาคดีส่วนหนึ่งมาจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ขาดความรู้ความสามารถและทักษะในการรวบรวมพยานหลักฐาน การวางแผนจับกุม การวิเคราะห์พยานหลักฐานว่าพยานหลักฐานใดมีน้ำหนักน่าเชื่อถือ การขาดประสบการณ์ในการสอบปากคำพยาน การสอบปากคำพยานที่ไม่ครอบคลุมของเจ้าหน้าที่สืบสวนสอบสวน (สำนักงาน ป.ป.ส. 2551: 28-35, 50-53) สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของปัญญา พวงมาลัย (2544) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่สืบสวนสอบสวนของหน่วยงานในจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า เจ้าหน้าที่สืบสวนสอบสวนที่มีการปฏิบัติงาน ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะในการสืบสวนสอบสวนที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่สืบสวนสอบสวนที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นอกจากนี้ ผลการศึกษาของจรรุภรณ์ พูนสวัสดิ์ (2544) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติในการสืบเสาะแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประวัติภูมิหลังของจำเลยก่อนศาลพิจารณาพิพากษาคดี กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยหัวหน้าสำนักงานคุมประพฤติ จำนวน 85 คน และพนักงานคุมประพฤติระดับ 3-6 ประจำสำนักงานคุมประพฤติทั่วประเทศ จำนวน 330 คน พบว่า หัวหน้าสำนักงานคุมประพฤติและพนักงานคุมประพฤติที่มีโอกาสใช้ความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการอย่างเต็มที่ในการกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือแผนงานของตนเอง สามารถพิจารณาตัดสินการปฏิบัติงาน โดยใช้เหตุผล มีความสามารถและทักษะในการวิเคราะห์หลักฐานข้อเท็จจริง มีประสบการณ์การแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน มีจำนวนร้อยละ 39 โดยความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคุมประพฤติและพนักงานคุมประพฤติจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสอบสวน รวบรวมวิเคราะห์ข้อเท็จจริงในการพิจารณาพิพากษาคดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานและองค์กรขึ้นกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการเป็นอย่างมาก จากเหตุผลความจำเป็นดังกล่าวจึงทำให้ข้าราชการของกระทรวงยุติธรรมที่มีลักษณะงานดังกล่าวข้างต้น จำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อแก้ไขปัญหาความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นต่องาน องค์กรและสังคม

นอกจากลักษณะงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่ต้องคำนึงถึงผลงานด้านยุทธวิธีการหาข่าว การหาข้อมูล การสัมภาษณ์ซักถาม การตั้งประเด็น การรวบรวมพยานหลักฐานที่มีคุณภาพ

และความสำเร็จอย่างสูงในการปฏิบัติงานแล้ว ลักษณะของงานสืบสวนสอบสวน ขยายผล รวมทั้ง การสืบเสาะค้นหาผู้ที่มีพฤติการณ์กระทำผิดเพื่อแก้ไขฟื้นฟูและติดตามช่วยเหลือของข้าราชการกระทรวง ยุติธรรมดังกล่าว ยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่มงานหรือทีมงาน โดยหัวหน้างานหรือหัวหน้าชุดจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดทักษะ ประสบการณ์ การปฏิบัติงาน มอบหมายงาน เพื่อบริหารจัดการกลุ่มงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรและสังคมด้วย เช่นเดียวกับบุคคิ วิทิตานนท์ (2549: 52) ที่กล่าวว่าลักษณะงานด้านการสืบสวนสอบสวน หาข่าว และสืบเสาะข้อเท็จจริง เป็นลักษณะงานที่นอกจากจะต้องปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดแล้ว ในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องอาศัยทำงานเป็นทีม โดยมีหัวหน้ากลุ่มหรือหัวหน้าทีม เป็นผู้รับผิดชอบควบคุม อำนวยการ ติดตามความก้าวหน้า สร้างความเข้าใจ ตัดสิน ตลอดจน ให้คำแนะนำช่วยเหลือการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในกลุ่มหรือทีมงานด้วย

จากความสำเร็จและความจำเป็นในการศึกษาพฤติกรรมและการปฏิบัติงานอย่างมี ผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่มีปัจจัยสาเหตุมาจากพฤติกรรมการสอนงานเพื่อการ จัดการของหัวหน้างานและปัจจัยทางจิตสังคมบางประการ ดังนั้นในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำ ทฤษฎีทางปัญญาสังคม (Social cognitive theory) ของแบนดูรา (Bandura. 1997: 9-10, 16) และแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการ (Managerial coaching concept) ของกิลลีย์ กิลลีย์ และ คิวเดอร์ (Gilley; Gilley; & Kouider. 2010) มาเป็นกรอบในการศึกษาในครั้งนี้ ทั้งนี้เนื่องจาก ทฤษฎีทางปัญญาสังคม (Social cognitive theory) ของแบนดูรา อธิบายการเกิดพฤติกรรมของ มนุษย์ว่ามีสาเหตุมาจากปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย ได้แก่ บุคคล (Person) หรือปัจจัยทางจิต และสิ่งแวดล้อม (Environment) หรือสถานการณ์ทางสังคม นอกจากนี้แบนดูรายังเชื่อว่า การเรียนรู้ของมนุษย์ ส่วนมากเป็นการเรียนรู้ที่ได้มาด้วยการสังเกต (Observational learning) หรือได้มาจาก การเลียนแบบจากตัวแบบ (Modeling) โดยตัวแบบสามารถอยู่ในรูปแบบใดๆ ก็ได้ อาจจะเป็นมนุษย์ หรือสิ่งมีชีวิตอื่น หรือตัวแบบที่อยู่ในรูปแบบของสัญลักษณ์ ส่วนแนวคิดการสอนงานตามหลักการ จัดการ (Managerial coaching concept) ของกิลลีย์ กิลลีย์ และ คิวเดอร์ให้ความสำคัญกับพฤติกรรม ของผู้นำหรือหัวหน้างาน ในการสอนงาน มอบหมายงาน เพื่อการบริหารทีมหรือกลุ่มงานที่ส่งผล โดยตรงต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากหัวหน้างาน ที่มีประสิทธิภาพในการสอนงาน มอบหมายงานเพื่อการบริหารทีมหรือกลุ่มงาน จะเป็นผู้ที่มี ความสามารถและทักษะการสื่อสาร การจูงใจ การวางแผนพัฒนา การเรียนรู้และความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรในองค์กร รวมทั้ง การสร้างความกระตือรือร้นและความผูกพันต่อองค์กรและอาชีพให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ทำให้บุคลากร มีความต้องการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวประกอบกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่าง การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อการปฏิบัติงาน

อย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลและองค์กรที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า สามารถสรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยพบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุประกอบด้วย ตัวแปรสาเหตุระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ตัวแปรสาเหตุทางจิตระดับบุคคล ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ตัวแปรผล ประกอบด้วย ตัวแปรผลระดับกลุ่ม ได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ตัวแปรผลระดับบุคคล ได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร และตัวแปรคั่นกลางทางจิตระดับกลุ่มงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ตัวแปรคั่นกลางทางสังคมระดับกลุ่มงาน ได้แก่ บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ตัวแปรคั่นกลางทางจิตระดับบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร และตัวแปรคั่นกลางทางสังคมระดับบุคคล ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน (Kenny; Kashy; & Bolger. 1998; Hofstede .2001; House; et al. 2004; Rosinski. 2008; Hargrove. 1995; Peterson; & Hicks. 1996; Beattie; et al. 2010; Kilburg. 1996; Longenecker; & Neubert. 2005)

อย่างไรก็ตามจากกรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรที่ผ่านมา พบจุดอ่อนในด้านการวัดการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อการสอนงานตามหลักจัดการของหัวหน้างาน ซึ่งเป็นการประเมินผลตนเองของบุคลากร ซึ่งทำให้ไม่ได้ข้อมูลที่เป็นตัวแทนของผู้สอนงานโดยตรง เพราะมาจากการรับรู้ของคนเดียวมิใช่ภาพรวมยืนยันทั้งกลุ่ม ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงวัดการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานจากการรับรู้ที่มีต่อพฤติกรรมของหัวหน้าในระดับกลุ่มงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลใกล้เคียงกับความเป็นจริงตามธรรมชาติ ลดความลำเอียงในการวัดมากขึ้น นอกจากนี้แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในระดับเดียว จึงไม่ครอบคลุมบริบทและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง (Kluger; & DeNisi. 1996; McLean; et. al. 2005; Park; McLean; & Young. 2008)

ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทลักษณะการปฏิบัติงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมในส่วนที่ต้องปฏิบัติงานในพื้นที่และมีการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มงาน ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาอิทธิพลพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม ประกอบด้วย 2 ระดับ คือ ระดับบุคคล และระดับกลุ่มงาน เพื่อศึกษาระดับการวิเคราะห์ตัวแปรของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน และเพื่อพัฒนาและทดสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้คัดเลือกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม จำนวน 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) กรมคุมประพฤติ กรมสอบสวนคดีพิเศษ และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) มาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาในครั้งนี้ ด้วยเหตุผลที่ว่าขอบเขตหน้าที่และลักษณะ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของทั้ง 4 หน่วยงาน ในสายงานสืบสวน สอบสวน ขยายผล รวมทั้ง การสืบเสาะค้นหาผู้ที่มีพฤติการณ์กระทำความผิดเพื่อแก้ไขฟื้นฟูและติดตามช่วยเหลือ ต้องอาศัย การปฏิบัติงานที่ได้ผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างสูง ประกอบกับขั้นตอน การปฏิบัติงานที่หลากหลาย โดยเฉพาะขั้นตอนในการสืบสวน สอบสวน สืบเสาะค้นหาข้อมูลและ ข้อเท็จจริงในพื้นที่ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการโดยใช้เจ้าหน้าที่เพียงคนเดียวได้ จำเป็นต้องอาศัย การทำงานเป็นทีม โดยมีหัวหน้ากลุ่มหรือหัวหน้าทีมเป็นผู้รับผิดชอบควบคุม อำนวยการ ติดตาม ความก้าวหน้า สร้างความเข้าใจ ตัดสินตลอดจนให้คำแนะนำช่วยเหลือการปฏิบัติงานตามอำนาจ หน้าที่ที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตามกฎหมาย จึงจะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่วางไว้ (กระทรวงยุติธรรม. 2555: 1-2) ซึ่งการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างมากกับผลการวิจัยที่จะมีความเที่ยงตรงสามารถ นำไปอธิบายและประยุกต์ใช้กับกลุ่มประชากรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมทั้งเป็นประโยชน์ ต่อนำปัจจัยระดับกลุ่มงานมาร่วมพิจารณาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของ ข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ทั่วไปเพื่อทดสอบแบบจำลองโครงสร้างพหุระดับของการสอนงาน ตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมระดับกลุ่มงานและระดับบุคคลที่มี อิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม และมีวัตถุประสงค์ เฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของตัวแปรระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานที่มีผลต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการและกลุ่มงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรในระดับบุคคล ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาท ของบุคลากร การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความผูกพันของ บุคลากร และการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของ บุคคล
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรในระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การสอนงานตามหลักการ จัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของ กลุ่มงาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของ กลุ่มงาน

4. เพื่อศึกษาอิทธิพลข้ามระดับของตัวแปรในระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล

## ความสำคัญของการวิจัย

### 1. ความสำคัญในเชิงทฤษฎี

1.1 เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้การการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน (Managerial coaching) และสถานการณ์ทางจิตสังคมในบริบทของข้าราชการในสังคมไทย ซึ่งผลของการศึกษาจะเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนแนวคิดความสัมพันธ์ข้ามระดับระหว่างตัวแปรการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน และสถานการณ์ทางจิตสังคมที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุต่างระดับที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งจะช่วยขยายขอบเขตทางแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการ (Managerial coaching concept) ในเชิงพหุระดับที่เป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีระดับกลุ่มกับทฤษฎีระดับบุคคล

1.2 เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ในตัวแปรผลของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ได้แก่ ตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล และการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ซึ่งถ้าผลของการศึกษาเกิดขึ้นกับทั้ง 2 ระดับ จะทำให้เกิดอำนาจในการสรุปอ้างอิงและอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั้ง 2 ระดับได้

1.3 การพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ของตัวแปรของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การรับรู้การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน และสถานการณ์ทางจิตและสังคมที่เป็นกลุ่มตัวแปรปัจจัยมาศึกษาพร้อมกับตัวแปรคั่นกลางได้แก่ บรรยากาศในการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน และตัวแปรผล ได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน และการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล จึงเป็นการเชื่อมโยงแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน แนวคิดความผูกพัน แนวความคิดเกี่ยวกับความชัดเจนในบทบาท แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และพัฒนา แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนทางสังคม ให้เข้ากับทฤษฎีทางปัญญาสังคม (Social cognitive theory) และแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการ (Managerial coaching concept)

## 2. ความสำคัญในเชิงปฏิบัติ

2.1 ทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน และการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักของอำนาจการบริหารราชการด้านตุลาการที่มีบทบาทสำคัญในการป้องกันปราบปราม แก้ไขปัญหาอาชญากรรมทางสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่สำคัญในการวางแผนการส่งเสริมหรือพัฒนาต่อไป

2.2 ทำให้ทราบถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน และการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นๆ ในการนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญที่ควรส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการเพื่อช่วยยกระดับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการได้อย่างมั่นใจ

## ขอบเขตของการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร คือ ข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ประกอบด้วย ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการและชำนาญการ หรือเทียบเท่าระดับ 3-6 เดิม ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วย 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) กรมคุมประพฤติ กรมสอบสวนคดีพิเศษ และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) รวมจำนวนทั้งสิ้น 2,184 คน 436 กลุ่มงาน โดยแบ่งเป็นข้าราชการจากสำนักงาน ป.ป.ส. จำนวน 391 คน 78 กลุ่มงาน กรมคุมประพฤติ จำนวน 791 คน 158 กลุ่มงาน กรมสอบสวนคดีพิเศษ จำนวน 891 คน 178 กลุ่มงาน และสำนักงาน ป.ป.ท. จำนวน 111 คน 22 กลุ่มงาน โดยโครงสร้างของแต่ละกลุ่มงาน จะประกอบด้วย หัวหน้างาน จำนวน 1 คน และผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานละประมาณ 3-8 คน (ข้อมูล ณ เดือนมีนาคม 2557)

กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาอิทธิพลพหุระดับของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นกลุ่มงานหรือทีม โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ (Multilevel structural equation modeling: MSEM) การศึกษาวิจัยจึงต้องกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างให้เหมาะสมกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาและเหตุผลความจำเป็นในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่มงานก่อนเป็นลำดับแรก โดยใช้เกณฑ์กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่มงาน ของฮอก และ แมส (Hox; & Mass. 2001: 170-171) ที่ว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่มที่มีประสิทธิภาพไม่ควรน้อยกว่า 100 กลุ่ม โดยขนาดของกลุ่มตัวอย่าง



ที่ยอมรับได้ไม่ควรน้อยกว่า 30 กลุ่ม จากนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการสุ่มกลุ่มงานแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนของประชากร (Proportional Stratified random sampling) โดยใช้หน่วยงานเป็นตัวแปรแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน กลุ่มตัวอย่างต่อประชากร 1: 3.9 จาก 4 หน่วยงาน โดยผู้วิจัยจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่มงานตามสัดส่วนของประชากรจนครบจำนวนกลุ่มงานตามที่กำหนด จากนั้นจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในระดับบุคคลจากสมาชิกผู้ปฏิบัติงานทุกคนของกลุ่มงานที่สุ่มตัวอย่าง โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้กลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่มงาน ดังนี้ สำนักงาน ป.ป.ส. จำนวน 14 กลุ่มงาน กรมคุมประพฤติ จำนวน 36 กลุ่มงาน กรมสอบสวนคดีพิเศษ จำนวน 27 กลุ่มงาน และสำนักงาน ป.ป.ท. จำนวน 3 กลุ่มงาน รวมจำนวนทั้งสิ้น 80 กลุ่มงาน และกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล สำนักงาน ป.ป.ส. จำนวน 54 คน กรมคุมประพฤติ จำนวน 144 คน กรมสอบสวนคดีพิเศษ จำนวน 123 คน และสำนักงาน ป.ป.ท. จำนวน 15 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 336 คน

## ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

### 1. ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุ ประกอบด้วย ตัวแปร 2 ระดับ

#### 1.1 ระดับกลุ่มงาน ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 2 ตัว ดังนี้

1.1.1 การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน วัดจากตัวแปรสังเกต

2 ตัว ได้แก่ พฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการ และประสิทธิผลการสอนงานตามหลักการจัดการ

1.1.2 การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน วัดจากตัวแปรสังเกต 2 ตัว ได้แก่ การยอมรับตัวตน และการยอมรับการปฏิบัติงาน

#### 1.2 ระดับบุคคล ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 2 ตัว ดังนี้

1.2.1 ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร วัดจากตัวแปรสังเกต 2 ตัว ได้แก่ ความชัดเจนในนโยบายและขอบข่ายความรับผิดชอบที่หัวหน้างานคาดหวัง และความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

1.2.2 การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร วัดจากตัวแปรสังเกต 2 ตัว ได้แก่ การแสวงหาความรู้ และการนำไปใช้ประโยชน์

### 2. ตัวแปรคั่นกลาง ประกอบด้วย ตัวแปร 2 ระดับ

#### 2.1 ระดับกลุ่มงาน ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 2 ตัว ดังนี้

2.1.1 สถานการณ์ทางจิตระดับกลุ่มงาน ประกอบด้วยตัวแปรแฝง คือ ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน วัดจากตัวแปรสังเกต 2 ตัว ได้แก่ ความพึงพอใจกับลักษณะงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจกับหัวหน้างานของกลุ่มงาน

2.1.2 สถานการณ์ทางสังคมระดับกลุ่มงาน ประกอบด้วยตัวแปรแฝง คือ บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน วัดจากตัวแปรสังเกต 4 ตัว ได้แก่ มาตรฐาน โครงสร้าง มิตรภาพ และการทำงานเป็นทีม

## 2.2 ระดับบุคคล ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 2 ตัว ดังนี้

### 2.2.1 สถานการณ์ทางจิตระดับบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรแฝง ดังนี้

2.2.1.1 ความพึงพอใจในงานของบุคลากร วัดจากตัวแปรสังเกต 2 ตัว ได้แก่ ความพึงพอใจกับลักษณะงาน และความพึงพอใจกับหัวหน้างาน

2.2.1.2 ความผูกพันของบุคลากร วัดจากตัวแปรสังเกต 3 ตัว ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่ออาชีพ และความผูกพันต่อคุณภาพ

2.2.2 สถานการณ์ทางสังคมระดับบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรแฝง คือ การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน วัดจากตัวแปรสังเกต 3 ตัว ได้แก่ การสนับสนุนด้านสิ่งของ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร และการสนับสนุนด้านอารมณ์และสังคม

## 3. ตัวแปรผล ประกอบด้วย ตัวแปร 2 ระดับ

3.1 ระดับกลุ่มงาน ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 1 ตัว คือ การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดของกลุ่มงาน วัดจากตัวแปรสังเกต 2 ตัว ได้แก่ ประสิทธิภาพของกลุ่มงาน ประสิทธิภาพของกลุ่มงาน

3.2 ระดับบุคคล ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 1 ตัว คือ การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดของบุคคล วัดจากตัวแปรสังเกต 2 ตัว ได้แก่ ประสิทธิภาพของบุคคล ประสิทธิภาพของบุคคล

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**ข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน** หมายถึง ข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ประกอบด้วยข้าราชการผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการและชำนาญการจากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) กรมคุมประพฤติ กรมสอบสวนคดีพิเศษ และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นทีม ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานภายใต้การกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มงานที่เป็นผู้บังคับบัญชาในระดับต้นที่ตนสังกัดอยู่

**หัวหน้างาน** หมายถึง ข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมประกอบด้วยข้าราชการระดับชำนาญการจากสำนักงาน ป.ป.ส. กรมคุมประพฤติ กรมสอบสวนคดีพิเศษ และสำนักงาน ป.ป.ท. ซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มงานทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานของตน

**กลุ่มงาน** หมายถึง หน่วยงานย่อยในสำนักงาน ป.ป.ส. กรมคุมประพฤติ กรมสอบสวนคดีพิเศษ และสำนักงาน ป.ป.ท. ที่มีข้าราชการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ตั้งแต่ 3-8 คน ปฏิบัติงานร่วมกัน ภายใต้ภารกิจที่กลุ่มงานของตนรับผิดชอบ

## นิยามเชิงปฏิบัติการ

1. การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับการแสดงและการกระทำในการถ่ายทอดประสบการณ์ ซึ่งแนะ สอนแนะของหัวหน้างานด้วยหลักบริหาร ขั้นตอนการจัดการในกลุ่มงานโดยพิจารณาจากความสำเร็จในการสอนงานตามหลักบริหาร ขั้นตอนการจัดการในกลุ่มงานของหัวหน้างาน ประกอบด้วย การวัด 2 มิติ ได้แก่ พฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และประสิทธิผลการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน โดยแบบวัดนี้ในมิติของพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามนิยามปฏิบัติการและแบบวัดของบีทีดีและคนอื่นๆ (Beattie; et al. 2010: 276) และในมิติประสิทธิผลการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ผู้วิจัยปรับมาจากแบบวัดของฮาน และ โอห์ (Hahn; & Oh. 2012: 4-8) โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา และให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ทั้งนี้มีการนำคะแนนของสมาชิกในกลุ่มงานเดียวกันมารวมกัน (Aggregate) เพื่อใช้เป็นคะแนนของกลุ่มงานนั้นๆ กลุ่มงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ากลุ่มงานนั้นมีการรับรู้การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานมากกว่ากลุ่มงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า ซึ่งมี 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 พฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับการกระทำของหัวหน้างานในการถ่ายทอดประสบการณ์ ซึ่งแนะ สอนแนะด้วยหลักบริหารหรือตามขั้นตอนการจัดการภายในกลุ่มงาน เริ่มด้วยการอธิบายขอบเขตของงานในกลุ่มงาน ขอบข่ายความรับผิดชอบของข้าราชการแต่ละคนในกลุ่มงาน การอธิบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การเสนอมุมมองที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การดูแลช่วยเหลือ การร่วมแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน และการสร้างแรงจูงใจผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน

1.2 ประสิทธิผลการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับความสำเร็จของหัวหน้างานในการวางแผนจัดการ การแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและกำกับติดตามการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน การใช้อำนาจ ให้รางวัล ลงโทษและมอบอำนาจแก่ข้าราชการในกลุ่มงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับข้าราชการ การสื่อสาร การวิเคราะห์ความต้องการของข้าราชการและการตัดสินใจแก้ไขปัญหา การปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน หมายถึง ความรู้สึกชอบ พอใจของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับความสามารถ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ การวางตน การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน สังคม การมีคุณธรรมของตนเองที่เกิดจากการได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างาน ประกอบด้วย องค์ประกอบ 2 มิติ ได้แก่ การยอมรับตัวตนและการยอมรับ

การปฏิบัติงาน โดยแบบวัดนี้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากนิยามปฏิบัติการ แนวคิดและแบบวัดของชลลดา ศรเดช (2550: 5) และกาญจนา ชิตประเสริฐ (2547: 55) ที่มาจากแนวคิดการเห็นคุณค่าของคูเปอร์สมิท (Coopersmith.1984) และให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ทั้งนี้มีการนำคะแนนของสมาชิกในกลุ่มงานเดียวกันมารวมกัน (Aggregate) เพื่อใช้เป็นคะแนนของกลุ่มงานนั้นๆ กลุ่มงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่า กลุ่มงานนั้นมีการรับรู้การให้คุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานของหัวหน้างานมากกว่ากลุ่มงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า ซึ่งมี 2 องค์ประกอบ ดังนี้

**2.1 การยอมรับตัวตน** หมายถึง ความรู้สึกชอบพอใจของกลุ่มข้าราชการที่ได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานในด้านบุคลิกภาพ การวางตน การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน สังคม และการมีคุณธรรม

**2.2 การยอมรับการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความรู้สึกชอบพอใจของกลุ่มข้าราชการที่ได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานในด้านความสามารถ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มงานในองค์กร

**3. ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร** หมายถึง ความเข้าใจของข้าราชการเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตนเองในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 มิติ ได้แก่ ความชัดเจนในนโยบายและขอบข่ายความรับผิดชอบที่หัวหน้างานคาดหวัง ความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง โดยแบบวัดนี้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากนิยาม ปฏิบัติการและแบบวัดของอีแกนและคนอื่น ๆ (Egan; et al. 2013: 320-321) และให้คะแนนแบบประมาณ ค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ข้าราชการที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ามีความชัดเจนในบทบาทมากกว่าข้าราชการที่ได้คะแนนต่ำกว่า ซึ่งมี 2 องค์ประกอบ ดังนี้

**3.1 ความชัดเจนในนโยบายและขอบข่ายความรับผิดชอบที่หัวหน้างานคาดหวัง** หมายถึง ความเข้าใจของข้าราชการเกี่ยวกับนโยบายของกลุ่มงาน รวมทั้งขอบข่ายความรับผิดชอบที่หัวหน้างานคาดหวังกับการปฏิบัติงานของตนเอง

**3.2 ความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง** หมายถึง ความเข้าใจของข้าราชการเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนในปัจจุบัน จนสามารถวางแผน กำหนดเป้าหมาย วิธีดำเนินการ ระยะเวลา และผลการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างชัดเจน

**4. การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร** หมายถึง การที่ข้าราชการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองในองค์กร ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การแสวงหา ความรู้จากเอกสาร การฝึกอบรม ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนจากหัวหน้างาน และได้นำความรู้และข้อมูลที่เป็นต่อการปฏิบัติงานไปพัฒนาปรับปรุงและ

ใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อประสิทธิผลขององค์กร ประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ และการนำไปใช้ประโยชน์ โดยผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดการเรียนรู้และพัฒนา โดยปรับปรุงตามแนวคิดการเรียนรู้และพัฒนาของแครม (Kram. 1988: 109-120) นิยามปฏิบัติการ และแบบวัดของอาร์มสตรอง (Alo. 1999: 128; citing Armstrong. 1995) และให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ข้าราชการที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่า มีการเรียนรู้และพัฒนาดีกว่าข้าราชการที่ได้คะแนนต่ำกว่า ซึ่งมี 2 องค์กรประกอบ ดังนี้

**4.1 การแสวงหาความรู้** หมายถึง การแสดงออกถึงวิธีการเรียนรู้ของข้าราชการ เพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองในองค์กร ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การแสวงหาความรู้จากเอกสาร การฝึกอบรม รวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนจากหัวหน้างานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเอง

**4.2 การนำไปใช้ประโยชน์** หมายถึง การที่ข้าราชการนำความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองในองค์กรที่ได้จากการแสวงหาความรู้ ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การแสวงหาความรู้จากเอกสาร การฝึกอบรม รวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนจากหัวหน้างานไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อประสิทธิผลขององค์กร

**5. บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน** หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในปฏิบัติงานในกลุ่มงานที่ตนสังกัดอยู่ในด้านต่างๆ ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ มาตรฐานการปฏิบัติงาน โครงสร้างและการกระจายอำนาจ มิตรภาพในกลุ่มงาน และการทำงานเป็นทีม โดยแบบวัดนี้ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามนิยามปฏิบัติการตามแนวคิดและแบบวัดของลิทวิน และ เบอร์มิสเตอร์ (Litwin; & Burmeister.1992: 122) เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา และให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ทั้งนี้มีการนำคะแนนของสมาชิกในกลุ่มงานเดียวกันมารวมกัน (Aggregate) เพื่อใช้เป็นคะแนนของกลุ่มงานนั้นๆ กลุ่มงานที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่ากลุ่มงานนั้นมีการรับรู้บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานมากกว่ากลุ่มงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า ซึ่งมี 4 องค์กรประกอบ ดังนี้

**5.1 มาตรฐานการปฏิบัติงาน** หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับแนวทาง ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ ประเมินกำกับติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่มงานที่ตนสังกัดอยู่ เพื่อนำผลการประเมินติดตามมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

**5.2 โครงสร้างและการกระจายอำนาจ** หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับการจัดการและการบริหารงานตามลำดับสายการบังคับบัญชา มีการกระจายอำนาจ การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับข้าราชการในกลุ่มงานที่ตนสังกัดอยู่อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

**5.3 มิตรภาพในกลุ่มงาน** หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในกลุ่มงาน โดยการยอมรับซึ่งกันและกัน การได้รับความไว้วางใจ ความเป็นกันเอง รวมทั้งการติดต่อสื่อสารและการประสานการปฏิบัติงานภายในกลุ่มงานที่มีความคล่องตัวและเอื้อต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการในกลุ่มงาน

**5.4 การทำงานเป็นทีม** หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้ข้าราชการในกลุ่มงานแสดงความคิดที่สร้างสรรค์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการคิดตัดสินใจ วางแผนและปฏิบัติงานในกลุ่มงาน เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกันในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน

**6. ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน** หมายถึง การที่กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานในกลุ่มงานและชอบที่จะทำงานในลักษณะงานที่ทำอยู่ในกลุ่มงานที่ตนทำงานอยู่ร่วมกับหัวหน้างานของตนเอง ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงานและหัวหน้างาน โดยแบบวัดนี้ ในมิติลักษณะงาน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามนิยามปฏิบัติการตามแบบวัดของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ที่พัฒนาโดยดาวิสและคนอื่นๆ (Dawis; et al. 1997: 131) และในมิติหัวหน้างาน ผู้วิจัยปรับมาจากแบบวัดของแฮคแมน และ โอลด์แฮม (Hackman; & Oldham. 1974: 815) ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำมาพัฒนาและปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของการศึกษา และให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ทั้งนี้มีการนำคะแนนของสมาชิกในกลุ่มงานเดียวกันมารวมกัน (Aggregate) เพื่อใช้เป็นคะแนนของกลุ่มงานนั้นๆ กลุ่มงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ากลุ่มงานนั้นมีความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า ซึ่งมี 2 องค์ประกอบ ดังนี้

**6.1 ลักษณะงาน** หมายถึง การที่กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานในกลุ่มงานและชอบที่จะทำงานในลักษณะงานที่ทำอยู่ในกลุ่มงานที่ตนทำงานอยู่ที่ใช้อิสระ ในการคิด แสวงหา ทดลองวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีความหลากหลาย ทำทนายไม่จำเจ น่าเบื่อ มีอำนาจต่อรองกับกลุ่มงานอื่นหรือส่วนงานอื่นในระดับที่สูงขึ้น มีความมั่นคง มีคุณค่าไม่ขัดต่อศีลธรรม รวมทั้งมีโอกาสในการทำสิ่งต่างๆ ให้กับผู้อื่นและสังคม

**6.2 หัวหน้างาน** หมายถึง การที่กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานในกลุ่มงานร่วมกับหัวหน้างาน ที่มีความสามารถในการบริหารการสอนงาน การมอบหมายงาน การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน การกระตือรือร้น สนใจ ช่วยคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการในกลุ่มงานอย่างเต็มที่ การส่งเสริมสนับสนุนการสัมมนา อบรมศึกษาต่อและการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน ตลอดจนการกระตุ้นส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในอาชีพและการปฏิบัติงานของข้าราชการในกลุ่มงาน

**7. ความพึงพอใจในงานของบุคลากร** หมายถึง การที่ข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานและชอบที่จะทำงานในลักษณะงานที่ตนทำงานอยู่ร่วมกับหัวหน้างานของ

ตนเอง ประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ ลักษณะงาน และหัวหน้างาน โดยแบบวัดนี้ ในมิติลักษณะงาน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามนิยามปฏิบัติการณ์ตามแบบวัดของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ที่พัฒนาโดยดาวิส และคนอื่น ๆ (Davis; et al. 1997: 131) และในมิติหัวหน้างาน ผู้วิจัยปรับมาจากแบบวัดของแฮคแมน และ โอลด์แฮม (Hackman; & Oldham. 1974: 815) ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำมาพัฒนาและปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของการศึกษาและให้คะแนน แบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) สำหรับข้อความทางบวก และในข้อความทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ข้าราชการที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ามีความพึงพอใจในงานมากกว่าข้าราชการที่ได้คะแนนต่ำกว่า ซึ่งมี 2 องค์ประกอบ ดังนี้

**7.1 ลักษณะงาน** หมายถึง การที่ข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงาน ในลักษณะงานปัจจุบันที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ที่ใช้อิสระในการคิด แสวงหา ทดลองวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีความหลากหลาย ทำหาย ไม่จำเจ น่าเบื่อ มีอำนาจต่อรองกับหัวหน้างานหรือส่วนงานอื่นในระดับที่สูงขึ้น มีความมั่นคง มีคุณค่า ไม่ขัดต่อศีลธรรม รวมทั้งมีโอกาสในการทำสิ่งต่างๆ ให้กับผู้อื่นและสังคม

**7.2 หัวหน้างาน** หมายถึง การที่ข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานร่วมกับหัวหน้างานที่มีความสามารถในการบริหารการสอนงาน การมอบหมายงาน การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน การกระตือรือร้น สนใจช่วยคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ การส่งเสริมสนับสนุนการสัมมนา อบรม ศึกษาต่อและการพัฒนาศักยภาพ การปฏิบัติงาน ตลอดจนการกระตุ้นส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในอาชีพและการปฏิบัติงานของข้าราชการ

**8. ความผูกพันของบุคลากร** หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่แสดงออกถึงความยึดมั่นเหนียวแน่นต่อองค์กร ต่ออาชีพที่ทำ และต่อคุณภาพในการปฏิบัติงาน จนรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและอาชีพ ยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรและอาชีพ รวมทั้งมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่มีคุณภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่ออาชีพ และความผูกพันต่อคุณภาพ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดโดยใช้ทฤษฎีความผูกพันทางสังคม (Social Bond Theory) ของเฮอส์ชชี (Hirschi. 1969: 178) เป็นกรอบในการพัฒนาแบบวัด โดยในมิติความผูกพันต่อองค์กรผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามแนวคิด นิยามปฏิบัติการณ์และแบบวัดของเมเยอร์ และ แอลเลน (Meyer; & Allen. 1997: 85) ในมิติความผูกพันต่ออาชีพ ผู้วิจัยปรับมาจากแนวคิดและแบบวัดของลอนดอน (London. 1993: 57) และในมิติความผูกพันต่อคุณภาพ ผู้วิจัยปรับมาจากแนวคิดและแบบวัดของสเตลลา (Stella. 2011: 11-12) ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำมาพัฒนาและปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของการศึกษา และให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) สำหรับข้อความ

ทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ข้าราชการที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ามีความผูกพันมากกว่าข้าราชการที่ได้คะแนนต่ำกว่า ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

**8.1 ความผูกพันต่อองค์กร** หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่มีความสุขและยึดมั่นเหนียวแน่นกับการปฏิบัติงานในองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความสัมพันธ์อันยาวนานในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยจะทุ่มเทใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร จึงไม่ต้องการจะเริ่มทำงานในองค์กรใหม่ ต้องการปฏิบัติงานที่องค์กรปัจจุบันต่อไปและต้องการตอบแทนให้กับองค์กรและเพื่อร่วมงานด้วยความซื่อสัตย์และจงรักภักดี

**8.2 ความผูกพันต่ออาชีพ** หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่ต่อเป้าหมายและแผนด้านอาชีพ กิจกรรม การปฏิบัติตน การปฏิบัติงานและบทบาทของการเป็นข้าราชการขององค์กร รวมทั้งความสามารถในการปรับตัวของข้าราชการ ความตั้งใจในการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ความตั้งใจในการพัฒนาบทบาทและงานใหม่เพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และนำไปสู่เป้าหมายในอาชีพข้าราชการของตนเองและความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับลักษณะและเจตนารมณ์ของการเป็นข้าราชการขององค์กร

**8.3 ความผูกพันต่อคุณภาพ** หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่รู้สึกยึดมั่นเหนียวแน่นให้ความสำคัญต่อกับคุณภาพของงานที่ตนเองปฏิบัติ มีความตั้งใจในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้มีคุณภาพและสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีความรับผิดชอบต่องาน มีความพยายามเข้าถึงความรู้สึก ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งความพยายามในการสร้างความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

**9. การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน** หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการ ที่มีต่อเพื่อนร่วมงานในองค์กรในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ 1) การสนับสนุนด้านสิ่งของ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ 2) การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร และ 3) การสนับสนุนด้านอารมณ์และสังคม ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานจากแนวคิดของโคเนลาซาร์ส และ เชฟเฟอร์ (Coyne; Lazarus; & Schaefer. 1981) และนियามปฏิบัติการและแบบวัดของอังคินันท์ อินทรกำแหง และนริสรา พึ่งโพธิ์สภ (2556: 9) เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาและให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ข้าราชการที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าได้รับการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานมากกว่าข้าราชการที่ได้คะแนนต่ำกว่า ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

**9.1 การสนับสนุนด้านสิ่งของเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์** หมายถึง การที่ข้าราชการได้รับความช่วยเหลือด้านแรงงาน วัสดุอุปกรณ์ สิ่งของ เงินทองจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำให้ข้าราชการผู้นั้นสามารถดำรงบทบาทหรือหน้าที่รับผิดชอบได้ตามปกติ

**9.2 การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร** หมายถึง การที่ข้าราชการได้รับข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งคำแนะนำและการเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร



**9.3 การสนับสนุนด้านอารมณ์และสังคม** หมายถึง การที่ข้าราชการได้รับความรัก การดูแลเอาใจใส่ การได้รับการยอมรับ เห็นคุณค่าจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร

**10. การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน** หมายถึง การกระทำ การทำ หน้าที่ และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานของกลุ่มข้าราชการกระทรวงยุติธรรมในด้านต่างๆ ได้แก่ การซักถามสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐาน หาข่าว สะกดรอย เป็นต้น ที่ครบถ้วนทุกกิจกรรมที่หัวหน้างานมอบหมาย สามารถทำงานที่ยาก ฝ่าฟันอุปสรรค โดยไม่ผิดพลาดในสาระสำคัญในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด ทำงานได้ดี รวดเร็ว สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย ประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้วิจัยปรับปรุงตามแนวคิดของวอลเตอร์ (Walter. 1995) นิยามปฏิบัติการและแบบวัดของพัชพาคุมารี (Pushpakumari. 2008: 89) และให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ทั้งนี้มีการนำคะแนนของสมาชิกในกลุ่มงานเดียวกันมารวมกัน (Aggregate) เพื่อใช้เป็นคะแนนของกลุ่มงานนั้นๆ กลุ่มงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่า กลุ่มงานนั้นมีการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์มากกว่ากลุ่มงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า ซึ่งมี 2 องค์กรประกอบ ดังนี้

**10.1 ประสิทธิภาพ** หมายถึง การกระทำ การปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการทำงานของกลุ่มข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การซักถามสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐาน และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้ครบถ้วนทุกกิจกรรมที่หัวหน้างานมอบหมาย รวมทั้งความสามารถในการทำงานที่ยาก ฝ่าฟันอุปสรรค โดยไม่ผิดพลาดในสาระสำคัญในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด

**10.2 ประสิทธิภาพ** หมายถึง การกระทำ การปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการทำงานของกลุ่มข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐาน และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี รวดเร็ว ส่งมอบงานทันเวลา สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย

**11. การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล** หมายถึง การกระทำ การทำ หน้าที่ และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมในด้านต่างๆ ได้แก่ การซักถามสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐาน หาข่าว สะกดรอย เป็นต้น ที่ครบถ้วนทุกกิจกรรมที่หัวหน้างานมอบหมาย สามารถทำงานที่ยาก ฝ่าฟันอุปสรรค โดยไม่ผิดพลาดในสาระสำคัญในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด ทำงานได้ดี รวดเร็ว สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย ประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้วิจัยปรับปรุงตามแนวคิดของวอลเตอร์ (Walter. 1995) นิยามปฏิบัติการและแบบวัดของพัชพาคุมารี (Pushpakumari. 2008: 89) และให้คะแนนแบบประมาณค่า

6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) ข้าราชการที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่า ข้าราชการผู้นั้นมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าข้าราชการที่ได้คะแนนต่ำกว่า ซึ่งมี 2 องค์ประกอบ ดังนี้

**11.1 ประสิทธิภาพ** หมายถึง การกระทำ การปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการทำงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การซักถามสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐาน และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้ครบถ้วนทุกกิจกรรมที่หัวหน้างานมอบหมาย รวมทั้งความสามารถในการทำงานที่ยาก ฝ่าฟันอุปสรรค โดยไม่ผิดพลาดในสาระสำคัญในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด

**11.2 ประสิทธิภาพ** หมายถึง การกระทำ การปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการทำงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตาม พื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐาน และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี รวดเร็ว ส่งมอบงานทันเวลา สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์เกี่ยวกับอิทธิพลทุกระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาและทดสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. สภาพการทำงานของกระทรวงยุติธรรม
2. การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (High performance)
3. แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุปัจจัยของพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 ทฤษฎีทางปัญญาสังคม (Social cognitive theory) และแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการ (Managerial coaching concept)

- 3.2 ปัจจัยระดับบุคคลกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคคล
- 3.3 ปัจจัยระดับกลุ่มกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของกลุ่มงาน
- 3.4 ปัจจัยข้ามระดับกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. แนวคิดการวิเคราะห์ทุกระดับกับการวิจัยในองค์กร
5. กรอบแนวคิดการวิจัย
6. สมมติฐานการวิจัย

#### 1. สภาพการทำงานของกระทรวงยุติธรรม

กระทรวงยุติธรรม เป็นหน่วยงานกลไกหลักของอำนาจการบริหารประเทศด้านตุลาการและกระบวนการยุติธรรม โดยมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนากฎหมาย ระบบบริหารจัดการของกระบวนการยุติธรรมอย่างเป็นเอกภาพ โปร่งใส ค้ำครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน ช่วยเหลือ ให้ความรู้แก่ประชาชนทางกฎหมาย ป้องกันปราบปราม แก้ไขฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด รวมทั้งป้องกัน แก้ไขปัญหาอาชญากรรมในสังคมและอาชญากรรมทางเศรษฐกิจ การบังคับคดีทางแพ่ง บังคับคดีทางอาญา บำบัดแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิด (กระทรวงยุติธรรม. 2551: 1-2) โดยมีหน่วยงานในสังกัด และ/ หรือขึ้นตรงกับกระทรวงยุติธรรม จำนวนทั้งสิ้น 14 หน่วยงาน (กระทรวงยุติธรรม. 2551: 3) ประกอบด้วย

1. หน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม จำนวน 10 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กรมคุมประพฤติ กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กรมบังคับคดี

กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมราชทัณฑ์ กรมสอบสวนคดีพิเศษ สำนักกิจการยุติธรรม และสถาบันนิติวิทยาศาสตร์

2. ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ขึ้นตรงกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม จำนวน 2 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ

3. ส่วนราชการไม่สังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน

จากการศึกษาอำนาจหน้าที่และบทบาทภารกิจของหน่วยงานต่างๆในกระทรวงยุติธรรมพบว่า มีลักษณะงานบางหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่เป็นสายงาน สืบสวน สอบสวน ขยายผลรวมทั้งการสืบเสาะค้นหาผู้ที่มีพฤติการณ์กระทำความผิด ซึ่งจำเป็นที่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานต้องอาศัยความสามารถ ทักษะ และการสั่งสมประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของตนเอง รวมทั้งการทำงานเป็นกลุ่มงานหรือทีมงานโดยมีหัวหน้ากลุ่มหรือหัวหน้าทีม เป็นผู้รับผิดชอบควบคุม อำนวยการ ติดตามความก้าวหน้า สร้างความเข้าใจ ตัดสิน ตลอดจนทำให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ การปฏิบัติงานแก่บุคลากรในกลุ่มหรือทีมงานให้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยหน่วยงานของกระทรวงยุติธรรมที่มีลักษณะงานดังกล่าว ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) กรมคุมประพฤติ กรมสอบสวนคดีพิเศษ และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท) ผู้วิจัยจึงสุ่มตัวอย่างข้าราชการในสังกัดหน่วยงานดังกล่าวข้างต้น มาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ โดยแต่ละหน่วยงานมีอำนาจหน้าที่และบทบาทภารกิจ ตลอดจนความจำเป็นที่ข้าราชการในแต่ละหน่วยงานจะต้องมีผลสัมฤทธิ์สูงและมีการทำงานเป็นกลุ่มงานหรือทีมงาน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามยาเสพติดในโทษ พ.ศ. 2519 ณ วันที่ 10 พฤศจิกายน 2551 โดยมีพันธกิจในการกำหนดยุทธศาสตร์ให้มีการบังคับใช้กฎหมาย ติดตามประเมินผลการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดและมีบทบาทภารกิจสำคัญในการประสานนโยบายและแผน ประสานการปฏิบัติงาน สนับสนุนข้อมูล ข่าวสารวิชาการ หน่วยปฏิบัติการสำหรับงานด้านประชาสัมพันธ์ต่อต้านยาเสพติด ประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ พัฒนาบุคลากร ตลอดจนประสาน ควบคุม ตรวจสอบ กำกับดูแล ให้ความเห็น ติดตามประเมินผลการดำเนินงานป้องกันปราบปรามและแก้ไขปัญหายาเสพติดของประเทศ ปัจจุบันประกอบด้วย 21 สำนัก/กอง และ 2 กลุ่มขึ้นตรง (สำนักงาน ป.ป.ส. 2551: 1 – 2)

จากบทบาทภารกิจในการประสานการปฏิบัติงาน สนับสนุนข้อมูลข่าวสาร บริหารจัดการ และอำนวยการให้มีการบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติดนี้เอง ทำให้ข้าราชการส่วนหนึ่งของสำนักงาน ป.ป.ส. จำเป็นต้องมีบทบาทภารกิจสำคัญในการปฏิบัติงานด้านการข่าว การสืบสวน สอบสวนขยายผลผู้มีประสพการณ์เกี่ยวข้องกับยาเสพติด เพื่อดำเนินการตามกระบวนการยุติธรรม

(สำนักงาน ป.ป.ส. 2551: 6-7; กระทรวงยุติธรรม. 2555: 1-2) โดยลักษณะงานด้านการข่าว สืบสวน สอบสวน ขยายผลผู้มีพฤติการณ์เกี่ยวข้องกับยาเสพติด จะมีลักษณะเป็นทีมหรือชุดปฏิบัติการ ประกอบด้วยหัวหน้าทีมหรือหัวหน้าชุด 1 คน และผู้ปฏิบัติงานในทีมจำนวนประมาณ 3-8 คน ในการดำเนินการตามบทบาทภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่เหนือกว่า ซึ่งทีมหรือชุดปฏิบัติการจะต้องร่วมกันเตรียมการ วางแผน บริหารจัดการและกำหนดบทบาทหน้าที่ รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในทีมหรือชุดปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานกำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้ (สำนักงาน ป.ป.ส. 2551: 24-25)

1. รวบรวม ค้นหาข้อมูลจากเอกสาร หลักฐานพยานบุคคล ข้อมูลการสัมภาษณ์และข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

2. นำข้อมูลที่รวบรวมมาวิเคราะห์ เพื่อวางแผนและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน

3. ประชุมหารือ เตรียมการ วางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน โดยหัวหน้าทีมหรือหัวหน้าชุดจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการนัดหารือทีมชุดปฏิบัติการทั้งหมด เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายการดำเนินงาน วางแผนปฏิบัติการและแนวทางการดำเนินงานที่เกิดจากการรับฟังความคิดเห็นจากทุกคนในทีมเพื่อหาข้อสรุปในการกำหนดแผนปฏิบัติการร่วมกัน โดยในแผนปฏิบัติการจะต้องกำหนดขั้นตอน กิจกรรมการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติการ ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งในการปฏิบัติงานข่าว สืบสวน ขยายผลผู้มีพฤติการณ์เกี่ยวข้องกับยาเสพติด ทีมหรือชุดปฏิบัติการจะมีบทบาทหน้าที่หลักที่จะต้องดำเนินการ ได้แก่ การตั้งทีมซักถาม การใช้สายลับ การเฝ้าสะกดรอย การดักฟัง การล่อซื้อ การสืบสวน สอบสวน การสัมภาษณ์ การตรวจสอบกระแสวิ่ง เป็นต้น ซึ่งหัวหน้าทีมหรือหัวหน้าชุดจะเป็นผู้ตัดสินใจสุดท้ายหลังจากหารือกำหนดแผนปฏิบัติการร่วมกับบุคลากรในทีมว่าใครจะรับผิดชอบในภารกิจใดบ้าง รวมทั้งการทำหน้าที่ในการซักซ้อมทำความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ที่แต่ละคนได้รับมอบหมาย การเชื่อมโยงแต่ละขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรในทีม เข้าใจขอบข่ายการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4. การเตรียมเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ บุคลากรและทีมงานในขั้นตอนต่างๆ ของการปฏิบัติการให้เพียงพอและเหมาะสม เช่น ทีมค้นหา พยานหลักฐาน ทีมซักถามทีมสะกดรอย ทีมสืบสวนสอบสวน เป็นต้น เนื่องจากการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่มีพฤติการณ์เกี่ยวข้องกับยาเสพติด จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ที่พร้อม รวมทั้งบุคลากรที่ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมาย อำนาจการบังคับใช้ มีความเชี่ยวชาญ ทักษะในการหาข้อมูลการข่าว มีไหวพริบ ปฏิภาณ รู้จักสังเกต มีความจำดี มีความรู้เกี่ยวกับการสืบสวน สอบสวน การรวบรวมพยานหลักฐาน และจำเป็นต้องกำหนดผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละขั้นตอนเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

5. ประสานการปฏิบัติงานกับหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามที่วัน เวลาและสถานที่ที่กำหนด

6. หลังจากที่จัดเตรียมเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ บุคลากร ประสานการปฏิบัติงานกับหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และกำหนดแผน แนวทางการดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการในแต่ละขั้นตอนจะปฏิบัติภารกิจการงาน ขยายผลตามแผนที่กำหนดไว้

7. หัวหน้าทีมหรือหัวหน้าชุดดำเนินการเร่งรัด กำกับติดตามการดำเนินการเพื่อประเมินผลสรุปรายงานความก้าวหน้า หาทางแก้ไขและช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นระยะ

8. สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป โดยทีมหรือชุดปฏิบัติการจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา เสนอแนะ ปรับปรุงแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

กรมคุมประพฤติ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติวิธีดำเนินการคุมประพฤติ เมื่อ พ.ศ. 2522 และได้รับการยกฐานะเป็นกรมควบคุมประพฤติ เมื่อ พ.ศ. 2535 โดยมีพันธกิจในการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดในชุมชน ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดในระบบบังคับบำบัดและติดตามช่วยเหลือภายหลังปล่อยให้กลับตนเป็นพลเมืองของสังคม เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของครอบครัว ชุมชน และภาคีเครือข่ายในการดูแลแก้ไขบำบัดฟื้นฟูผู้กระทำผิด และมีบทบาทภารกิจสำคัญใน 3 ด้าน คือ

1. ด้านการสืบเสาะและพินิจซึ่งเป็นขั้นตอนก่อนศาลพิพากษา ซึ่งศาลจะมีคำสั่งให้พนักงานคุมประพฤติ สืบเสาะข้อเท็จจริงต่างๆเกี่ยวกับผู้กระทำผิด เช่น อายุ ประวัติ ความประพฤติ สถิติปัญหาการศึกษา สุขภาพ ภาวะแห่งจิต นิสัย อาชีพ สิ่งแวดล้อมของจำเลย ตลอดจนสภาพความผิดและสาเหตุอื่นอันควรปรานีและนำข้อเท็จจริงที่ได้มาประมวล ทำรายงานเสนอต่อศาล พร้อมทั้งเสนอความเห็นและขอเสนอแนะว่าควรจะดำเนินการอย่างไรกับจำเลยรายนี้ เพื่อศาลจะได้ใช้ประกอบดุลพินิจในการพิพากษาการพิพากษาว่า จำเลยผู้นั้นสมควรจะได้รับการแก้ไขโดยการคุมประพฤติหรือไม่ หรือควรใช้วิธีการใดจึงจะเหมาะสม

2. ด้านควบคุมและสอดส่อง เป็นขั้นตอนภายหลังศาลพิพากษาหรือที่เรียกว่า “การคุมประพฤติ” ซึ่งศาลจะพิพากษาให้รอกการกำหนดโทษ พร้อมทั้งกำหนดเงื่อนไขคุมความประพฤติไว้ พนักงานคุมประพฤติจะคอยให้คำปรึกษา แนะนำ ตักเตือน และช่วยเหลือสงเคราะห์ผู้ถูกคุมความประพฤติด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้ถูกคุมประพฤติสามารถแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงตนเองให้เป็นพลเมืองดีต่อไป

3. ด้านกิจกรรมชุมชน เป็นการที่พนักงานคุมประพฤตินำทรัพยากรในชุมชน ได้แก่ บุคคลและสถาบันทางสังคมต่างๆ เช่น สถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา เป็นต้น ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขฟื้นฟูและสงเคราะห์ผู้กระทำผิดที่เป็นผู้ใหญ่ในการบำบัดรักษา ยาเสพติด การพัฒนาจิตนิสัย การบริการสังคม สวัสดิการผู้ถูกคุมประพฤติและงานอาสาสมัครคุมประพฤติตามเงื่อนไขประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 56 ปัจจุบันประกอบด้วย 91 สำนัก/กอง และ 3 กลุ่มขึ้นตรง (กรมคุมประพฤติ. 2540: 3-5; กระทรวงยุติธรรม. 2555: 1-2) จากบทบาท

ภารกิจของพนักงานคุมประพฤติ โดยเฉพาะในด้านการสืบเสาะและพินิจนี้เอง ทำให้ข้าราชการของกรมคุมประพฤติจำเป็นต้องมีบทบาทภารกิจสำคัญในการสืบค้นหาข้อมูลเบาะแสผู้กระทำผิดในชุมชน เพื่อติดตามดูแลช่วยเหลือตามกระบวนการยุติธรรม ซึ่งลักษณะงานดังกล่าวนอกจากต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและทักษะในการสืบค้นข้อมูล เบาะแส ใหว่พริบปฏิภาณ การช่างสังเกต การรวบรวมข้อเท็จจริงแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยการทำงานในลักษณะกลุ่มงานหรือทีมงาน อันประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงาน หรือหัวหน้าทีม 1 คน และบุคลากรในทีมจำนวนประมาณ 3-8 คน โดยหัวหน้ากลุ่มงานหรือหัวหน้าทีมที่จะมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกให้คำแนะนำ ตัดสินใจและช่วยเหลือการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติในทีม เพื่อให้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้ (กรมคุมประพฤติ. 2552: 3-5)

1. รวบรวม ค้นหาข้อมูลจากเอกสาร หลักฐานพยานบุคคล ข้อมูลการสัมภาษณ์และข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ
2. นำข้อมูลที่รวบรวมมาวิเคราะห์ เพื่อวางแผนและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน
3. การวางแผนและกำหนดบทบาทภารกิจของบุคลากร เป็นขั้นตอนที่หัวหน้ากลุ่มงานหรือหัวหน้าทีมคุมประพฤติและบุคลากรในกลุ่มงานหรือทีมงานร่วมกันวางแผนกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ โดยหัวหน้ากลุ่มงานหรือหัวหน้าทีมจะเป็นผู้ตัดสินใจมอบหมายภารกิจให้กับบุคลากรในกลุ่มงานหรือทีมงาน โดยคำนึงถึงประสิทธิผลสูงสุดของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ
4. การดำเนินการตามแผนการปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนที่กลุ่มงานหรือทีมงานดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้
5. กำกับติดตามและจัดทำรายงานเสนอต่อศาลและผู้บังคับบัญชา เป็นขั้นตอนที่หัวหน้ากลุ่มงานหรือหัวหน้าทีมคุมประพฤติจะควบคุม อำนวยการ ตัดสินใจ ให้คำแนะนำและช่วยเหลือการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติในทีมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ประเมินผลการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ จัดทำรายงานเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะการดำเนินการต่อศาลและผู้บังคับบัญชาตามลำดับ

กรมสอบสวนคดีพิเศษ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 โดยมีพันธกิจในการป้องกัน ปราบปราม สืบสวนสอบสวนและดำเนินคดีพิเศษอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเป็นธรรมและมีบทบาทภารกิจสำคัญในการป้องกัน ปราบปราม สืบสวนและสอบสวนคดีพิเศษตามกฎหมายว่าด้วยการสอบสวนคดีพิเศษ ศีรษะรวบรวม จัดระบบและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่ในการป้องกัน ปราบปราม สืบสวนและสอบสวนคดีพิเศษ ปัจจุบันประกอบด้วย 16 สำนัก (กรมสอบสวนคดีพิเศษ. 2552: 1-2)

จากบทบาทภารกิจของข้าราชการกรมสอบสวนคดีพิเศษดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่ข้าราชการในสังกัดจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการสืบสวนสอบสวน การรวบรวมข้อเท็จจริงจากพยานหลักฐาน การวิเคราะห์ข้อมูล การสืบสวน

ไหว่พริบ ปฏิภาณ รู้จักสังเกต และมีความจำดี โดยลักษณะงานสืบสวน และสอบสวนคดีพิเศษตามกฎหมายว่าด้วยการสอบสวนคดีพิเศษ จะมีลักษณะเป็นทีมหรือชุดปฏิบัติการ ประกอบด้วยหัวหน้าทีมหรือหัวหน้าชุด 1 คน และผู้ปฏิบัติงานในทีม จำนวนประมาณ 3-8 คน ในการดำเนินการตามบทบาทภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่เหนือกว่า ซึ่งทีมหรือชุดปฏิบัติการจะต้องร่วมกันเตรียมการวางแผน บริหารจัดการและกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในทีมหรือชุดปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานกำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้ (กรมสอบสวนคดีพิเศษ. 2552: 14–15)

1. รวบรวม ค้นหาข้อมูลจากเอกสาร หลักฐานพยานบุคคล ข้อมูลการสัมภาษณ์และข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

2. นำข้อมูลที่รวบรวมมาวิเคราะห์ เพื่อวางแผนและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน

3. ประชุมหารือ เตรียมการ วางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน โดยหัวหน้าทีมหรือหัวหน้าชุดจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการนัดหารือทีมชุดปฏิบัติการทั้งหมด เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายการดำเนินงาน วางแผนปฏิบัติการและแนวทางการดำเนินงานที่เกิดจากการรับฟังความคิดเห็นจากทุกคนในทีมเพื่อหาข้อสรุปในการกำหนดแผนปฏิบัติการร่วมกัน ซึ่งการดำเนินการสืบสวนสอบสวนและดำเนินคดีพิเศษนั้น โดยลักษณะงาน มีหลายขั้นตอนและหลายบทบาทที่ต้องดำเนินงาน ได้แก่ การซักถามสัมภาษณ์ การสืบสวน สอบสวน จับเท็จ การตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม การเก็บรวบรวมพยานหลักฐาน การหาข่าว การสะกดรอย เป็นต้น จึงจำเป็นต้องกำหนดทีมงานอันประกอบด้วย หัวหน้าทีมหรือหัวหน้าชุดและชุดปฏิบัติการ โดยหัวหน้าทีมหรือหัวหน้าชุดมีหน้าที่ในการควบคุม อำนวยการ ตัดสินใจ ให้คำแนะนำช่วยเหลือ การปฏิบัติงานของทีมงาน รวมทั้งกำหนดแผนงาน กิจกรรม ระยะเวลา และหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนแก่บุคลากรในทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การเตรียมเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ บุคลากรและทีมงานในขั้นตอนต่างๆ ของการปฏิบัติการให้เพียงพอและเหมาะสม เช่น ทีมค้นหาพยานหลักฐาน ทีมซักถาม ทีมสะกดรอย ทีมสืบสวนสอบสวน เป็นต้น

5. ประสานการปฏิบัติงานกับหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามวัน เวลาและสถานที่ที่กำหนด

6. หลังจากที่จัดเตรียมเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ บุคลากร ประสานการปฏิบัติงานกับหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และกำหนดแผน แนวทางการดำเนินงานและผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการในแต่ละขั้นตอนจะปฏิบัติการด้านการข่าว สืบสวนสอบสวน ขยายผล ตามแผนที่กำหนดไว้

7. หัวหน้าทีมหรือหัวหน้าชุดดำเนินการเร่งรัด กำกับติดตามการดำเนินการเพื่อประเมินผลสรุปรายงานความก้าวหน้า หาทางแก้ไขและช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นระยะ



8. สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป โดยทีมหรือชุดปฏิบัติการจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา เสนอแนะแนวทางและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) จัดตั้งขึ้นตามมาตรา 51 แห่งพระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2551 โดยมีพันธกิจในการตรวจสอบ ใต้สวนข้อเท็จจริงเพื่อปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ สร้างค่านิยมต่อต้านทุจริต ปฏิบัติการเชิงรุก พัฒนากลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารบุคคล องค์ความรู้ มาตรการปฏิบัติงาน รวมทั้งสร้างส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐและมีบทบาทภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ป้องกัน ปราบปราม ประสานงานกับหน่วยงานของรัฐในการดำเนินนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ โดยจะดำเนินการกับข้าราชการพลเรือนสามัญทุกกระทรวง ทบวง กรม พนักงานองค์กรมหาชน พนักงานรัฐวิสาหกิจ ที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าผู้บริหารระดับสูง หรือดำรงตำแหน่งต่ำกว่าผู้อำนวยการลงมา ที่ปฏิบัติหรือละเว้นพฤติกรรมที่อาจทำให้ผู้อื่นเชื่อว่ามีตำแหน่งหรือหน้าที่ ทั้งที่ตนมิได้มีตำแหน่งหรือหน้าที่นั้น หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบสำหรับตนเองและผู้อื่น หรือการกระทำอันเป็นความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ หรือความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ในการยุติธรรมตามประมวลกฎหมายอาญาหรือตามกฎหมายอื่น หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหรือหน้าที่อื่นเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบหรือมติคณะรัฐมนตรี ที่มุ่งหมายจะควบคุมดูแลการเก็บรักษาหรือการใช้เงิน ปัจจุบันประกอบด้วย 15 สำนัก/กอง และ 3 กลุ่มขึ้นตรง (สำนักงาน ป.ป.ท. 2551: 1-2)

จากบทบาทภารกิจในการประสาน สืบสวน ขยายผลข้าราชการที่กระทำผิดฐานทุจริตและประพฤติมิชอบนี้เอง จึงมีความจำเป็นที่ข้าราชการของสำนักงาน ป.ป.ท. ต้องมีความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับกฎหมายและการบังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การสืบสวนสอบสวน การรวบรวมพยานหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยลักษณะงานจะเป็นทีมหรือชุดปฏิบัติการ ประกอบด้วยหัวหน้าทีมหรือหัวหน้าชุด 1 คน และผู้ปฏิบัติงานในทีมจำนวนประมาณ 3-8 คน ในการดำเนินการตามบทบาทภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่เหนือกว่า ซึ่งทีมหรือชุดปฏิบัติการจะต้องร่วมกันเตรียมการ วางแผน บริหารจัดการและกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในทีมหรือชุดปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานกำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้ (สำนักงาน ป.ป.ท. 2551: 3-4)

1. รวบรวม ค้นหาข้อมูลจากเอกสาร หลักฐานพยานบุคคล ข้อมูลการสัมภาษณ์และข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ
2. นำข้อมูลที่รวบรวมมาวิเคราะห์ เพื่อวางแผนและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน

3. ประชุมหารือ เตรียมการ วางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน โดยหัวหน้าทีมหรือหัวหน้าชุดจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการนัดหารือ ทีมชุดปฏิบัติการทั้งหมด เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายการดำเนินงาน วางแผนปฏิบัติการและแนวทางการดำเนินงานที่เกิดจากการรับฟังความคิดเห็นจากทุกคน ในทีมเพื่อหาข้อสรุปในการกำหนดแผนปฏิบัติการร่วมกัน โดยหัวหน้าทีมหรือหัวหน้าชุดมีหน้าที่ในการควบคุม อำนวยการ ตัดสินใจ ให้คำแนะนำช่วยเหลือ การปฏิบัติงานของทีมงาน รวมทั้งกำหนดแผนงาน กิจกรรม ระยะเวลาและหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนแก่บุคลากรในทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การเตรียมเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ บุคลากรและทีมงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของการปฏิบัติการให้เพียงพอและเหมาะสม เช่น ทีมค้นหาพยานหลักฐาน ทีมซักถาม ทีมสภกตรอย ทีมสืบสวนสอบสวน เป็นต้น

5. ประสานการปฏิบัติงานกับหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามวัน เวลาและสถานที่ที่กำหนด

6. หลังจากที่จัดเตรียมเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ บุคลากร ประสานการปฏิบัติงานกับหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และกำหนดแผน แนวทางการดำเนินงานและผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการในแต่ละขั้นตอน จะปฏิบัติการสืบสวนสอบสวน ขยายผล ตามแผนที่กำหนดไว้

7. หัวหน้าทีมหรือหัวหน้าชุดดำเนินการเร่งรัด กำกับติดตามการดำเนินการเพื่อประเมินผล สรุปรายงานความก้าวหน้า หาทางแก้ไขและช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นระยะ

8. สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป โดยทีมหรือชุดปฏิบัติการจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา พิจารณา เสนอแนะ ปรับปรุงแนวทางและวิธีการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพต่อไป

จากลักษณะงานและความจำเป็นในการปฏิบัติงานเป็นกลุ่มงานหรือทีมงานของหน่วยงาน ในสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้ง 4 หน่วยงานดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยเลือก 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงาน ป.ป.ส. กรมคุมประพฤติ กรมสอบสวนคดีพิเศษ และสำนักงาน ป.ป.ท. เป็นหน่วยงานที่ใช้ในการศึกษาวิจัยอิทธิพลพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมในครั้งนี้

## 2. การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง (High performance)

### 2.1 แนวคิดการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง (High performance concept)

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในองค์กร พัฒนาจากแนวคิดการปฏิบัติงานในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วน และเครื่องมือสำคัญในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรอย่างจำกัด เพื่อให้เกิด

ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) สูงสุด เนื่องจากบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาโดยเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพอย่างไม่สิ้นสุด เพื่อสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือระบบงานใหม่อย่างต่อเนื่อง (ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์. 2553: 37) โดยการอธิบายพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมุ่งเน้น 2 ลักษณะสำคัญ คือ 1) การปฏิบัติงานในหน้าที่ตามบทบาทความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายของบุคลากรในองค์กรเพื่อแลกกับค่าจ้างที่ได้รับตามที่ตกลงกันไว้ และ 2) การปฏิบัติตามสถานการณ์หรือการปฏิบัติงานที่บุคลากรได้แสดงพฤติกรรมขึ้นเองตามสภาพการณ์ที่พบเห็นโดยปราศจากคำสั่ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรในทางตรงหรือทางอ้อม (Motowidlo; Borman; & Schmitt. 1997: 72-82; Organ. 1997: 88-89, 95) หรือพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เป็นบทบาทพิเศษ (Extra role) นอกเหนือจากการทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยเป็นพฤติกรรมที่ตัดสินใจด้วยตนเองโดยอิสระไม่คำนึงถึงผลตอบแทนขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่ไม่สามารถตัดขาดจากงานตามหน้าที่ได้อย่างชัดเจน แต่เป็นพฤติกรรมที่ทำแล้วส่งเสริมสนับสนุนให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (Rhoades; & Eisenberger. 2002: 5-7, 17-20)

แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั่วโลก ส่งผลให้องค์กรของประเทศต่างๆ ต้องมีการปฏิรูปการทำงานครั้งใหญ่ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับบุคลากรในองค์กรมีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ทักษะ โดยเฉพะอย่างยิ่งความสามารถที่บุคลากรแต่ละคน แสดงออกผ่านการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรทั้งหลายหันมาให้ความสำคัญและสนใจศึกษาการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง (High performance) ของบุคลากรและองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance Organization) มากขึ้น (นิภาวรรณ รอดโรคา; เทพศักดิ์ บุญรัตพันธ์; และ ดุสิต เวชกิจ. 2556: 49-51; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547: 4-9) ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรและองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง จะมีความสามารถในการแข่งขันตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ทันเวลาด้วยการให้บริการและผลผลิตที่ผู้รับบริการพอใจ มีความยืดหยุ่นสูง รับผิดชอบต่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรที่มีระบบการปฏิบัติงานให้ผลการปฏิบัติงานระดับสูง (High Performance Work System; HPWS) จะมีความสัมพันธ์กับอัตราการลาออก ผลกำไรทางบัญชีและมูลค่าทางการตลาดขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรในองค์กรที่สามารถปฏิบัติงานดี มีผลการปฏิบัติงานสูง ย่อมส่งผลสะท้อนไปสู่ความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กร การจัดการผลการปฏิบัติงานจึงเป็นแนวทางอันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่ง ที่หัวหน้างานสามารถใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในทีมหรือองค์กร ดังเช่น การศึกษาของเซฟเฟอร์ (Shaffer. 2005: 1-3) ที่ได้้นำการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง มาใช้อธิบายการทำงานของบุคลากรสายการผลิตของสถานประกอบการในเมืองเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกาว่า การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคลากร เป็นทักษะความสามารถอย่างสูงของบุคลากรในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา คิดวิเคราะห์ เรียนรู้ วัฒนธรรมและขอบเขต

ของงาน เรียนรู้พัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีมเพื่อการปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กร และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพสูง เช่นเดียวกับสตีเวนส์ (Stevens. 2003: 1-2) ที่อธิบายการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงว่าเป็นทักษะ ประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองจนได้รับความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรอันส่งผลต่อกำไรและความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายในองค์กร นอกจากนี้พัชพาคุมารี (Pushpakumari. 2008: 89) ที่ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร 230 คน จาก 20 โรงงานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการบริการในประเทศญี่ปุ่น ได้แบ่งการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง ออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยประสิทธิภาพเป็นการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่สามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากและเป็นผลงานที่มีคุณภาพ โดยประหยัดค่าใช้จ่าย พลังงาน และใช้เวลาน้อย ในขณะที่ประสิทธิผลเป็นการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ บาร์ทุสวิเชน และ ซาคาลิ (Bartuseviciene; & Sakalyte. 2013: 48-50) ที่ประเมินการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคลากรในองค์กรจากประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยประสิทธิภาพเป็นการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร โครงสร้าง วัฒนธรรม กลยุทธ์ การจัดการในการสร้างผลงานได้มากและเป็นผลงานที่มีคุณภาพ ส่วนประสิทธิผลเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์องค์กร

ผลการศึกษาขององค์กรและนักวิชาการทั้งหลายดังกล่าว เป็นการยืนยันว่าผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กรถือเป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ (High performance) และมีศักยภาพสูง (High potential) จึงมีส่วนช่วยในการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตขององค์กร ในขณะที่ถ้าองค์กรขาดผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอาจจะทำให้เป้าหมายขององค์กรหยุดชะงัก (ปฐมพงษ์ โคพานิชสุรีย์. 2553: 38) ซึ่งสาเหตุเหล่านี้จึงทำให้องค์กรต้องแสวงหาและพยายามรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้คงอยู่ในองค์กรโดยไม่คิดลาออก (Michaels; Jones; & Axerold. 2001: 5) เนื่องจากองค์กรทั้งหลายตระหนักดีว่าผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ทำให้เกิดความแตกต่างในการบริหารทุนมนุษย์ และความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการที่องค์กรมีผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจึงเปรียบเหมือนกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key success factor) ขององค์กร (Bhatnagar. 2007: 305) จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงเป็นการสร้างให้บุคลากรในองค์กรสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากและเป็นผลงานที่มีคุณภาพโดยประหยัดค่าใช้จ่าย พลังงาน และใช้เวลาน้อย บุคลากรในองค์กรจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ รวมทั้ง บุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จะเป็นผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน มีความเข้าใจ ค่านิยมขององค์กร และพร้อมจะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการในองค์กร (Stevens. 2003: 1)

การให้ความสำคัญและสนใจศึกษาการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงในองค์กร ได้ขยายความสนใจมายังหน่วยงานราชการทั่วโลก เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง

เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ประเทศมหาอำนาจต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทยต่างมุ่งปฏิรูประบบราชการ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ (นิภาวรรณ รอดโรคา; เทพศักดิ์ บุญรัตพันธ์; และ ดุสิต เวชกิจ. 2556: 49; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547: 4-8) สำหรับในประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของข้าราชการในอดีตที่เฉื่อยชา ขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ทั้งในกลุ่มข้าราชการทั่วไปและในกลุ่มเฉพาะ (กรรณิการ์ คำปาเชื้อ. 2553: 2) โดยถือว่าข้าราชการเป็นกลไกสำคัญในฐานะผู้ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐ ภาคราชการจึงจำเป็นต้องเร่งปรับตัวและแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วนซึ่งเห็นได้ชัดจากปรากฏการณ์ “สมองไหลจากภาครัฐสู่เอกชน” จากประเด็นดังกล่าวสามารถสรุปแยกเป็นปัจจัยภายนอก ได้แก่ 1) ความต้องการกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นในภาคเอกชนเพราะการขยายตัวของเศรษฐกิจ 2) ความแตกต่างระหว่างเงินเดือนของข้าราชการกับบุคลากรภาคเอกชน เมื่อเปรียบเทียบเงินเดือนเฉลี่ยของภาครัฐจะต่ำกว่าเมื่อเทียบกับลักษณะงานเดียวกัน 3) องค์กรภาคเอกชนมีความคล่องตัว สภาพแวดล้อมและเครื่องมือในการทำงานที่ทันสมัย ในขณะที่ปัจจัยภายใน ได้แก่ 1) ระบบบริหารงานขององค์กรภาครัฐขาดความคล่องตัว มีกฎระเบียบมากมาย 2) ขาดเกียรตินิยมในอาชีพ ไม่ดึงดูดให้ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเข้ารับราชการ 3) ระบบและโครงสร้างองค์กรของรัฐมีลักษณะขาดความยืดหยุ่นและไม่กระจายอำนาจ จึงเป็นที่มาของแนวคิดการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2540 โดยมุ่งปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคลไปสู่ “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” โดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก มีระบบการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม โปร่งใส และกระบวนการทำงานที่รวดเร็วคล่องตัว โดยในปี พ.ศ. 2546 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้รับมอบหมายให้จัดการปัญหาโดยเฉพาะเรื่องกำลังคนคุณภาพ เพื่อให้สามารถหาบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถรองรับวิทยาการก้าวหน้าสมัยใหม่และเพื่อป้องกันปัญหาสมองไหล โดยนำแนวคิดการบริหารจัดการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (Talent Management) มาใช้ โดยเรียกว่าระบบข้าราชการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HIPPS ย่อมาจาก High Performance and Potential System (ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์. 2553: 38)

ระบบข้าราชการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HIPPS มีรากฐานมาจากแนวคิดของ “การบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความสามารถสูงหรือ Talent Management” ที่มีสาระสำคัญ 3 ประเด็นหลักๆ คือ 1) การบริหารจัดการคนเก่ง เป็นกรอบแนวคิดที่สร้างขึ้นมาจากหลักการและแนวปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การบริหารจัดการคนเก่งเป็นการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์และเกิดจากความต้องการของบุคลากร 3) การบริหารจัดการคนเก่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานและคนเก่งที่มีศักยภาพสูง (Lewis; & Heckman. 2006: 145-147) โดยระบบข้าราชการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนนำมาใช้ เป็นการคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เป็นผู้มีความสามารถสูง (Talent) การธำรงรักษา (Retain) การพัฒนา (Develop) การจูงใจ (Motivate) และการมอบหมายงาน (Delegate) เพื่อดึงดูด รักษาและจูงใจคนเก่ง คนดี

มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะให้อยู่ในราชการ พัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของข้าราชการพลเรือนให้สูงสุดในแนวทางที่เหมาะสมกับตัวบุคลากรผู้นั้นอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพ มากประสบการณ์ในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการเป็นนักบริหารระดับสูง (Senior executive service) และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Senior professional service) การเตรียมผู้นำรวมทั้งการเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำทั้งทางด้านการบริหาร และผู้นำทางวิชาการหรือความคิดเป็นการเตรียมคนให้พร้อมเพื่อการเติบโตในองค์กร อันจะส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่กับองค์กร ซึ่งบุคลากรเหล่านั้นจะทำหน้าที่เป็นผู้ผลักดันภารกิจต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการบริหารจัดการคนเก่งจึงเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดระบบที่มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเรื่องของการดึงดูด การพัฒนา และการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง โดยสอดคล้องกับกลยุทธ์ของการบริหารองค์กรในระดับนานาชาติที่มีความซับซ้อนและการแข่งขันสูงในสภาพแวดล้อมที่เป็นสากล การนำมาใช้กับส่วนราชการไทยจึงเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการกลุ่มข้าราชการให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละส่วนราชการและสามารถวางระบบการบริหารบุคลากรของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อระบบราชการไทยอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2553: 2-4)

สำหรับในกลุ่มข้าราชการและบุคลากรทั่วไปในองค์กรซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ในองค์กร วอลเตอร์ (Walter. 1995) ได้นำแนวคิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง (High performance concept) มาใช้ โดยแนวคิดดังกล่าวอธิบายการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง (High performance) ของบุคคลว่าเป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศของบุคลากร ซึ่งถือเป็นกระบวนการชั้นนำและสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ได้ตามความต้องการขององค์กร โดยกระบวนการดังกล่าวสามารถพิจารณาว่าพนักงานที่มงานและองค์การปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ เพื่อเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ บุคลากร ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและพัฒนาที่มงานที่ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์การ กล่าวโดยสรุป ตามแนวคิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง (High performance concept) ของวอลเตอร์ (Walter. 1995) มุ่งเน้นการอธิบายการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคลากรในองค์กรจากการกระทำ จัดระบบ การจัดการที่เชื่อมกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดประสิทธิผลตามที่องค์กรต้องการ อันส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานสูงของบุคลากรในองค์กร (ณัฐวุฒิ โรจนันันรุคติกุล. 2550 :142-144)

เมื่อพิจารณาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HIPPS ซึ่งมีรากฐานมาจากแนวคิด “การบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความสามารถสูงหรือ Talent Management” และแนวคิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง (High performance concept) ของวอลเตอร์ (Walter. 1995) ดังกล่าวข้างต้น พบว่า แม้วาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HIPPS ซึ่งมีรากฐานมาจากแนวคิด “การบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความสามารถสูงหรือ Talent Management” จะเป็นระบบที่มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเรื่องของการดึงดูด การพัฒนา และการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง

ที่สอดคล้องกับการนำมาใช้กับส่วนราชการไทย แต่เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวมุ่งเน้นดำเนินการกับคนเก่งที่มีเป็นผลการปฏิบัติงานสูงและมีศักยภาพสูง ซึ่งมีประมาณร้อยละ 10-20 ของบุคลากรในองค์กรเท่านั้น (Lewis; & Heckman. 2006: 145-147) จึงยังไม่สอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากลักษณะของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมในการศึกษาครั้งนี้ไม่ใช่คนเก่งในองค์กรทั้งหมด ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง (High performance concept) ของวอลเตอร์ (Walter. 1995) เป็นกรอบในการศึกษาวิจัย เนื่องจากแนวคิดดังกล่าว อธิบายการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง (High performance) ของบุคคลในองค์กรจากการกระทำ จัดระบบการจัดการที่เชื่อมกลยุทธ์และวิธีการ ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ อันส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานสูงของบุคลากรในองค์กร (ณัฐวุฒิ โรจนันรุตติกุล. 2550: 142-144) ที่มีความสอดคล้องกับบริบท ลักษณะงานและกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกระทรวงยุติธรรมในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากลักษณะงานที่ศึกษาในครั้งนี้มีลักษณะงานเฉพาะที่ต้องคำนึงถึงผลงานที่มีคุณภาพ และความสำเร็จอย่างสูงในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการพิจารณาตัดสินที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินคดีและการลงโทษของบุคคล

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า แนวคิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญในการอธิบายการปรับเปลี่ยนระบบและรูปแบบการบริหารบุคคลและการบริหารจัดการที่ยึดผลการปฏิบัติงานและกระบวนการทำงานที่รวดเร็วคล่องตัว และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวอย่างรวดเร็วและกว้างขวางต่อไป ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้กับกลุ่มข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่ลักษณะงานเฉพาะ จำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากร กลุ่มงานและองค์กร

## 2.2 ความหมายการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง

นักวิชาการให้ความหมายการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคลและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงาน ดังนี้

สตีเวนส์ (Stevens. 2003: 1-2) ให้ความหมายการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงว่าเป็นการแสดงผล ประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองจนได้รับความสำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร อันส่งผลต่อกำไรและความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายในองค์กร เช่นเดียวกับเชฟเฟอร์ (Shaffer. 2005: 1-3) ที่ให้ความหมายการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคลากร เป็นการกระทำที่แสดงถึงความสามารถอย่างสูงของบุคลากรในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา คิดวิเคราะห์ เรียนรู้วัฒนธรรมและขอบเขตของงาน เรียนรู้พัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีมเพื่อการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กร และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง นอกจากนี้พัชพาคุมารี (Pushpakumari. 2008: 89) ให้ความหมายและการปฏิบัติงานอย่างมี

ผลสัมฤทธิ์สูง ออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยประสิทธิภาพเป็นการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่สามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากและเป็นผลงานที่มีคุณภาพ โดยประหยัดค่าใช้จ่าย พลังงานและใช้เวลาน้อย ในขณะที่ประสิทธิผลเป็นการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับชาวาล์ดแมน และ วาง (Zhang; Waldman; & Wang. 2012: 50) ที่ให้ความหมายการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรและทีมงานในองค์กรว่า เป็นการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และบาร์ทุสลิวิเชน และ ซาคาลิท (Bartuseviciene; & Sakalyte. 2013: 48-50) ที่ให้ความหมายการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในองค์กร ว่าเป็นการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยประสิทธิภาพเป็นการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร โครงสร้าง วัฒนธรรม กลยุทธ์ การจัดการในการสร้างผลงานได้มากและเป็นผลงานที่มีคุณภาพ ส่วนประสิทธิผลเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์องค์กร

สำหรับอังคินันท์ อินทรกำแหง และ นริศรา พึ่งโพธิ์สม (2556: 51-52) ให้ความหมายประสิทธิภาพการบริหารงานกำลังคนคุณภาพว่าหมายถึง สมรรถนะหรือความสามารถและทักษะในงานที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งปริมาณและคุณภาพของผลการปฏิบัติงานหรือผลงานของข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่มีต่อการพัฒนาตนเอง พัฒนาหน่วยงานและสังคมเพิ่มมากขึ้นภายหลังจากการทาบทบาทหน้าที่ในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านประสิทธิผลของกำลังคนคุณภาพ หมายถึง สมรรถนะและทักษะที่จำเป็นของข้าราชการกำลังคนที่เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ได้แก่ ทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการให้บริการ ความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรค การมีมนุษยสัมพันธ์ การทำงานที่ยาก การให้การช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น ได้แสดงบทบาทหน้าที่สนับสนุนและพัฒนาข้าราชการในหน่วยงาน 2) ด้านประสิทธิภาพของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ หมายถึง การที่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพมีการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ตนเองที่ได้รับโอกาสการเรียนรู้มากกว่าข้าราชการทั่วไปจากการที่เข้ามาสู่ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพนั้น ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารเพิ่มมากขึ้น การมีผลงานได้มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ การมีความก้าวหน้าในงานตามแผนการพัฒนาตนเอง การทำงานได้สำเร็จ ส่งมอบทันเวลาและสำเร็จตามเป้าหมายของงานและหน่วยงาน และมีการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และ 3) ด้านผลกระทบต่อหน่วยงาน หมายถึง การที่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพได้ปฏิบัติหน้าที่ตนเองได้อย่างดีเยี่ยมจนเห็นผลเชิงประจักษ์ชัดที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคม สนับสนุนให้หน่วยงานเป็นที่ยอมรับจากประชาชนเพิ่มมากขึ้น สนับสนุนให้หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางที่ดี มีระบบการทำงานที่รวดเร็วขึ้น และสนับสนุนโอกาสให้การทำงานในหน่วยงานมีมาตรฐานทัดเทียมกับสากลเพิ่มขึ้น

เบอร์เจอร์ และ เบอร์เจอร์ (Berger; & Berger. 2004: 5) กล่าวว่า ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หมายถึง ผู้ที่มีศักยภาพสูงหรือเรียกว่า Super Keepers เป็นผู้ที่มีความโดดเด่นเกินความคาดหวัง และสร้าง



แรงบันดาลใจให้ผู้อื่นสร้างผลงานที่ดีที่สุด ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะแสดงออกซึ่งสมรรถนะ (Competency) และคุณค่าที่องค์กรต้องการ ในขณะที่มิชาเอล โจนส์ และ แอคเซอร์โรด (Michaels; Jones; & Axerold. 2001: 15) กล่าวว่า ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หมายถึง บุคคลที่มีแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ มีภาวะผู้นำ สามารถควบคุมอารมณ์ มีทักษะการสื่อสารที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น เช่นเดียวกับ กลุ่มองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง หมายถึง กลุ่มหรือองค์กรที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีแนวคิดในเชิงกลยุทธ์มีภาวะผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ มีทักษะการสื่อสารที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องเบนเน็ท และ เบล (Bennett; & Bell. 2004: 4) ที่กล่าวว่า ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและกลุ่มองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นบุคคลหรือกลุ่มองค์กรที่มีภาวะผู้นำ มีทักษะที่ดีในการปฏิบัติงานและมีความต้องการประสบความสำเร็จในหน้าที่งาน เช่นเดียวกับเซียร์ (Sears. 2003: 10) ที่กล่าวว่า ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องการประสบความสำเร็จในหน้าที่งาน มักจะแสดงให้เห็นว่าตนเองมีทักษะและความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย สำหรับจิตติพร ชมพูคำ (2547: 4) ได้อธิบายว่า ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หมายถึง ผู้ที่มีผลงานโดดเด่นเหนือบุคคลอื่นซึ่งอาจมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรโดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ธุรกิจ นโยบาย วัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กร ในขณะที่พัล เดชะรินทร์ (2548: 2) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นผู้ที่บุคคลทั่วไปรับรู้ว่ามีความสามารถพร้อมที่จะได้รับการยอมรับทุกขณะเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม

นอกจากนี้ นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542: 17) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับ (Degree) ที่องค์กรใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ในทางเศรษฐศาสตร์ มีการวัดต้นทุนค่าใช้จ่าย ต่อหน่วยผลิตที่ได้ ดังนั้นประสิทธิภาพขององค์กรจึงเน้นว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร (How) ส่วนประสิทธิผล จะเน้นว่าการบรรลุเป้าหมายในขอบเขตหรือระดับใด (Where) สอดคล้องกับตุลา มหาพสุธานนท์ (2545: 42-43) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่นำเข้า (Input) กับผลที่ได้รับ (Output) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่นำเข้ากับผลผลิตที่ได้ออกมา ถ้าผลผลิตที่ออกมาได้มากกว่า ทรัพยากร (ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของเครื่องมือเครื่องมือนต่าง ๆ และวิธีการผลิต) ที่นำเข้า หมายความว่า องค์กรได้เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน กระบวนการหรือวิธีการผลิต ที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาวิธีการใช้ต้นทุนทางด้านทรัพยากรที่น้อยที่สุด

สำหรับโรบบินส์ และ เคอร์เตอร์ (Robbins; & Coulter. 1999: 9) ให้ความหมายประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การทำงานให้ประสบผลสำเร็จในการจัดการที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย (Ends) ส่วนประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้องกับวิธีการ (Means) เช่นเดียวกับสมจินตนา คุ่มภัย (2553: 16) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลองค์กรว่า หมายถึง การที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้นหรือจุดหมาย (Ends) และระยะยาวหรือวิธีการ (Means) โดยบรรลุเป้าหมายในระดับที่ดีเลิศ (Excellence) เกินกว่าระดับปกติ และสอดคล้องหรือตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร ในขณะที่สมใจ ลักษณะ (2543: 5) สรุปคำว่า ประสิทธิภาพไว้ว่า เป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใดๆ และการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติ

ที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่ผลที่รวดเร็ว แม่นยำ และมีคุณภาพ ทั้งนี้ได้แบ่งประสิทธิภาพออกเป็น 2 ระดับ คือ ประสิทธิภาพของบุคคล และประสิทธิภาพขององค์กร ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง การทำงานเสร็จโดยสูญเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด ลักษณะของบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงาน ได้มาก และเป็นผลงานที่มีคุณภาพ โดยใช้ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย อีกทั้งยังเป็นบุคคลที่ชอบเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ตัดแปลงวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ ส่วนประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่างๆ ตามภารกิจหน้าที่ของ องค์กร โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างคุ้มค่า มีการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้ดี ส่วนทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538: 2) กล่าวถึงประสิทธิภาพในระบบราชการว่า มีความหมายรวมถึง ผลผลิตภาพและประสิทธิภาพ คือ 1) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรทั้ง คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดความ สูญเสียที่น้อยที่สุด 2) ประสิทธิภาพในมิติของการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ เพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ กระบวนการ (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐานรวดเร็วและใช้เทคนิคที่สะดวกกว่าเดิม 3) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ (Output) ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไรทันเวลา บุคลากร มีจิตสำนึกที่ดีกับการทำงานและบริการเป็นที่น่าพอใจของกลุ่มเป้าหมาย

จากแนวคิดและการให้ความหมายการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของนักวิชาการ ดังกล่าวข้างต้น ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความหมายการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลและการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ดังนี้

การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล หมายถึง การกระทำ การทำหน้าที่และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมในด้านต่างๆ ได้แก่ การซักถามสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวม พยานหลักฐาน หาข่าว สะกดรอย เป็นต้น ที่ครบถ้วนทุกกิจกรรมที่หัวหน้างานมอบหมาย สามารถทำงานที่ยาก ฝ่าฟันอุปสรรค โดยไม่ผิดพลาดในสาระสำคัญในแต่ละขั้นตอน การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด ทำงานได้ดี รวดเร็ว สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย

การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน หมายถึง การกระทำ การทำหน้าที่และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานของกลุ่มข้าราชการกระทรวงยุติธรรมในด้านต่างๆ ได้แก่ การซักถาม สัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวม พยานหลักฐาน หาข่าว สะกดรอย เป็นต้น ที่ครบถ้วนทุกกิจกรรมที่หัวหน้างานมอบหมาย สามารถทำงานที่ยาก ฝ่าฟันอุปสรรค โดยไม่ผิดพลาดในสาระสำคัญในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด ทำงานได้ดี รวดเร็ว สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย

### 2.3 ความสำคัญและองค์ประกอบของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง

การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั่วโลก ประกอบกับบุคลากรในองค์กรมีความสามารถ ประสบการณ์และความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ทำให้องค์กรต่าง ๆ รวมทั้งหน่วยงานราชการต้องปฏิรูปการทำงานครั้งใหญ่ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป การมุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ (High performance) และมีศักยภาพสูง (High potential) เป็นสิ่งที่องค์กรและหน่วยงานราชการในปัจจุบันให้ความสำคัญ เนื่องจากบุคลากรผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูงจะมีส่วนช่วยในการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตขององค์กร ในขณะที่ถ้าองค์กรขาดผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอาจจะทำให้เป้าหมายขององค์กรหยุดชะงัก (ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์. 2553: 38) สาเหตุเหล่านี้จึงทำให้องค์กรและหน่วยงานราชการต้องแสวงหาและพยายามรักษาผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูงให้คงอยู่ในองค์กร โดยไม่คิดลาออก (Michaels; Jones; & Axerold. 2001: 5)

สำหรับหน่วยงานราชการไทยได้นำแนวคิดการบริหารจัดการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (Talent Management) มาใช้ โดยเรียกว่าระบบข้าราชการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HIPPS ย่อมาจาก High Performance and Potential System (ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์. 2553: 38) เพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจคนเก่ง มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะให้อยู่ในราชการ พัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของข้าราชการพลเรือนให้สูงสุดในแนวทางที่เหมาะสมกับบุคลากรผู้นั้นอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ อันจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อระบบราชการไทยอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2553: 2-4) ประโยชน์ของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของข้าราชการมีประโยชน์ทั้งต่อหน่วยงานราชการและข้าราชการ กล่าวคือ ประโยชน์ต่อหน่วยงานราชการเนื่องจากเป็นแนวทางในการสร้างคลังกำลังคนคุณภาพ (Talent pool) ที่มีคุณภาพและมีจำนวนเพียงพอต่อการทดแทนตำแหน่งระดับสูง มีเครือข่ายกลุ่มกำลังคนคุณภาพทั้งในระดับกระทรวงและระดับกรม อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานภาครัฐรูปแบบใหม่ที่มีการเรียนรู้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และประโยชน์ต่อข้าราชการ คือ ข้าราชการมีโอกาทำงานที่ทำทายตรงกับความรู้ความสามารถ มีแผนและเส้นทางอนาคตในการทำงาน และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้เรียนรู้งานที่หลากหลายจากการสั่งสมประสบการณ์ รวมทั้งมีเครือข่ายระหว่างส่วนราชการทั้งในระดับกระทรวงและระดับกรม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2555: 3-5)

เนื่องจากระบบข้าราชการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HIPPS ซึ่งมีรากฐานมาจากแนวคิด "การบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความสามารถสูงหรือ Talent Management" มุ่งเน้นดำเนินการกับคนเก่งที่มีเป็นผลการปฏิบัติงานสูงและมีศักยภาพสูง จึงไม่สอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง (High performance concept) ของวอลเตอร์ (Walter. 1995) อธิบายการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง (High performance) ของบุคคลว่าเป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศของบุคลากร ซึ่งถือเป็นกระบวนการชี้แนะและสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลให้ได้ตามความต้องการขององค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับบริบท ลักษณะงานและกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกระทรวงยุติธรรมในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

จากแนวคิด ความสำคัญและการให้ความหมายของนักวิชาการต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร กลุ่มหรือทีมงานส่วนใหญ่จะมีองค์ประกอบ 2 มิติ ได้แก่ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ โดยมีความหมาย ดังนี้

ประสิทธิผล หมายถึง การกระทำ ความสามารถของบุคคลในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายทั้งในด้านปริมาณ ซึ่งเป็นจำนวนของผลผลิตที่ได้รับเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นลง และด้านคุณภาพ ซึ่งเป็นคุณค่าของผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานที่ได้ผลตามที่กำหนดไว้

ประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำ ความสามารถของบุคคลในการทำงานได้ดี รวดเร็ว สามารถลดความสูญเสียค่าใช้จ่าย แรงงานและความสามารถในการผลิตผลงานคุณภาพได้ตรงเวลา

จากองค์ประกอบของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร กลุ่มหรือทีมงานดังกล่าวข้างต้น สำหรับการศึกษานี้ ผู้วิจัยศึกษาการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่มีเป็นสายงานสืบสวน สอบสวนขยายผล สืบเสาะค้นหาผู้มีพฤติการณ์กระทำความผิด ที่จำเป็นต้องปฏิบัติงานโดยอาศัยความสามารถ ทักษะและการสั่งสมประสบการณ์ เพื่อผลสัมฤทธิ์สูงในการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มหรือทีมงาน ผู้วิจัยจึงให้ความหมายและแบ่งองค์ประกอบของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงเป็น 2 มิติ ดังนี้

ประสิทธิผล หมายถึง การกระทำ การปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการทำงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การซักถามสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐาน และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้ครบถ้วน ทุกกิจกรรมที่หัวหน้างานมอบหมาย รวมทั้งความสามารถในการทำงานที่ยาก ฝ่าฟันอุปสรรคโดยไม่ผิดพลาดในสาระสำคัญในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด

ประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำ การปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการทำงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐาน และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี รวดเร็ว ส่งมอบงานทันเวลา สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย

## 2.4 การวัดการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มงาน

นักวิชาการได้วัดการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มงาน ดังนี้

เชฟเฟอร์ (Shafer. 2005: 4-5) พัฒนาแบบวัดการปฏิบัติอย่างมีผลสัมฤทธิ์ของบุคคล เนื้อหาเกี่ยวกับการกระทำ การแสดงออก ความสามารถอย่างสูงของบุคลากรในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา คิดวิเคราะห์ เรียนรู้วัฒนธรรมและขอบเขตของงาน เรียนรู้พัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีม และให้คะแนนแบบประมาณค่า 5 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (5 คะแนน) ผู้ที่ได้

คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า เช่นเดียวกับ สตีเวนส์ (Stevens. 2003: 1-2) ที่พัฒนาแบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง เนื้อหาเกี่ยวกับการกระทำ การแสดงออก ประสบการณ์และความสามารถในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์กรที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองจนได้รับความสำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรอันส่งผลต่อกำไรและความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายในองค์กร และให้คะแนนแบบประมาณค่า 5 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (5 คะแนน) ผู้ที่ได้ คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า นอกจากนี้พัชพาคุมารี (Pushpakumari. 2008: 89) ได้พัฒนาแบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมี ผลสัมฤทธิ์สูง เนื้อหาแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยประสิทธิภาพ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่สามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงาน ที่จะสร้างผลงานได้มากและเป็นผลงานที่มีคุณภาพ โดยประหยัดค่าใช้จ่าย พลังงาน และใช้เวลาน้อย ในขณะที่ประสิทธิผลมีเนื้อหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ประสบ ผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กร และให้คะแนนแบบประมาณค่า 5 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (5 คะแนน) ผู้ที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สูงมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า สอดคล้องกับบาร์ทูลิวีเชน และ ซาคาลิท (Bartuseviciene; & Sakalyte. 2013: 48-50) ที่สร้างแบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคลากรในองค์กรจาก ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยประสิทธิภาพเป็นการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร โครงสร้าง วัฒนธรรม กลยุทธ์ การจัดการในการสร้างผลงานได้มากและเป็นผลงานที่มีคุณภาพ ส่วนประสิทธิผลเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่บรรลุเป้าหมายและ วิสัยทัศน์องค์กร และให้คะแนนแบบประมาณค่า 5 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (5 คะแนน) ผู้ที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงมากกว่าผู้ที่ได้ คะแนนต่ำกว่า

สำหรับซางและคนอื่นๆ (Zhang; et. al. 2012: 50) พัฒนาแบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมี ผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรและทีมงานในองค์กร เนื้อหาเกี่ยวกับประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กร มีค่าความเชื่อมั่นแบบ สัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ 0.89 และให้คะแนนแบบ ประมาณค่า 7 ระดับ ปฏิบัติน้อยที่สุด (1 คะแนน) ถึง ปฏิบัติมากที่สุด (7 คะแนน) ผู้ที่ได้คะแนน สูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า สอดคล้องกับมิชาเอล โจนส์ และ แอคเซอร์โรด (Michaels; Jones; & Axerold. 2001: 19-20) และ เบนเน็ต และ เบล (Bennett; & Bell. 2004: 7-8) ที่พัฒนาแบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง ของบุคลากรและทีมงานในองค์กร เนื้อหาเกี่ยวกับการกระทำ การแสดงออก ประสบการณ์และ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กรที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบ ผลสำเร็จ และให้คะแนนแบบประมาณค่า 5 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (5 คะแนน)

ผู้ที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

นอกจากนี้อังคินันท์ อินทรกำแหง และ นริศรา พึ่งโพธิ์สม (2556: 6-7) ได้พัฒนาแบบวัดประสิทธิภาพการบริหารงานกำลังคนคุณภาพ เนื้อหาเกี่ยวกับความสามารถและทักษะในงานที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งปริมาณและคุณภาพของผลการปฏิบัติงานหรือผลงานของข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่มีต่อการพัฒนาตนเอง พัฒนาหน่วยงานและสังคมเพิ่มมากขึ้นภายหลังจากการทบทวนหน้าที่ในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านประสิทธิผลของกำลังคนคุณภาพ หมายถึง ทักษะที่จำเป็นของข้าราชการกำลังคนที่เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ได้แก่ ทักษะการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ทักษะการให้บริการ ความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรค การมีมนุษยสัมพันธ์ การทำงานที่ยาก การให้การช่วยเหลือแก่ผู้อื่น ได้แสดงบทบาทหน้าที่สนับสนุนและพัฒนาข้าราชการในหน่วยงาน 2) ด้านประสิทธิภาพของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ หมายถึง การที่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพมีการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ตนเองที่ได้รับโอกาสการเรียนรู้มากกว่าข้าราชการทั่วไปจากการที่เข้ามาเข้าสู่ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพนั้น ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารเพิ่มขึ้น การมีผลงานได้มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ การมีความก้าวหน้าในงานตามแผนการพัฒนาดตนเอง การทำงานได้สำเร็จส่งมอบทันเวลาและสำเร็จตามเป้าหมายของงานและหน่วยงาน และมีการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และ 3) ด้านผลกระทบต่อหน่วยงาน หมายถึง การที่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพได้ปฏิบัติหน้าที่ตนเองได้อย่างดีเยี่ยมจนเห็นผลเชิงประจักษ์ชัดที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคม สนับสนุนให้หน่วยงานเป็นที่ยอมรับจากประชาชนเพิ่มมากขึ้น สนับสนุนให้หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางที่ดีมีระบบการทำงานที่รวดเร็วขึ้น และสนับสนุนโอกาสให้การทำงานในหน่วยงานมีมาตรฐานทัดเทียมกับสากลเพิ่มขึ้น มีข้อคำถามจำนวน 38 ข้อ และให้คะแนนแบบประมาณค่า 5 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน แบบวัดมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.337 - 0.689 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ 0.835 ข้าราชการที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ามีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าข้าราชการที่ได้คะแนนต่ำกว่า

สรุปได้ว่า ในการวัดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคลและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงานในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดใน 2 มิติ ได้แก่ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ดังนี้

แบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคล ผู้วิจัยปรับปรุงตามแนวคิดของ วอลเตอร์ (Walter, 1995) นิยามปฏิบัติการและแบบวัดของพัชพาคุมารี (Pushpakumari, 2008: 89) มีข้อคำถามจำนวน 18 ข้อ และให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน

ข้าราชการที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ามีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าข้าราชการที่ได้คะแนนต่ำกว่า ซึ่งองค์ประกอบ 2 มิติ มีรายละเอียด ดังนี้

**ประสิทธิผล** หมายถึง การกระทำ การปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการทำงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การซักถามสัมภาษณ์ สืบสวนสอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐานและงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้ครบถ้วน ทุกกิจกรรมที่หัวหน้างานมอบหมาย รวมทั้งความสามารถในการทำงานที่ยาก ฝ่าฟันอุปสรรคโดยไม่ผิดพลาดในสาระสำคัญในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด

**ประสิทธิภาพ** หมายถึง การกระทำ การปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการทำงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐาน และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี รวดเร็ว ส่งมอบงานทันเวลา สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย

สำหรับแบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงาน ผู้วิจัยวัดใน 2 มิติ ได้แก่ ประสิทธิผล และประสิทธิภาพ โดยแบบวัดนี้ ผู้วิจัยปรับปรุงตามแนวคิดของวอลเตอร์ (Walter, 1995) นิยามปฏิบัติการและแบบวัดของพัชพาคุมารี (Pushpakumari, 2008: 89) มีข้อคำถามจำนวน 17 ข้อ และให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ทั้งนี้มีการนำคะแนนของสมาชิกในกลุ่มงานเดียวกันมารวมกัน (Aggregate) เพื่อใช้เป็นคะแนนของกลุ่มงานนั้นๆ กลุ่มงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ากลุ่มงานนั้นมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่ากลุ่มงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า ซึ่งองค์ประกอบ 2 มิติ มีรายละเอียด ดังนี้

**ประสิทธิผล** หมายถึง การกระทำ การปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการทำงานของกลุ่มข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การซักถามสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐานและงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้ครบถ้วน ทุกกิจกรรมที่หัวหน้างานมอบหมาย รวมทั้งความสามารถในการทำงานที่ยาก ฝ่าฟันอุปสรรค โดยไม่ผิดพลาดในสาระสำคัญในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด

**ประสิทธิภาพ** หมายถึง การกระทำ การปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการทำงานของกลุ่มข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐานและงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี รวดเร็ว ส่งมอบงานทันเวลา สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย

### 3. แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุปัจจัยของพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง

3.1 ทฤษฎีทางปัญญาสังคม (Social cognitive theory) และแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการ (Managerial coaching concept)

### 3.1.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social learning theory)

แบนดูรา (Bandura) ได้นำเสนอทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social learning theory) ในปี ค.ศ. 1977 และทฤษฎีทางปัญญาสังคม (Social cognitive theory) ในปี ค.ศ. 1986 โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่าพฤติกรรมของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อม แต่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลมาจากกระบวนการทางปัญญาสังคมด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การเกิดพฤติกรรมของมนุษย์มีสาเหตุมาจากปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย ได้แก่ บุคคล (Person) หรือปัจจัยทางจิต และสิ่งแวดล้อม (Environment) หรือสถานการณ์ทางสังคม (Bandura. 1997: 9-10, 16) นอกจากนี้แบนดูรายังเชื่อว่า การเรียนรู้ของมนุษย์ส่วนมากเป็นการเรียนรู้ที่ได้มาด้วยการสังเกต (Observational learning) หรือได้มาจากการเลียนแบบจากตัวแบบ (Modeling) โดยตัวแบบสามารถอยู่ในรูปแบบใดๆ ก็ได้ อาจเป็นมนุษย์ สิ่งมีชีวิตอื่นหรือตัวแบบในรูปแบบของสัญลักษณ์ (Symbol) โดยผ่านกระบวนการใส่ใจ สนใจในการรับรู้ กระบวนการเก็บจำพฤติกรรม กระบวนการกระทำ และกระบวนการจูงใจ (Bandura. 1997: 17-19)

แบนดูราได้เริ่มทำวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้โดยการสังเกตหรือการเลียนแบบ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา โดยผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า ตัวแบบต่างๆ โดยเฉพาะตัวแบบทางพฤติกรรมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเสริมสร้างพฤติกรรมใหม่ของบุคคลและสิ่งมีชีวิต โดยผลการศึกษาของแบนดูราได้เป็นจุดกำเนิดของนักวิจัยในระยะต่อมาที่ได้มีการทำการศึกษาค้นคว้า โดยผลการศึกษาได้ผลปรากฏเหมือนกับที่แบนดูราได้รับ (Bandura. 1997: 52) สอดคล้องกับนันทิพา กงวิไล (2542: 3-4) ที่กล่าวว่าตัวแบบประเภทต่างๆ ได้แก่ ตัวแบบทางพฤติกรรม ตัวแบบทางวาจา ตัวแบบสัญลักษณ์ และตัวแบบสัมผัส ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ โดยผลที่ได้จากการเรียนรู้ของบุคคลมีดังนี้

1. ทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่ๆ โดยการดูตัวแบบที่ดีจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
2. เป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรมที่สามารถกระทำได้แล้ว
3. เป็นการเพิ่มหรือลดการแสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีบางอย่าง ถ้าตัวแบบเป็นบุคคลสำคัญเป็นผู้กระทำจะกระตุ้นให้บุคคลมีการกระทำพฤติกรรมตามอย่างได้มากขึ้น
4. เป็นการดึงความสนใจต่อสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ เพราะโดยปกติแล้วการสังเกตผู้อื่นเราจะไม่สังเกตเพียงการกระทำเท่านั้น แต่จะสังเกตสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย
5. เป็นการร่ำอาารมณ์ เนื่องจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่นอาจก่อให้เกิดลักษณะอารมณ์ร่วมในการแสดงออกหรือพฤติกรรมเลียนแบบพฤติกรรมจากผู้อื่น นอกจากนี้แบนดูรา (Bandura. 1997: 50) ยังกล่าวเพิ่มเติมด้วยว่า การกระทำของตัวแบบจะมีอิทธิพลต่อการเผยแพร่ความคิดและการกระทำของบุคคลในสังคม และจะถ่ายทอดจากสังคมหนึ่งไปสู่อีกสังคมหนึ่งได้ใน 2 กระบวนการ คือ กระบวนการเรียนรู้โดยตรง เป็นกระบวนการที่บุคคลเรียนรู้จากตัวแบบโดยตรง แล้วนำมากระทำพฤติกรรมและกระบวนการดัดแปลงประสบการณ์ที่บุคคลได้รับการสังเกต



ตัวแบบแล้วจึงแสดงออกมา ดังนั้นการเรียนรู้จากตัวแบบจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการให้คำแนะนำ ดูแลให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สามารถเป็นตัวแบบที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมในการศึกษาครั้งนี้ อย่างไรก็ตามเนื่องจากทฤษฎีทางปัญญาสังคมอธิบายสาเหตุของการเกิดพฤติกรรมว่าเกิดจากสาเหตุหลัก 2 ประการ คือ บุคคลหรือปัจจัยทางจิต และสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยทางสังคม ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎีทางปัญญาสังคมของเบนดูรามาเป็นกรอบในการศึกษาพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงกับข้าราชการและกลุ่มข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ที่มีสาเหตุมาจากสถานการณ์ทางจิต ได้แก่ ความพึงพอใจ ความผูกพัน ความชัดเจนในบทบาท การเรียนรู้และพัฒนา และสถานการณ์ทางสังคม ได้แก่ บรรยากาศในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน โดยจะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไป

### 3.1.2 แนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการ (Managerial coaching concept)

จุดเริ่มต้นของแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการ (Managerial coaching concept) เริ่มใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1888 เพื่ออธิบายพฤติกรรมการสอนของผู้ฝึกสอน (Coach) ในเรื่องกีฬาว่า พฤติกรรมการกระทำหรือเทคนิควิธีการที่ผู้ฝึกสอนใช้มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการปรับปรุงการเล่นกีฬาของผู้เล่นโดยเฉพาะกีฬาที่มีผู้เล่นเป็นทีม ได้แก่ บาสเก็ตบอล ฟุตบอล แข่งเรือ เป็นต้น

ต่อมาในปี ค.ศ.1950 นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กรได้เห็นความสำคัญของแนวคิดดังกล่าวจึงมีการนำแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการมาใช้ในการอธิบายพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร ว่าเป็นผลมาจากพฤติกรรมที่มีความรับผิดชอบของหัวหน้างานในการสอนงานและมอบหมายงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความตระหนัก พัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อประสิทธิผลของทีมงานและองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ (Evered; & Selman. 1989: 17-18) โดยแนวคิดดังกล่าวเน้นพฤติกรรมการสอนงานของหัวหน้างานว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรในกลุ่มงานและองค์กรได้รับการพัฒนาทักษะและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน (Graham; Wedman; & Kester. 1993: 4-5) ต่อมาในปี ค.ศ.1970 ได้มีนักวิชาการนำเสนอแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการ โดยมุ่งเน้นอธิบายบริบทการให้คำปรึกษา แนะนำ การติดต่อสื่อสาร สัมพันธภาพ การวางแผนกลยุทธ์ การกระตุ้นการพัฒนาเรียนรู้ การปฏิบัติงานของทีมงานและการกำกับติดตาม (Graham; Wedman; & Kester. 1993: 7; Hicks; & Peterson. 1997: 5) โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้ใช้มาตรการแทรกแซงการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานอย่างเหมาะสม ได้แก่ การเพิ่มแรงจูงใจ ผลตอบแทนในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรและทีมงานเพื่อผลสำเร็จของงานและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กร (Bennett. 2006: 243; Berman; & Bradt. 2006: 246; Feldman. & Lankau. 2005: 831; & Joo. 2005: 465) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเป็นที่นิยมแพร่หลายในยุโรป อเมริกา อังกฤษ และเอเชีย

โดยนักวิชาการในประเทศต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้าว่าเป็นการกระทำมอบหมาย สอนแนะนำงานตามหลักการบริหารและขั้นตอนการจัดการของหัวหน้างานในการเพิ่มแรงจูงใจ ผลตอบแทนในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร เพื่อปรับปรุงความสามารถ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรและทีมงานในองค์กร (Persson. 2007: 200) โดยได้ขยายการอธิบายการสอนงานตามหลักการจัดการให้ครอบคลุมทั้งมิติด้านพฤติกรรม และมิติด้านประสิทธิผล ดังเช่น แนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการของกิลลีย์ กิลลีย์ และ คัวอิดเดอร์ (Gilley; Gilley; & Kouider. 2010: 13, 53) ที่อธิบายการสอนงานตามหลักการจัดการในมิติด้านพฤติกรรมของหัวหน้าว่าเป็นความสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การฟัง การถามคำถาม การสะท้อนมุมมองข้อคิดเห็น การให้คำปรึกษา การกำกับติดตาม การปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กร และมิติด้านประสิทธิผลของการสอนงานตามหลักการจัดการว่าเป็นความสำเร็จในการสอนงานและการจัดการของหัวหน้าในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายของทีมงานและองค์กร โดยหัวหน้างานจะแสดงพฤติกรรมการสอนงานในฐานะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการกลุ่มหรือทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งการปฏิบัติงานที่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดของบุคลากร กลุ่มหรือทีมงานในองค์กร ส่วนหนึ่งจะขึ้นกับความสำเร็จในการแสดงพฤติกรรมการสอนงานของหัวหน้างาน

และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการสอนงานตามหลักการจัดการกับการปฏิบัติงานของบุคลากรและกลุ่มงานในองค์กรพบว่า จากแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการของนักวิชาการดังกล่าว ได้มีนักวิชาการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีที่อธิบายความสัมพันธ์ของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กรมากมาย โดยมีทฤษฎีที่สำคัญ 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path – goal leadership theory) ทฤษฎีแรงจูงใจด้านอาชีพ (Career motivation theory) และทฤษฎีการสนับสนุนองค์กร (Organization support Theory) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path – goal leadership theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายการบริหารจัดการของหัวหน้างานในการจูงใจบุคลากรในองค์กร กำหนดทิศทาง ให้คำแนะนำปรึกษา สร้างให้บุคลากรในทีมงานรับรู้และเข้าใจแนวปฏิบัติ บทบาทของตนเอง และบทบาทหน้าที่องค์กรหรือทีมงาน กำหนดความคาดหวังต่อบุคลากร การสนับสนุนรางวัล ข้อมูล ทรัพยากร มอบหมาย สอนงาน ติดตามการปฏิบัติงาน แก้ไขอุปสรรคการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานและทีมงานในความรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มความสามารถ บรรลุเป้าหมายของทีมงานและองค์กร อันนำไปสู่ความพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติของบุคลากรและทีมงานในองค์กร (Indvik. 1986: 191) ซึ่งชริชิม และ ดินิส (Schriesheim; & Denisi. 1981: 591) ได้สนับสนุนการอธิบายของนักวิชาการดังกล่าว โดยให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า พฤติกรรมการสอนงานที่มีประสิทธิผลของหัวหน้างานในด้านต่างๆ จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของบุคลากรและทีมงานในองค์กร หากหัวหน้างานและบุคลากรในทีมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน นอกจากนี้นอร์ทเฮาส์ (Northhouse. 2001: 5) ยังกล่าวเพิ่มเติม

ด้วยว่า พฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กรขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของหัวหน้างานในการสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นที่มาของบุคลากรในทีมงานด้วย

นอกจากนี้ทฤษฎีแรงจูงใจด้านอาชีพ (Career motivation theory) ได้อธิบายแรงจูงใจด้านอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในอาชีพและงานในปัจจุบัน การรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน การยอมรับความเสี่ยง และความตั้งใจของบุคลากรในองค์กรที่จะพัฒนาบทบาทของตนเองเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพอันส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กร (Kim. 2010: 113-114; citing London. 1983: 620, 630) โดยอารีย์ และ แทน (Aryee; & Tan. 1992: 290) ได้สำรวจปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความผูกพันต่ออาชีพ พบว่าความพึงพอใจต่ออาชีพและความชัดเจนในบทบาท เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่สำคัญของความผูกพันต่ออาชีพของบุคลากรในองค์กรและทีมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งลอนดอน (London. 1993: 60) ได้ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสอนงานและการสนับสนุนของหัวหน้างานและความผูกพันต่ออาชีพของบุคคลและทีมงานในองค์กร พบว่า พฤติกรรมการสอนงานและการสนับสนุนของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อความผูกพันต่ออาชีพ ความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของบุคลากรและทีมงานในองค์กร

สำหรับทฤษฎีการสนับสนุนองค์กร (Organization support theory) อธิบายการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการสนับสนุนของหัวหน้างาน การช่วยเหลือดูแล ความยุติธรรม รางวัลแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กร อันมีพื้นฐานมาจากแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างหัวหน้างานและบุคคลในองค์กร (Eisenberger; Fasolo; & LaMastro. 1990: 570; Rhoades; & Eisenberger. 2002: 702)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการสอนงานตามหลักการจัดการเป็นแนวคิดที่นักวิชาการให้ความสนใจ และมีแนวโน้มในการขยายตัวอย่างรวดเร็วกว้างขวาง เนื่องจากเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ในการอธิบายการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรและทีมงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับบริบทลักษณะงานของกระทรวงยุติธรรมในการศึกษาครั้งนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการของกิลลีย์ กิลลีย์ และ คัวอิดอร์ (Gilley; Gilley; & Kouider. 2010) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่ออธิบายพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการบริหารและขั้นตอนการจัดการของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการและกลุ่มข้าราชการกระทรวงยุติธรรมต่อไป

สำหรับความหมายของการสอนงานตามหลักการจัดการ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายดังนี้

การสอนงานตามหลักการจัดการ (Managerial coaching) มีนักวิชาการให้ความหมายหลากหลายขึ้นอยู่กับจุดเน้นในการศึกษาวิจัย แต่โดยทั่วไปสามารถแบ่งการให้ความหมาย

ออกเป็น 2 มิติหลัก ได้แก่ พฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการ และประสิทธิผลของการสอนงานตามหลักการจัดการ ดังนี้

เฟลด์แมน และ แลนคัว (Feldman; & Lankau. 2005: 829) ได้ให้ความหมายของการสอนงานตามหลักการจัดการว่า เป็นกระบวนการ รูปแบบ พฤติกรรมและทักษะของหัวหน้างานในการจัดการเพื่อเพิ่มการตระหนักรู้และประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กร สอดคล้องกับสแตนนิฟอร์ท และ เวสต์ (Staniforth; & west. 1995: 23) ที่ให้ความหมายของการสอนงานตามหลักการจัดการว่า หมายถึง กระบวนการและปฏิกริยาในการสอนงานของหัวหน้างานที่มีต่อบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่นเดียวกับ ปีเตอร์สัน และ ฮิกส์ (Peterson; & Hicks. 1996: 2) ที่ให้ความหมายของการสอนงานตามหลักการจัดการว่าเป็นกระบวนการวิธีที่หัวหน้างานใช้หรือกระทำโดยให้ความรู้ โอกาส เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรในองค์กร

ส่วนวีเอล และ วาสเทล (Veale; & Wachtel. 1996: 19) กล่าวว่า การสอนงานตามหลักการจัดการเป็นปฏิกริยาที่มีเป้าหมายในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยการใช้เทคนิค การดูแล กำกับติดตามเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดผลสำเร็จ ในขณะที่ฮอลล์ ออททาโซ และ โฮลเลนเบค (Hall; Otazo; & Hollenbeck. 1999: 39) มุ่งเน้นการสอนงานตามหลักการจัดการในแง่ของพฤติกรรมของหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและบุคลากรหรือทีมงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือทีมงานให้ดีขึ้น สอดคล้องกับฮัทสัน (Hudson. 1999: 15) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานเป็นพฤติกรรมของผู้นำในการถ่ายทอด ให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กร เช่นเดียวกับเรดโชว์ (Redshow. 2000: 2) และบีทีดีและคนอื่นๆ (Beattie; et al. 2010: 275) ที่กล่าวว่า การสอนงานตามหลักการจัดการเป็นการเพิ่มอย่างเป็นระบบของความสามารถ การเรียนรู้พัฒนาและปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยการถ่ายทอดประสบการณ์ การปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาแนะนำและการดูแลเอาใจใส่ของหัวหน้างาน รวมทั้งความสำเร็จของหัวหน้างานในการกระทำ ทักษะต่างๆ ได้แก่ การฟัง การถามคำถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต การวิเคราะห์ การสะท้อนกลับ การสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจและการวางเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และโคเคสซ์ และ แอนเดอร์สัน (Kokesch; & Anderson. 2001: 205) ที่ให้ความหมายของการสอนงานตามหลักการจัดการว่า เป็นแบบแผนของการกำกับติดตามช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มทักษะความตระหนักรู้ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

สำหรับคราสมีน และ เบอร์เจอร์ (Krazmien; & Berger. 1997: 3) ให้ความหมายของการสอนงานตามหลักการจัดการว่า หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องของการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรและการดูแลเอาใจใส่ของหัวหน้างานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด รวมทั้งการจูงใจให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบันของตนเอง สอดคล้องกับเบอร์ดท (Burdett. 1998: 142) ที่ให้

ความหมายการสอนงานตามหลักการจัดการว่า เป็นกระบวนการสอนงานของหัวหน้างานที่มุ่งเน้นให้บุคลากรในที่งานปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรและคลัตเตอร์บรัค (Clutterbuck. 1998: 1) ที่กล่าวว่า การสอนงานตามหลักการจัดการเป็นแนวทางปฏิบัติที่ช่วยให้บุคลากร สามารถจัดการพัฒนาหรือปรับปรุงทักษะการปฏิบัติงานของตนได้

นอกจากนี้ลูอีค (Luecke. 2004: 3) กล่าวว่า การสอนงานตามหลักการจัดการเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีบุคลากรเพื่อแก้ไขและพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับแฮน และ เบอร์เกอร์ (Hann; & Burger. 2005: 2) ที่กล่าวว่า การสอนงานตามหลักการจัดการเป็นวิธีการปฏิสัมพันธ์ของการเรียนรู้ระหว่างหัวหน้างานและบุคลากร ในที่งานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับเมกกินสัน และ คลัตเตอร์บรัค (Megginson; & Clutterbruc. 1995: 1) ที่ให้ความหมายการสอนงานตามหลักการจัดการว่า เป็นกระบวนการพื้นฐานเริ่มต้นของการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร สำหรับมุจทาบ (Mujtaba. 2007: 3) กล่าวว่า การสอนงานตามหลักการจัดการเป็นกระบวนการต่อเนื่องของปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้พัฒนาศักยภาพ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เช่นเดียวกับกิลลีย์ และ กิลลีย์ (Gilley; & Gilley. 2007: 2) ที่กล่าวว่า การสอนงานตามหลักการจัดการเป็นกระบวนการปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงหรือการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานและบุคลากรในที่งานที่เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งความสำเร็จของหัวหน้างานในการกระทำทักษะต่างๆที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรและที่งาน เช่นเดียวกับอินเตอร์เนชั่นแนล โค้ชซิ่งฟีเดอเรชั่น (International coaching Federation. 2010: online) ที่ให้ความหมายการสอนงานตามหลักการจัดการว่า เป็นกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ของหัวหน้างานในการเสริมสร้างศักยภาพความสามารถให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและที่งานในองค์กร

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการส่วนหนึ่งที่มุ่งเน้นอธิบายและให้ความหมาย การสอนงานตามหลักการจัดการในมิติประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นการอธิบายว่าการสอนงานตามหลักการจัดการเป็นความสำเร็จของหัวหน้างานในการมอบหมายงาน การสร้างความสัมพันธ์ การสื่อสาร วางแผน จัดการ แก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของที่งานและองค์กร (Hamlin. 2004: 201; Travis; & Lane. 2006: 23; Joo. 2005: 462; Hahn; & oh. 2012: 4; Gilley; Gilley; & Kouider. 2010: 64)

จากแนวคิดและความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานในฐานะเป็นตัวแปรสาเหตุระดับกลุ่มงาน ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความหมายการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ใน 2 มิติ คือ พฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการและประสิทธิผลการสอนงานตามหลักการจัดการ โดยให้นิยามปฏิบัติการ ดังนี้

พฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการ หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับการกระทำของหัวหน้างานในการถ่ายทอดประสบการณ์ ชี้แนะ สอนแนะด้วยหลักบริหารหรือตามขั้นตอนการจัดการภายในกลุ่มงาน เริ่มด้วยการอธิบายขอบเขตของงาน

ในกลุ่มงาน ขอบข่ายความรับผิดชอบของข้าราชการแต่ละคนในกลุ่มงาน การอธิบายเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร การเสนอมุมมองที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา และเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การดูแลช่วยเหลือ การร่วม แสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน และการสร้าง แรงจูงใจผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิผลการสอนงานตามหลักการจัดการ หมายถึง การรับรู้ของ กลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับความสำเร็จของหัวหน้างานในการวางแผน จัดการการแก้ไขปัญหาในการ ปฏิบัติงาน การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและกำกับติดตามการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน การใช้ อำนาจ ให้อำนาจ ลงโทษและมอบอำนาจแก่ข้าราชการในกลุ่มงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ ข้าราชการ การสื่อสาร การวิเคราะห์ความต้องการของข้าราชการและการตัดสินใจแก้ไขปัญหา การปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ในส่วนของ การวัดการสอนงานตามหลักการจัดการ ได้มีนักวิชาการสร้างและ พัฒนาแบบวัดการสอนงานตามหลักการจัดการ ดังนี้

จากการศึกษาแนวคิด ความหมายและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การสอนงานตามหลักการจัดการ มีนักวิชาการให้ความหมายใน 2 มิติหลัก ได้แก่ พฤติกรรมการ สอนงานตามหลักการจัดการ และประสิทธิผลการสอนงานตามหลักการจัดการ ในมิติพฤติกรรมการ สอนงานตามหลักการจัดการ นอเออร์ เลอโพลด์ และ วาเล (Noer; Leupold; & Valle. 2007: 1661-1662) วัดการสอนงานตามหลักการจัดการ ใน 2 มิติ ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ และการให้พลัง อำนาจ โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยที่สุด” ถึง “เห็นด้วยที่สุด” และมีค่า ความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.81 เช่นเดียวกับเอลลิงเจอร์ และ บอสทรม (Ellinger; & Bostram. 1999: 770) ที่วัดการสอนงานตามหลักการจัดการใน 2 มิติ ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ และการให้พลังอำนาจ โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยที่สุด” ถึง 7 “เห็นด้วยที่สุด” สำหรับกิลลีย์ กิลลีย์ และ คัวอิดอร์ (Gilley; Gilley; & Kouider. 2010: 53 ) วัดการสอนงานตามหลักการจัดการใน 6 มิติ ได้แก่ การสอนงาน ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน การสื่อสารที่เหมาะสม การจูงใจ ความก้าวหน้าและพัฒนา บุคลากร โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับตั้งแต่ 1 “ไม่เคย” ถึง 5 “ปฏิบัติเสมอ” และมีค่าความ เชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.85

นอกจากนี้ คิม (Kim. 2010: 32) วัดการสอนงานตามหลักการจัดการใน 8 มิติ ได้แก่ การใช้สถานการณ์ยกตัวอย่างเพื่อช่วยการเรียนรู้ การอธิบายขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ การสะท้อนและอธิบาย การให้ความช่วยเหลือ การสนับสนุนทรัพยากร การหาทางแก้ไขปัญหา การกำหนด ความคาดหวัง และการแสดงหรือเสนอแนะมุมมองที่แตกต่าง โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยที่สุด” ถึง 7 “เห็นด้วยที่สุด” แบบวัดมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.77 - 0.91 และมีค่า ความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.97 เช่นเดียวกับบีทีตีและคนอื่นๆ (Beattie; et al. 2010: 276) ที่วัดการสอนงานตามหลักการจัดการ เนื้อหาเกี่ยวกับพฤติกรรมและทักษะของ

หัวหน้างานที่มีต่อบุคลากรในองค์กรใน 8 มิติ ได้แก่ การใช้สถานการณ์ยกตัวอย่างเพื่อช่วยการเรียนรู้ การอธิบายขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ การสะท้อนและอธิบายให้เกิดความกระจ่างในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ การทำให้แน่ใจว่าจะช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมีประสิทธิภาพ การช่วยคิดโดยการถามคำถาม การกำหนดความคาดหวังและสร้างความเข้าใจ และการเสนอมุมมองที่แตกต่าง แบบวัดมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.70 - 0.83 โดยมาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยที่สุด” ถึง 7 “เห็นด้วยที่สุด” และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.94

ในส่วนของมิติประสิทธิผลการสอนงานตามหลักการจัดการ กิลลีย์ กิลลีย์ และ คัวอิดอร์ (Gilley; Gilley; & Kouider. 2010: 65) และเอลลิงเจอร์ เอลลิงเจอร์ และ เคลเลอร์ (Ellinger; Ellinger; & Keller. 2003: 450) วัดประสิทธิผลการสอนงานตามหลักการจัดการจากความสำเร็จของหัวหน้างานในการกระทำทักษะต่างๆ ได้แก่ การฟัง การถามคำถาม การสัมภาษณ์ การสัมมนา การสังเกต การวิเคราะห์ การสะท้อนกลับ การสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจ การวางเป้าหมายประสงค์สำหรับการปฏิบัติงาน โดยใช้มาตรวัด ประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยที่สุด” ถึง 7 “เห็นด้วยที่สุด” ในขณะที่ฮาน และ โอห์ (Hahn; & oh. 2012: 4–8) วัดประสิทธิผลการสอนงานตามหลักการจัดการจากความสำเร็จของหัวหน้างานในการมอบหมายงาน การสร้างความสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และการจัดการ วางแผนการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้ มาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เคยเลย” ถึง 6 “ปฏิบัติมากที่สุด”

จากแนวคิด ความหมายและการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องในข้างต้น สรุปได้ว่าในการวัดการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวัดการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานในฐานะเป็นตัวแปรสาเหตุระดับกลุ่มงาน โดยวัดจากการรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับการแสดงการกระทำในการสอนงานตามหลักการจัดการและประสิทธิผลของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ พฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และประสิทธิผลการสอนงานตามหลักการจัดการ โดยแบบวัดนี้มีมิติของพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามนิยามปฏิบัติการและแบบวัดของบีทตี้และคนอื่นๆ (Beattie; et al. 2010: 276) และในมิติประสิทธิผลของการสอนงานตามหลักการจัดการ ผู้วิจัยปรับมาจากแบบวัดของฮาน และ โอห์ (Hahn; & Oh .2012: 4-8) โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา มีข้อคำถาม จำนวน 19 ข้อ และให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ทั้งนี้มีการนำคะแนนของสมาชิกในกลุ่มงานเดียวกันมารวมกัน (Aggregate) เพื่อใช้เป็นคะแนนของกลุ่มงานนั้นๆ กลุ่มงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ากลุ่มงานนั้นมีการรับรู้การสอนตามหลักการจัดการของหัวหน้างานมากกว่ากลุ่มงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

### 3.2 ปัจจัยระดับบุคคลกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง

#### 3.2.1 ความชัดเจนในบทบาท (Role clarity)

แนวคิดความชัดเจนในบทบาท เป็นแนวคิดที่อธิบายความคาดหวังของสังคมที่มีต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคลที่มีตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่งในสังคม (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970: 151) โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท (Role theory) ของซิมเมล (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970: 151; citing Simmel. 1920) ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามหน้าที่หรือตำแหน่งตามสถานภาพและความรับผิดชอบทางสังคมที่บุคคลดำรงอยู่ โดยบุคคลจะแสดงพฤติกรรมตามสิ่งที่ตนเองรับรู้ 3 ประการ คือ 1) บทบาทที่ตนเองเป็น 2) พฤติกรรม ทักษะและความรู้ที่ช่วยทำให้ความรับผิดชอบในบทบาทมีความสมบูรณ์ และ 3) ผลของการปฏิบัติตามบทบาทของบุคคลที่มีต่อตนเอง ผู้อื่นและองค์กร (Jackson; & Schuler.1985: 25) ซึ่งทฤษฎีบทบาท (Role theory) ของซิมเมล (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970: 151; citing Simmel. 1920) เป็นรากฐานในการอธิบายและขยายความเกี่ยวกับบทบาทของนักทฤษฎีในระยะต่อมา ได้แก่ ทฤษฎีบทบาทของมีด (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970: 151; citing Mead. 1950) ที่มุ่งเน้นการอธิบายบทบาทว่าเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติจริงของบุคคล โดยบุคคลจะแสดงพฤติกรรมตามบทบาทที่ตนเองได้รับ ที่สอดคล้องกับ 1) การรู้จักตนเอง 2) พฤติกรรมตามสถานการณ์ที่กำหนดที่เหมาะสมและส่งเสริมฐานะของตนเอง 3) ภูมิหลังของการกระทำที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ และ 4) การประเมินผลการกระทำของตนเอง ทฤษฎีของโมเรโน (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970: 151; citing Moreno. 1975) ที่มุ่งเน้นการอธิบายสังคมว่า ประกอบด้วยเครือข่ายของบทบาทจำนวนหนึ่ง (Network of roles) ซึ่งเป็นตัวบังคับและกำหนดแนวทางการกระทำของบุคคล โดยบทบาทดังกล่าวประกอบด้วย 1) บทบาทเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นทางชีวภาพ (Psychosomatic role) ซึ่งเป็นบทบาทที่ผู้แสดงไม่รู้ตัวแต่ปฏิบัติตามเงื่อนไขของสังคม 2) บทบาทตามสภาพสังคม (Psychodramatic role) เป็นบทบาทที่บุคคลแสดงตามความคาดหวังของสภาพสังคมเฉพาะ และ 3) บทบาทสังคม (Social role) ซึ่งเป็นบทบาทที่บุคคลแสดงตามความคาดหวังทั่วไปของสังคม และทฤษฎีของลินตัน (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970: 151; citing Linton. 1936) ที่ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับสถานภาพและบทบาทว่า บทบาทคือส่วนที่เป็นพลวัตของสถานภาพของบุคคล โดยบุคคลจะได้รับมอบหมายให้ดำรงสถานภาพโดยมีความสัมพันธ์กับสถานภาพอื่นในสังคม ซึ่งบุคคลจะแสดงพฤติกรรม สิทธิและหน้าที่ของตนเองตามสถานภาพบทบาทที่ตนเองได้รับในฐานะเป็นสมาชิกของสังคม รวมทั้งบุคคลจะรับรู้ถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่อตนเองจากการพบปะกับบุคคลอื่น แล้วนำมากำหนดพฤติกรรมของตนเอง (Broom; & Selznick.1977: 32-33; Cohen. 1977: 33-35)

ในขณะที่บรูม และ เซลซนิค (Broom; & Selznick.1977: 34-35) ได้อธิบายความหมายและแบ่งประเภทของบทบาทไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) บทบาทที่กำหนดไว้หรือบทบาทตามอุดมคติ (The socially prescribed or ideal role) ซึ่งเป็นบทบาทที่กำหนดสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่งทางสังคมไว้ 2) บทบาทที่ควรกระทำ (The perceived role) ซึ่งเป็นบทบาทที่แต่ละบุคคล



เชื่อว่าควรกระทำในหน้าที่ตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งอาจไม่ตรงตามบทบาทที่กำหนดไว้ ไม่ตรงตามอุดมคติ ทุกประการและอาจแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล และ 3) บทบาทที่กระทำจริง (The performed role) ซึ่งเป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลกระทำไปจริงตามความเชื่อ ความคาดหวัง ตลอดจนความกดดัน และโอกาสที่จะกระทำในแต่ละสังคมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่นเดียวกับแซนเดน และ แวนเดอร์ (Zanden; & Vander.1993: 47) ที่กล่าวว่า การแสดงบทบาทของบุคคลต้องเข้าถึง ความหมายของ บทบาท 4 ประการได้แก่ 1) ความคาดหวังในบทบาท (Role expectation) คือ บทบาทที่มีอยู่ระบบสังคมซึ่งเป็นบทบาทที่บุคคลในสังคมคาดหวังให้บุคคลอื่นปฏิบัติอยู่เมื่อดำรง ตำแหน่งอยู่ในสังคม 2) การรับรู้บทบาท คือ การที่บุคคลมองเห็นหรือคาดหวังว่าตนเองควรมี บทบาทเช่นไร ซึ่งอาจจะสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคมหรือไม่ก็ได้ 3) พฤติกรรมที่ปฏิบัติจริง ของบุคคลซึ่งอยู่ในสถานะทางสังคมในขณะนั้น และ 4) การยอมรับบทบาท คือ การที่บุคคลปฏิบัติ หรือกระทำพฤติกรรมตามความคิดที่สอดคล้องกับความคาดหวัง การรับรู้ในบทบาทของตนเอง และสังคม

จากทฤษฎี ความหมายที่เกี่ยวข้องกับบทบาทดังกล่าว ทำให้สามารถจำแนก ทฤษฎีบทบาท ออกได้เป็น 2 แนวคิดหลัก ได้แก่ 1) แนวคิดเชิงโครงสร้าง ที่ให้ความสำคัญกับโครงสร้าง สังคมที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกเป็นตัวกำหนดความรับผิดชอบและพฤติกรรมต่างๆ โดยบุคคลจะกระทำ พฤติกรรมหรือสนองตอบต่อสิ่งต่างๆตามบทบาทความคาดหวัง สิทธิ หน้าที่ ตำแหน่งหรือสถานภาพ ต่างๆ ในโครงสร้างสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ และ 2) แนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์สัญลักษณ์ที่ ให้ความสำคัญกับบทบาทของบุคคลว่าเกิดจากการเรียนรู้ พบปะกับบุคคลอื่น ส่งผลให้บุคคลรับรู้ถึง ความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่อตนเอง แล้วมากำหนดพฤติกรรมของตน (Stryker; & Statham, 1985: 330) และสามารถแยกประเภทของบทบาทออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ 1) บทบาทที่ถูก กำหนดตามคุณสมบัติ (Ascribed role) ซึ่งเป็นบทบาทที่สังคมและบุคคลอื่นกำหนดให้บุคคลปฏิบัติ ตามความสามารถและคุณสมบัติเฉพาะตัวของบุคคล โดยบุคคลจะสมัครใจหรือไม่ก็ตาม และ 2) บทบาทตามที่ได้เลือก (Acquired role) ซึ่งเป็นบทบาทที่บุคคลสมัครใจที่จะปฏิบัติแม้ว่าจะ สอดคล้องกับความคาดหวังของบุคคลอื่นหรือสังคมหรือไม่ก็ตาม นอกจากนี้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ บทบาท (Role) นักวิชาการยังได้แยกย่อยแนวคิดที่ใช้ศึกษาและใช้ชื่อที่แตกต่างกันไปตามบริบท ที่ต้องการศึกษา ได้แก่ 1) ระบบของบทบาท (Role set's or system) เป็นการศึกษาชุดของบทบาท ในโครงสร้างสังคม 2) ชุดบทบาทย่อย (Role sector or set role) เป็นการศึกษาชุดย่อยของ ความคาดหวังจากตำแหน่งของบุคคล 3) ความคลุมเครือในบทบาท หรือความชัดเจนในบทบาท (Role ambiguity or clarity) และ 4) ความขัดแย้งในบทบาท (Role conflict) (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970: 155)

สำหรับการศึกษาความชัดเจนในบทบาท (Role clarity) หรือความคลุมเครือ ในบทบาท (Role ambiguity) ถือเป็นแนวคิดหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับบทบาท (Role) โดยมีนักวิชาการ จำนวนมากนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ศึกษาและอธิบายบริบทของการปฏิบัติงานและประสิทธิผล ของงาน (Abramis. 1994: 579) ทั้งนี้เนื่องจากผลการศึกษานักวิชาการพบว่า ความชัดเจน

ในบทบาทมีอิทธิพลต่อผลสะท้อนของทัศนคติ พฤติกรรม และลดความเครียดในกระบวนการทำงาน ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจความคาดหวังของหัวหน้างานและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานและความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970: 155) โดยองค์ประกอบของความชัดเจนในบทบาทของบุคคลจะประกอบด้วย 1) รายละเอียดของบทบาท ซึ่งเป็นการรับรู้และเข้าใจของหัวหน้างานหรือผู้บริหาร 2) การรับรู้ถึงหน้าที่ในบทบาท ซึ่งเป็นการรับรู้และเข้าใจของบุคลากรในองค์กร 3) ความคาดหวังในบทบาท ซึ่งเป็นการรับรู้และเข้าใจของบุคคลอื่นทั้งในและนอกองค์กรที่ไม่ได้มีบทบาทนั้น และ 4) การปฏิบัติจริง ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะส่งผลให้บุคลากรและทีมงานมีความสำเร็จในเป้าประสงค์ตามที่กำหนด (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970: 155-156) ซึ่งตามแนวคิดความชัดเจนในบทบาท องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของหัวหน้างานในการอธิบาย ชี้แจง สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงาน ความรับผิดชอบและตำแหน่งของบุคลากรและกลุ่มงาน รวมทั้งการทำความเข้าใจถึงความคาดหวังของหัวหน้างานและองค์กรที่มีต่อบทบาท ตำแหน่งของบุคลากรและกลุ่มงาน จะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจของบุคคลในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ และความเข้าใจถึงความคาดหวังจากหัวหน้างานและองค์กรที่มีต่อบทบาทและตำแหน่งที่บุคคลดำรงสถานะอยู่ (Jackson; & Schuler. 1985: 55)

สำหรับความหมายของการรับรู้ความชัดเจนในบทบาท ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายการรับรู้ความชัดเจนในบทบาทไว้ดังนี้

ริซโซ เฮาส์ และ ลิทซ์แมน (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970: 151) ให้ความหมายความชัดเจนในบทบาทว่า หมายถึง ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจของบุคคลในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ ตลอดจนความเข้าใจถึงความคาดหวังจากบุคคลอื่นและความคาดหวังองค์กรที่มีต่อบทบาทและตำแหน่งที่บุคคลดำรงสถานะอยู่ สอดคล้องกับปีเตอร์สัน และ ฮิกส์ (Peterson; & Hicks.1996: 13) ที่กล่าวว่า การรับรู้เกี่ยวกับบทบาทเป็นการสะท้อนกลับของบุคคลอื่นและองค์กรที่ทำให้บุคคลเกิดการตระหนักรู้ในงาน เข้าใจเป้าประสงค์และความรับผิดชอบของตนเองเพื่อความสำเร็จของเป้าประสงค์ในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับนักวิชาการส่วนหนึ่งให้ความหมายความชัดเจนในบทบาทว่า หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อันเป็นบทบาทความคาดหวังของหัวหน้างานและองค์กรเกี่ยวกับงานที่บุคคลรับผิดชอบ (Ilgen; & Hollenbeck. 1991: 167; Tubre; & Collins. 2000: 156) นอกจากนี้ อังคินันท์ อินทรกำแหง และ นริสรา พึ่งโพธิ์สภ (2556: 7-8) ให้ความหมายการรับรู้บทบาทตนเองในระบบบริหารกำลังคนว่า หมายถึง ความเข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตนเองในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ในระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ โดยไม่ก้าวล่วงถึงวิธีการทำงานและการปฏิบัติในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังคนคุณภาพให้ประสบความสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายและตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

จากการให้ความหมายความชัดเจนในบทบาทของนักวิชาการดังกล่าว ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรว่า หมายถึง ความเข้าใจของ

ข้าราชการเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตนเองในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ในปัจจุบันและนโยบายของกลุ่มงานและขอข้ายความรับผิดชอบที่หัวหน้างานคาดหวังกับการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์กร ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

ความชัดเจนในนโยบายและขอข้ายความรับผิดชอบที่หัวหน้างานคาดหวัง หมายถึง ความเข้าใจของข้าราชการเกี่ยวกับนโยบายของกลุ่มงาน รวมทั้งขอข้ายความรับผิดชอบที่หัวหน้างานคาดหวังกับการปฏิบัติงานของตนเอง

ความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง หมายถึง ความเข้าใจของข้าราชการเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนในปัจจุบัน จนสามารถวางแผน กำหนดเป้าหมาย วิธีดำเนินการ ระยะเวลาและผลการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างชัดเจน

สำหรับการวัดความชัดเจนในบทบาท ได้มีนักวิชาการสร้างและพัฒนาแบบวัดความชัดเจนในบทบาท ดังนี้

คิม (Kim, 2010: 110) ได้พัฒนาแบบวัดความชัดเจนในบทบาท เนื้อหาเกี่ยวกับการรับรู้ในบทบาทที่หัวหน้าและองค์กรคาดหวัง การแบ่งเวลาการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของบุคลากรในการปฏิบัติงาน การวางแผนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยที่สุด” ถึง “เห็นด้วยที่สุด” แบบวัดมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.69-0.85 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85 สอดคล้องกับแบบวัดของอีแกนและคนอื่นๆ (Egan; et.al. 2013: 320-321) เนื้อหาเกี่ยวกับความชัดเจนในนโยบายและขอข้ายความรับผิดชอบที่หัวหน้างานคาดหวัง ความชัดเจน ในบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยที่สุด” ถึง “เห็นด้วยที่สุด” แบบวัดมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.65-0.85 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89

นอกจากนี้นักวิชาการส่วนหนึ่งได้สร้างและพัฒนาแบบวัดความชัดเจนในบทบาท และแบบวัดความคลุมเครือในบทบาท ได้แก่ แบบวัดของริซโซ เฮาส์ และ ลิทส์แมน (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970: 150-163) ที่วัดความชัดเจนในบทบาท 2 มิติ ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาทและความไม่ชัดเจนในบทบาท จำนวน 6 ข้อ แบบวัดมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.95-0.97 และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.86 เช่นเดียวกับแบบวัดการรับรู้ความชัดเจนในการปฏิบัติงาน (Perceived clarity of performance standard) ของ แอชฟอร์ด (Ashford. 1986: 471) และแบบวัดของมอริสัน (Morrison. 2002: 22) ที่วัดความชัดเจนในบทบาทและความไม่ชัดเจนในบทบาท จำนวน 4 ข้อ และจำนวน 7 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.87 และ 0.86 ตามลำดับ

อังคินันท์ อินทรกำแหง และ นริศรา ฟิงโพธิ์สภ (2556: 7-8) ได้ปรับปรุงแบบวัดของริซโซ เฮาส์ และ ลิทส์แมน (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970: 155) เป็นแบบวัดการรับรู้บทบาทตนเองในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ เนื้อหาเกี่ยวกับการรับรู้บทบาทตนเองให้ประสบความสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย และตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ 2 ด้าน ได้แก่ บทบาทในการ

พัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจ และการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ เพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการเชี่ยวชาญในหน้าที่และบทบาทในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้อื่น โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการ กำลังคนคุณภาพตั้งแต่งานสรรหา พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ จำนวน 18 ข้อ แบบวัดมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.360-0.711 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.909 เป็นแบบวัดประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนถึงจริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนน โดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่าแสดงว่ามีการรับรู้บทบาทตนเองในระบบบริหารกำลังคนมากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

จากแบบวัดความชัดเจนในบทบาทที่นักวิชาการสร้างและพัฒนาดังกล่าว สรุปได้ว่า ในการวัดความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร โดยปรับปรุงมาจากแนวคิด นิยามปฏิบัติการของริซโซ เฮาส์ และ ลิทส์แมน (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970: 155) และแบบวัดของอีแกนและคนอื่นๆ (Egan; et al. 2013: 320-321) เนื้อหาเกี่ยวกับความเข้าใจของข้าราชการเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตนเองในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 มิติ ได้แก่ ความชัดเจนในนโยบายและขอบข่ายความรับผิดชอบที่หัวหน้างานคาดหวัง ความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง จำนวน 14 ข้อ โดยแบบวัดนี้ให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ข้าราชการที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ามีความชัดเจนในบทบาทมากกว่าข้าราชการที่ได้คะแนนต่ำกว่า

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความชัดเจนในบทบาทและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ดังเช่นผลงานวิจัยของอลาเมห์และคนอื่นๆ (Allameh; et al .2013: 130) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนในบทบาทและคุณภาพบริการของพนักงานธนาคาร ในจังหวัดชาฮาร์มาฮาล์ อี บาคเทียร์ ประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาพบว่า ความชัดเจนในบทบาทส่งผลโดยตรงทางบวกต่อความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพบริการของพนักงานธนาคาร ( $r = .54$  .19 และ .30 ตามลำดับ , $p < .05$ ) นอกจากนี้ นักวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาสังเคราะห์สาเหตุความสัมพันธ์และผลที่มีต่อความชัดเจนในบทบาทและการปฏิบัติงานในองค์กร ดังเช่น งานวิจัยของ ฟิชเชอร์ และ กิตเทลสัน (Fisher; & Gitelson .1983: 329) ที่ทำการสังเคราะห์งานวิจัยจำนวน 43 เรื่อง ตั้งแต่ ค.ศ. 1970 ถึงกลางปี ค.ศ. 1981 พบความเกี่ยวข้องของความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนในบทบาทกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของออบรามิส (Abramis. 1994: 552) ที่ทำการสำรวจ และสังเคราะห์งานวิจัย จำนวน 88 เรื่อง พบความเกี่ยวข้องความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนในบทบาทกับความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กร เช่นเดียวกับทูปรี และ คอลลินส์ (Tubre; & Collins. 2000: 160,162) ที่ทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความชัดเจนในบทบาท และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า ความชัดเจนในบทบาทส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และทีมงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

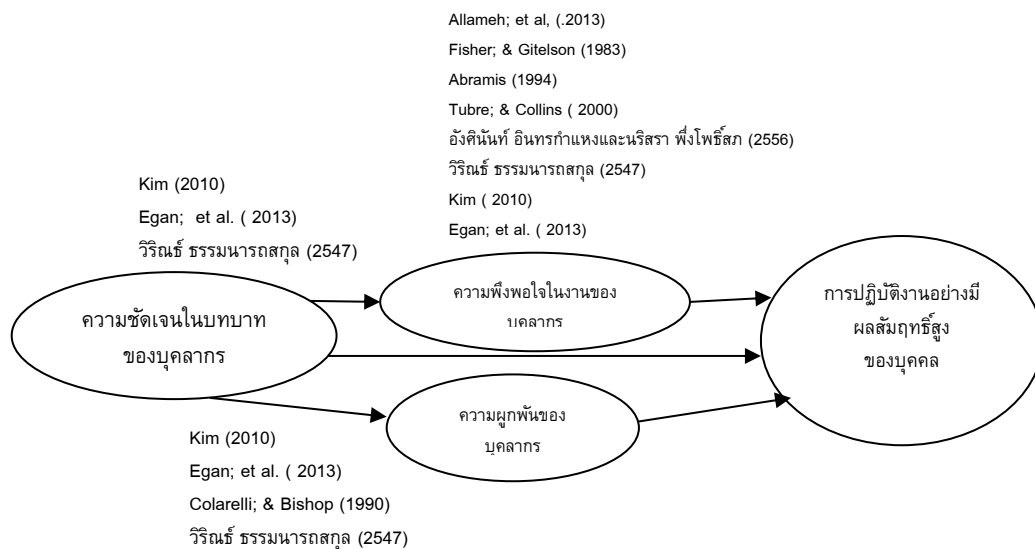
นอกจากนี้งานวิจัยของอังคินันท์ อินทรกำแหง และ นริศรา พึ่งโพธิ์สภ (2556) ที่ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กับกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มได้แก่ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ 109 คน กลุ่มพี่เลี้ยงของกำลังคนคุณภาพ 96 คน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ 100 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติโลจิสติกส์ และวิเคราะห์เนื้อหาสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสนทนากลุ่ม 5 กลุ่มๆ ละ 9-19 คนได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพี่เลี้ยง กลุ่มกำลังคนคุณภาพ กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบและกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่เคยอยู่ในระบบ ผลการศึกษาค้นพบความสัมพันธ์ของการรับรู้บทบาทตนเองที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพพบว่า การรับรู้บทบาทตนเองมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ด้วยน้ำหนักอิทธิพลเท่ากับ 0.40 ในกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ พบว่าการรับรู้ในบทบาทตนเองส่งผลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.09 และในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ พบว่าการรับรู้ในบทบาทตนเองส่งผลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.55

สำหรับผลการศึกษาของวิริณธ์ ธรรมนารถสกุล (2547) ที่ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับของผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย จำนวน 885 คน และหัวหน้าหน่วย จำนวน 186 คน ผลการศึกษาค้นพบว่า การรับรู้ในบทบาทส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ผลงานวิจัยของคิม (Kim, 2010) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของ TEEX ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐด้านการจัดการพัฒนาและฝึกอบรมที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกาจากผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น 1,399 คน พบว่า ความชัดเจนในบทบาทส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจกับงาน ( $r = .57, p < .001$ ) ความผูกพันต่อองค์กร ( $r = .39, p < .001$ ) ความผูกพันต่ออาชีพ ( $r = .29, p < .001$ ) และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ( $r = .10, p < .05$ ) และส่งผลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรผ่านความพึงพอใจกับงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่ออาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยของอีแกนและคนอื่นๆ (Egan; et al. 2013) ที่ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการที่มีต่อปฏิสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้พฤติกรรมของหัวหน้างานในการสอนงานตามหลักการจัดการที่มีต่อผลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานในองค์กร

มหาชนในประเทศเกาหลี จำนวน 428 คน พบว่า ความชัดเจนในบทบาทส่งผลโดยตรงทางบวกต่อความพึงพอใจกับงาน ( $r = .45, p < .001$ ) ความผูกพันต่อองค์กร ( $r = .54, p < .001$ ) ความผูกพันต่ออาชีพ ( $r = .42, p < .001$ ) และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ( $r = .52, p < .001$ ) และส่งผลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรผ่านความพึงพอใจกับงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่ออาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนในบทบาทกับความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ ผลการศึกษาวิจัยของโคลาริลลี และ บิชอป (Colarelli; & Bishop. 1990: 173) ที่ได้สำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพกับพนักงานทั่วไป จำนวน 341 คน และบุคลากรวิชาชีพจำนวน 85 คน พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพเป็นผลทางบวกมาจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรในองค์กรโดยเฉพาะบุคลากรในกลุ่มวิชาชีพในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น จากแนวคิด ความหมายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จึงทำให้มีหลักฐานเพียงพอที่จะทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่า การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจากความชัดเจนในบทบาท และได้รับผลทางอ้อมจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรผ่านความพึงพอใจของบุคลากร และความผูกพันของบุคลากร ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานที่ 3 ได้ว่าการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยเชิงเหตุระดับบุคคล ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร และได้รับผลทางอ้อมจากความชัดเจนในบทบาทผ่านสถานการณ์ทางจิตระดับบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และความผูกพันของบุคลากร ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพเส้นทางความสัมพันธ์ ได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรและได้รับผลทางอ้อมจากความชัดเจนในบทบาทผ่านสถานการณ์ทางจิตระดับบุคคล

### 3.2.2 การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร (learning and development)

แนวคิดการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร มีพื้นฐานความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเกิดขึ้นจากการได้รับประสบการณ์ หรือการฝึกฝนซ้ำ ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเรียกว่า การเรียนรู้ (Learning) โดยนักวิชาการได้มีการอธิบายพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในรูปแบบทฤษฎีการเรียนรู้ 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มพฤติกรรมนิยม (Behavioral Theory) และทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มปัญญานิยม (Cognitive Theory) (Koupahi; Fakhri; & Ghanimat. 2013: 101) ซึ่งทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มพฤติกรรมนิยม มุ่งเน้นอธิบายการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลว่า เกิดจากการได้รับประสบการณ์หรือการฝึกฝน กระบวนการวางเงื่อนไข การเรียนรู้ และผลพวงจากการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ในขณะที่ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มปัญญานิยม จะมุ่งเน้นอธิบายการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลว่าไม่ได้เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อม แต่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลมาจากกระบวนการทางปัญญา อันได้แก่ ความคิด ความเชื่อ ความคาดหวังของบุคคลด้วย (Koupahi; Fakhri; & Ghanimat. 2013: 101)

จากความสำคัญของการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลดังกล่าว ทำให้นักวิชาการนำทฤษฎีการเรียนรู้ไปใช้อธิบายบริบทต่างๆ ในสังคม โดยเฉพาะบริบทการปฏิบัติงานและองค์กร เพื่ออธิบายพฤติกรรมของบุคคลที่มีการปรับปรุง ปรับเปลี่ยนจากกระบวนการการเรียนรู้ในบริบทต่างๆ เพื่อส่งผลต่อความผูกพันของบุคคลต่อบริบทแวดล้อมและเพื่อตอบสนองความจำเป็นและความต้องการทั้งภายในและภายนอกบริบททางสังคม (Koupahi; Fakhri; & Ghanimat. 2013: 102)

ในบริบทการปฏิบัติงานและองค์กร นักวิชาการได้นำแนวคิดการเรียนรู้ และพัฒนา (Learning and development) มาใช้อธิบายการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยแนวคิดดังกล่าวมีฐานคิดมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Adult learning theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เริ่มก่อตั้งขึ้นในปลายศตวรรษที่ 20 (Knowles. 1970: 17) โดยมุ่งเน้นอธิบายสร้างความเข้าใจ การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จว่ามาจากกระบวนการการเรียนรู้และพัฒนาตนเองทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Smither; & Reilly. 2001: 222) ซึ่งกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เป็นการแสวงหาความรู้ ทักษะและเครื่องมือที่ส่งเสริมพัฒนาการปฏิบัติงาน กระบวนการดังกล่าวส่วนใหญ่จะเกิดจากการที่องค์กรเป็นผู้จัดหา สรรหามาให้ ได้แก่ การฝึกอบรม สมาชิกใหม่ เพื่อให้เรียนรู้วัฒนธรรม ค่านิยม เป้าประสงค์ และนโยบายขององค์กร การฝึกอบรมสมาชิกเดิม เพื่อพัฒนาทักษะ ความสามารถ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาเตรียมพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหาร เป็นต้น ส่วนกระบวนการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องในองค์กรและเกิดการรับรู้ ทักษะ ความสามารถ การสะท้อนมุมมอง จุดด้อย ข้อได้เปรียบเสียเปรียบของตนเอง รวมทั้งประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริงของบุคคล อันส่งผลให้บุคคลปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร (Alo. 1999: 29; citing Armstrong 1995; Wilson. 2004: 97; & Speck. 1996: 34)

จากพื้นฐานทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ดังกล่าวมีอิทธิพลต่อนักวิชาการและนักคิด ในระยะต่อมา ที่พยายามเชื่อมโยงการเรียนรู้และการพัฒนาเข้าด้วยกัน เพื่ออธิบาย ปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ดังเช่น แลนคัว และ สแกนดูรา (Lankau; & Scandura. 2002: 780) ที่พัฒนาแนวคิดการเรียนรู้และการพัฒนามาจาก แนวคิดการเรียนรู้และพัฒนาของแครม (Kram. 1988: 109–120) ที่มุ่งเน้นการอธิบายบทบาทของ หัวหน้างานและองค์กรว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการแสวงหาและจัดหาแนวทาง กระบวนการสอน ซึ่งแจ้ง ให้ความรู้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้พร้อมๆ ไปด้วยการพัฒนาทักษะความสามารถ ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้หัวหน้างานและองค์กรต้องมีกลยุทธ์และกระบวนการในการ กระตุ้น จัดการ สนับสนุน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดการ เรียนรู้และพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถอันจะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรและองค์กร (Evered; & Selman. 1989: 17)

นอกจากนี้ อาร์มสตรอง (Alo. 1999: 128; citing Armstrong 1995) กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรเป็นกระบวนการที่เป็นระบบขององค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ ความรู้ นโยบาย วัฒนธรรม นโยบายองค์กรแก่สมาชิกใหม่ขององค์กร ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การจัดการ เพิ่มความสามารถ สมรรถนะและเตรียมพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารแก่สมาชิกเดิมของ องค์กร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้ เป็นกระบวนการแสวงหา ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในองค์กร และ 2) การพัฒนาซึ่งเป็นกระบวนการ ขยายข้อค้นพบ ความรู้ ประสบการณ์โดยนำความรู้และทักษะที่ได้รับมาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน ของตนเองเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับโบว์ดิช และ บูโน (Bowditch; & Buono. 2001: 87) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาเป็นปฏิกริยาระหว่างบุคคลและองค์กรที่เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน 2 ทาง กล่าวคือ บุคคลจะรวบรวมความรู้ประสบการณ์ ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานจาก องค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การรับรู้ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร เกิดความจงรักภักดีและตั้งใจที่จะ ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อผลสำเร็จของทีมงานองค์กร บุคคลและองค์กรจึงเกิด การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันอันส่งผลให้เกิดการคงอยู่ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

แลนคัว และ สแกนดูรา (Lankau; & Scandura. 2002: 781; Hall 1996) แบ่งประเภทของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคลออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ 1) การเรียนรู้และพัฒนา ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นการเพิ่มความรู้ความเข้าใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ในองค์กรและ 2) การพัฒนาทักษะของบุคลากรซึ่งเป็นทักษะและความสามารถใหม่ที่บุคลากรได้รับ ซึ่งหัวหน้างานและองค์กรต้องมีบทบาทในการสำรวจความรู้และทักษะของบุคลากร ในองค์กร เพื่อวางแผนการเรียนรู้และพัฒนาที่เหมาะสมแก่บุคลากรแต่ละคนในองค์กร ซึ่งผลของ การเรียนรู้และพัฒนาของบุคคลจะนำไปสู่ความเข้าใจของบุคลากรที่เป็นประโยชน์ต่อระดับ ความผูกพันความรับผิดชอบ แรงจูงใจของบุคลากรรวมทั้งการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เพิ่ม



ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของตนเองและองค์กร จะเห็นได้ว่าแนวคิดการเรียนรู้และพัฒนาเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร นอกจากนี้ ผลการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการจำนวนมาก บ่งชี้ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรและความผูกพันและผลสำเร็จขององค์กร (Arnold; & Davey. 1999: 223; Lee; & Bruvold. 2003: 985; & Paul; & Anantharaman. 2004: 81) และมีงานวิจัยจำนวนมากที่บ่งชี้ว่าการสอนงานตามหลักการจัดการมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของบุคลากรในองค์กร โดยการสอนงานของหัวหน้างานจะนำไปสู่การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรและทีมงาน เมื่อบุคลากรและทีมงานมีการเรียนรู้และพัฒนาจะเกิดความผูกพัน รู้สึกจงรักภักดีและรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร บุคคล จะเรียนรู้ว่าองค์กรและหัวหน้างานสนับสนุนช่วยเหลือจนตนเองได้รับการเรียนรู้และพัฒนาทักษะความสามารถจะส่งผลให้บุคลากรผู้นั้นเกิดความจงรักภักดี มีความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลต่อองค์กร (Yamall. 1998: 391; Jiang; & Klein.1999: 239)

จากความสำคัญของแนวคิดและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวจะเห็นได้ว่าแนวคิดการเรียนรู้และพัฒนาเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมและใช้อธิบายผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มที่จะขยายตัวอย่างรวดเร็วและกว้างขวางต่อไป ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เพื่ออธิบายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม

สำหรับความหมายของการเรียนรู้และพัฒนา นักวิชาการได้ให้ความหมายการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ไว้ดังนี้

เคเวลแลน และ จาคอบส์ (Cleveland; & Jacobs. 2004: 12) ให้ความหมายการเรียนรู้และการพัฒนาว่า เป็นกระบวนการของการแสวงหาความรู้ของบุคลากรและขยายข้อค้นพบหรือความรู้ นั้น โดยไปปรับใช้เพื่อส่งเสริมให้องค์กรพัฒนามากขึ้น โดยบุคคลจะมีกระบวนการคิด กระบวนทัศน์ของตนเองและจะแสดงออก ซึ่งการแสดงออกนี้เคเวลแลนและจาคอบส์เรียกว่าเป็นผลของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคล ซึ่งมีทั้งผลที่เป็นที่ยอมรับและผลที่ไม่เป็นที่ยอมรับของสังคม เช่นเดียวกับโบร์ดิท และ บรูโน (Bowdith; & Buono. 2001: 87) ได้ให้ความหมายการเรียนรู้และพัฒนาว่า เป็นกระบวนการการแสวงหาความรู้ ทักษะ สามารถ ผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลและการนำความรู้ทักษะดังกล่าวไปปรับปรุง การปฏิบัติงานของตนในองค์กร สอดคล้องกับเชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และ ออสบอน (Schermerhorn; Hunt; & Osbuorn. 2003: 33) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาเป็นการรับรู้ ความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคคลที่เกิดจากการแสวงหาความต้องการของบุคคล และได้รับการสนับสนุนจากองค์กร โดยผลจากการเรียนรู้และพัฒนาที่บุคคลได้รับจากองค์กรจะเพิ่มความสามารถ ศักยภาพ ความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรและการบริหารจัดการที่ประสบผลสำเร็จขององค์กร เช่นเดียวกับอาร์มสตรอง (Alo. 1999: 129; citing Armstrong 1995) กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาเป็นการให้ความรู้และทักษะการปฏิบัติงานแก่สมาชิกใหม่ในองค์กร และการปรับปรุงการจัดการเพื่อเพิ่ม

ความสามารถ สมรรถนะการปฏิบัติงานและเตรียมความพร้อมผู้บริหารแก่สมาชิกเดิมขององค์กร โดยการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน การวางแผนและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้แลนคัว และ สแกนดูรา (Lankau; & Scandura. 2002: 780) กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาของบุคคลเป็นการแสวงหาความรู้ทักษะ และสมรรถนะตามความต้องการของบุคคลจากการมีปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้างานและบุคลากรในองค์กร เช่นเดียวกับปาร์ค (Park. 2007: 15) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาของบุคคลเป็นกระบวนการที่บุคคลได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถเพิ่มขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับหัวหน้างานในองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ มีทัศนคติ ทักษะความสามารถที่จะใช้พัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองในองค์กร และคราม (Kram. 1996: 133) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาของบุคคล เป็นการแสวงหาความรู้ ความเข้าใจและพัฒนาทักษะและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยมีการสร้างความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ สำหรับอโล (Alo. 1999: 132; citing Armstrong 1995) ให้ความหมายการเรียนรู้และการพัฒนาว่าเป็นการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การแสวงหา ความรู้จากเอกสาร การฝึกอบรม ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานและได้นำความรู้ ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานไปพัฒนาปรับปรุงและใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อประสิทธิผลขององค์กร

จากแนวคิดและการให้ความหมายของการเรียนรู้และพัฒนาของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ว่าหมายถึง การที่ข้าราชการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองในองค์กร ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การแสวงหาความรู้จากเอกสาร การฝึกอบรม ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนจากหัวหน้างาน และได้นำความรู้และข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานไปพัฒนาปรับปรุงและใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อประสิทธิผลขององค์กร ประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ และการนำไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

การแสวงหาความรู้ หมายถึง การแสดงออกถึงวิธีการเรียนรู้ของข้าราชการ เพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองในองค์กร ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การแสวงหาความรู้จากเอกสาร การฝึกอบรม รวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนจากหัวหน้างานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเอง

การนำไปใช้ประโยชน์ หมายถึง การที่ข้าราชการนำความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองในองค์กรที่ได้จากการแสวงหาความรู้ ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การแสวงหาความรู้จากเอกสาร การฝึกอบรม รวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนจากหัวหน้างานไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อประสิทธิผลขององค์กร

สำหรับการวัดการเรียนรู้และพัฒนา ได้มีนักวิชาการสร้างและพัฒนาแบบวัดการเรียนรู้และพัฒนาไว้ดังนี้

แลนคัว และ สแกนดูรา (Lankau; & Seandura. 2002: 787) พัฒนาแบบวัดการเรียนรู้และพัฒนาเนื้อหาเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้และข้อมูลในการปฏิบัติงานและการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความเข้าใจที่เกี่ยวข้อกับการปฏิบัติงานของตนเองและผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 12 ข้อ ให้คะแนนแบบประมาณค่า 5 ระดับ ไม่เห็นด้วยที่สุด (1 คะแนน) ถึงเห็นด้วยที่สุด (5 คะแนน) แบบวัดด้านการแสวงหาความรู้และการพัฒนาทักษะมีความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach 's alpha coefferient) เท่ากับ 0.82 และ 0.84 ตามลำดับ ผู้ที่ตอบได้คะแนนมากกว่าแสดงว่ามีการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า สอดคล้องกับปาร์ค (Park. 2007: 15) ที่สร้างแบบวัดการเรียนรู้และพัฒนาเนื้อหาเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ ทักษะเพื่อเพิ่มความเข้าใจแก่บุคลากรในองค์กรไปการนำไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง จำนวน 12 ข้อให้คะแนนประมาณ 5 ระดับ ไม่เห็นด้วยที่สุด (1 คะแนน) ถึงเห็นด้วยที่สุด (5 คะแนน) แบบวัดด้านการแสวงหาความรู้และการพัฒนาทักษะมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87 และ 0.91 ตามลำดับ ผู้ที่ตอบได้คะแนนมากกว่าแสดงว่ามีการเรียนรู้และพัฒนา มากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า สำหรับเอลลิงเจอร์ (Ellinger. 2013: 9-10) พัฒนาแบบวัดการเรียนรู้และพัฒนา เนื้อหาเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ ความสามารถ เพื่อความเข้าใจและปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคล ให้คะแนนแบบประมาณค่า 7 ระดับ ไม่เห็นด้วยที่สุด (1 คะแนน) ถึงเห็นด้วยที่สุด (7 คะแนน) แบบวัดมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.83-0.92 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefferient) เท่ากับ 0.83 ผู้ที่ตอบได้คะแนนมากกว่าแสดงว่ามีการเรียนรู้และพัฒนาสูงกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

จากแบบวัดที่นักวิจัยได้สร้างและพัฒนาดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการวัดการเรียนรู้และพัฒนาในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดการเรียนรู้และพัฒนา โดยปรับปรุงตามแนวคิดการเรียนรู้และพัฒนาของแควม (Kram. 1988: 109-120) นิยามปฏิบัติการและแบบวัดของอาร์มสตรอง (Alo. 1990: 128; citing Armstrong 1995) ที่แบ่งการเรียนรู้และพัฒนาออกเป็น 2 องค์ประกอบ เนื้อหาเกี่ยวกับการที่ข้าราชการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองในองค์กร ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การแสวงหาความรู้จากเอกสาร การฝึกอบรม ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนจากหัวหน้างาน และได้นำความรู้และข้อมูลที่เป็นต่อการปฏิบัติงานไปพัฒนา ปรับปรุงและใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อประสิทธิผลขององค์กร มีข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ และให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึงจริงที่สุด (6 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ข้าราชการที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่า มีการเรียนรู้และพัฒนาสูงกว่าข้าราชการที่ได้คะแนนต่ำกว่า

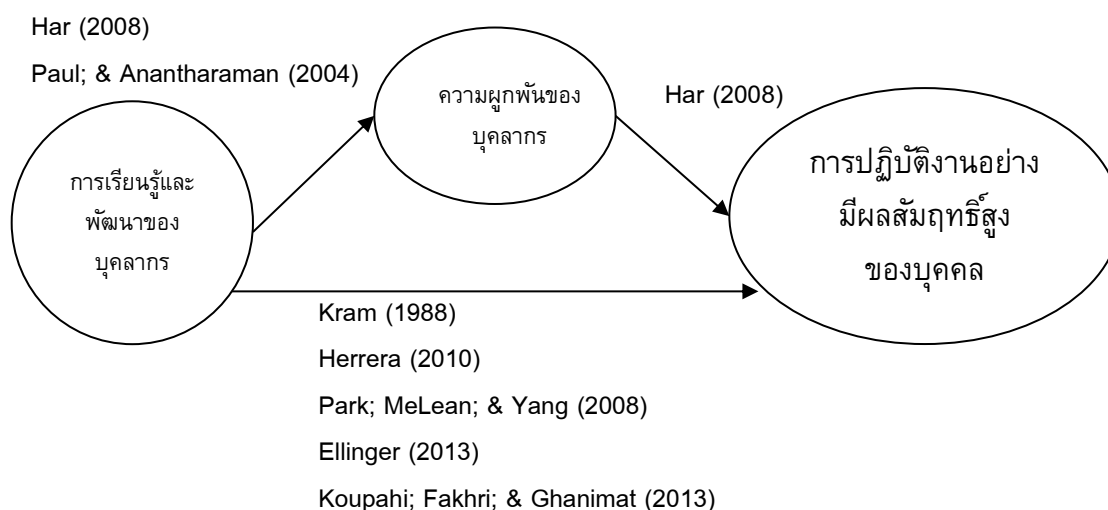
ในส่วนของผลการศึกษาวิจัยระหว่างการเรียนรู้และพัฒนาและการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร ได้มีนักวิจัยศึกษาความสัมพันธ์ของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรและการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรไว้ ดังนี้

เฮอร์เรรา (Herrera. 2010) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสำรวจอิทธิพลของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานที่มีต่อการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในบริษัทเกี่ยวกับเกสซกรรม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการในประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และจีน จำนวน 21 คน ผลจากการศึกษา พบว่า การที่ผู้จัดการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้และการฝึกอบรมสัมมนาในเรื่องนโยบาย ยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อันส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท สำหรับปาร์ค แมคลีน และ ยัง (Park; McLean; & Yang. 2008) ศึกษาสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการสอนงานตามหลักการจัดการและการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในองค์กรด้านเทคโนโลยี ในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 187 คน ผลจากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ( $r = .57, p < .001$ ) และการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $r = .66, p < .001$ ) โดยการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรส่งผลโดยตรงทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ( $r = .41, p < .001$ ) และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรด้านเทคโนโลยี ( $r = .29, p < .001$ )

ฮาร์ (Har. 2008) ศึกษาอิทธิพลของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อความผูกพันและการลาออกของบุคลากรในองค์กรของประเทศมาเลเซีย ผลการศึกษา พบว่า การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์โดยตรงทางบวกต่อการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ( $r = .71, p < .05$ ) โดยการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรมีความสัมพันธ์โดยตรงทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรและการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์กร ( $r = .18$  และ  $r = .53, p < .05$ ) ตามลำดับ นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้และพัฒนาและความผูกพันต่อองค์กร ยังพบในงานวิจัยของพอล และ อแนนทราราแมน (Paul; & Anantharaman. 2004: 81) ที่ศึกษาพนักงานในบริษัทวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ของประเทศอินเดีย พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ที่มีการเรียนรู้และพัฒนางานหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนเองเป็นอย่างดีจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยจะมีความพยายามปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับงานวิจัยของเอลลิงเจอร์ (Ellinger. 2013) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ทางการเรียนรู้และพัฒนาและการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรอุตสาหกรรมและบริการ ได้แก่ ธุรกิจขายปลีก ร้านอาหาร โรงพยาบาล ธนาคาร สถาบันการเงิน สถาบันการศึกษา จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานทั้งสิ้น 502 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีการเรียนรู้และพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบ มีทักษะความสามารถ สมรรถนะการปฏิบัติงานที่ดีจะส่งโดยตรงทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ( $r = .41, p < .001$ ) ส่วนคัวปาฮี ฟาคฮรี และ แกรนนิมัท (Koupahi; Fakhri; & Ghanimat. 2013) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการศึกษา 2 องค์กร ในประเทศอิหร่าน

ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยทาบริซและมหาวิทยาลัยอิสลามมิดคอซาด จำนวน 340 คน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีการเรียนรู้และพัฒนาในองค์กรที่ดีจะส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (r = .12, p <.05)

ดังนั้น จากแนวคิด ความหมายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จึงทำให้มีหลักฐานเพียงพอที่จะทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่า การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจากการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร และได้รับผลทางอ้อมจากการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรผ่านสถานการณ์ทางจิตระดับบุคคล ได้แก่ ความผูกพันของบุคลากร ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานที่ 3 ได้ว่า การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยเชิงเหตุระดับบุคคล ได้แก่ การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร และได้รับผลทางอ้อมจากการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรผ่านสถานการณ์ทางจิตระดับบุคคล ได้แก่ ความผูกพันของบุคลากร ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพเส้นทางความสัมพันธ์ได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจากการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรและได้รับผลทางอ้อมจากการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรผ่านความผูกพันของบุคลากร

### 3.2.3 ความพึงพอใจในงานของบุคลากร (Satisfaction)

แนวคิดความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นแนวคิดที่อธิบายลักษณะทางจิตทัศนคติ อารมณ์ ความรู้สึกของบุคคลที่ส่งผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคล (Jewell. 1998: 211) ทั้งในลักษณะที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุและตัวแปรผลลัพธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทัศนคติ อารมณ์ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Mofoluwake; & Oluremi. 2013: 75)

จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า ความพึงพอใจเริ่มมีการศึกษาอย่างจริงจัง ในปี ค.ศ. 1955 จากนักวิชาการที่ให้ความสำคัญในการอธิบายความพึงพอใจในแง่ทัศนคติ อารมณ์ ความรู้สึก

ของบุคคลที่ช่วยให้บุคคลมีความตั้งใจ มีความรับผิดชอบและมีพฤติกรรมของการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม โดยในส่วนของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาเฉพาะความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นการอธิบายในบริบทที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่มงาน ในแง่ที่ความพึงพอใจช่วยให้บุคคลและสมาชิกในกลุ่มงานรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตที่มีคุณภาพ ช่วยให้บุคคลมีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบในการเพิ่มผลผลิต เต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันส่งผลดีต่อองค์กรที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ (Jex. 2002: 117) การศึกษาที่ผ่านมามีองค์ประกอบที่สร้างความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ค่าจ้าง ลักษณะของงานที่ทำ การบริหารควบคุมดูแลติดตามการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ลักษณะความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน นโยบายขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น (เพชรรัตน์ แยมแก้ว. 2545: 27; ยงยุทธ เกษสาคร. 2546: 148; & Moboluwake; & Oluremi. 2013: 76) โดยมีแนวทางการศึกษาความพึงพอใจในงาน 3 แนวทางหลัก ได้แก่ แนวทางแรก เป็นการศึกษาความพึงพอใจในงานในภาพรวม โดยสะท้อนความชอบหรือไม่ชอบของบุคคล อันเป็นสภาวะภายในจิตใจ หรืออารมณ์ ภาพรวมของบุคคล แนวทางที่สอง เป็นการศึกษาความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน โดยมุ่งเน้นอธิบายความชอบและไม่ชอบของบุคคลที่จำแนกเป็นด้านๆ อย่างอิสระ และแนวทางที่สาม มุ่งเน้นการศึกษาความพอใจในงานโดยมองว่าเป็นการกระทำเพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคลในองค์กร (Jewell. 1998: 212 – 217)

ในระยะต่อมาได้มีนักวิชาการศึกษาความพึงพอใจในงาน โดยให้ความสำคัญกับหัวหน้างานและผู้ใ้มามากขึ้น โดยแยกการศึกษาความพึงพอใจในงานออกเป็นความพึงพอใจกับงานและความพึงพอใจกับหัวหน้างาน โดยอธิบายความพึงพอใจ 2 ลักษณะ ในฐานะปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร (House. 1996: 327) โดยมีทฤษฎีที่อธิบายความพึงพอใจในงาน ดังนี้

1. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ทเซอร์เบิร์ก (Herzberg's two factor theory) เป็นทฤษฎีที่มองว่าความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่แยกจากกัน โดยปัจจัยที่แตกต่างกันของงานอาจส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานแตกต่างกันด้วย (วิโรจน์ สารรัตน์. 2545: 96-98; ยงยุทธ เกษสาคร. 2541: 71-73) ทั้งนี้ปัจจัยที่ส่งผลถึงความไม่พึงพอใจในงาน เรียกว่าปัจจัยปกป้องหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene or maintenance factor) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ ประกอบด้วย นโยบายขององค์กร สภาพการบังคับบัญชา การช่วยเหลือ แนะนำติดตาม ความยุติธรรมในการบริหารงานของหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าจ้าง ความมั่นคงของงาน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ที่เรียกว่า ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยสนับสนุน (Motivation factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงานที่ปฏิบัติที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรและทำให้ผลผลิตของงานเพิ่มสูงขึ้นปัจจัยด้านนี้ประกอบด้วย ลักษณะงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

2. ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (The Job Characteristics Model) ของแฮคแมน และโอล์ดแมน (Jex. 2002: 117–118; citing Hackman; & Oldman. 1976) ที่อธิบายลักษณะงาน 5 อย่าง ได้แก่ งานที่ต้องใช้ทักษะหลากหลาย งานที่มีลักษณะสมบูรณ์ในตนเอง งานที่เห็นว่ามีผลสำคัญ งานที่มีอิสระในการปฏิบัติงานและตัดสินใจ และงานที่มีข้อมูลสะท้อนกลับว่าดีหรือควรปรับปรุง โดยลักษณะงานดังกล่าวจะนำไปสู่สภาวะทางจิต 3 ภาวะ คือ การตระหนักรู้ว่างานนั้นมีความหมาย การตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน และการรับรู้ผลการกระทำ ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานในองค์กร

3. ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path – goal leadership theory) ของ อีแวนและเฮาส์ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2545: 96-98; อ้างอิงจาก Evan. 1970; House. 1996:) ที่อธิบายทัศนคติ อารมณ์ ความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรที่มีต่องานที่ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งเรียกว่า ความพึงพอใจกับงานและทัศนคติ อารมณ์ ความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อหัวหน้างาน ในด้านการบริหาร การปฏิสัมพันธ์ การดูแลช่วยเหลือ และปัจจัยจิตลักษณะและสถานการณ์ทางสังคม อื่นๆ ว่าเป็นปัจจัยผลของพฤติกรรมของหัวหน้างานในการสอนงาน มอบหมายงาน และการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร โดยบุคคลที่มีทัศนคติ อารมณ์ ความรู้สึกที่ดีต่องานและหัวหน้างาน จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล องค์กรและหัวหน้า จึงต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจกับงานและหัวหน้างาน เพื่อให้บุคลากรเต็มใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองตามแนวทางที่องค์กรและหัวหน้ากำหนดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานเป็นแนวคิดที่นักวิชาการให้ความสนใจมาเป็นระยะเวลายาวนานตั้งแต่อดีตและต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากเป็นแนวคิดทฤษฎีที่สามารถอธิบายการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรและทีมงานในองค์กรที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรในปัจจุบัน ประกอบกับงานวิจัยในครั้งนี้นำความสัมพันธะระหว่างการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคคลและกลุ่มงาน ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานใน 2 มิติคือ ความพึงพอใจกับลักษณะงานและความพึงพอใจกับหัวหน้างาน ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดทฤษฎีความพึงพอใจในงานมาใช้อธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของข้าราชการและกลุ่มข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยเน้นอธิบายความพึงพอใจในงานใน 2 มิติ คือ ความพึงพอใจกับลักษณะงานและความพึงพอใจกับหัวหน้างาน ซึ่งจะกล่าวถึงความหมาย การวัด และผลงานวิจัยต่อไป

สำหรับความหมายของความพึงพอใจในงานในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคคลและกลุ่มงานจะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน 2 มิติ ได้แก่ ความพึงพอใจกับลักษณะงาน และความพึงพอใจกับหัวหน้างาน ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำความพึงพอใจในงาน 2 มิติ ได้แก่ ความพึงพอใจกับ

ลักษณะงานและความพึงพอใจกับหัวหน้างาน มาใช้อธิบายพฤติกรรมการทำงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการและกลุ่มข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งจากการศึกษาความหมายพบว่า มีผู้ให้ความหมายความพึงพอใจในงานไว้หลายท่าน ดังนี้

ลูทธานส์ (Luthans. 2005: 212) ให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่าหมายถึงความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของบุคลากรที่ยอมรับและพอใจในสิ่งที่ตนเองคาดหวังในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ ค่าจ้าง ความท้าทายของงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การส่งเสริมสนับสนุน ขอบเขตความรับผิดชอบ และการได้รับความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับบริฟ (Brief. 1998: 18) ที่แบ่งองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน ออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ ลักษณะงาน ผลตอบแทน การได้รับการส่งเสริมสนับสนุน ความพึงพอใจกับหัวหน้า และความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน เช่นเดียวกับแอสแอส (As'sd. 2004: 104) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นอารมณ์ความรู้สึกพอใจ หรือไม่พอใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน สถานการณ์และปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้างานและบุคลากรในองค์กร ในขณะที่นักวิชาการจำนวนมาก แบ่งมิติความพึงพอใจในงานออกเป็น 8 มิติ ได้แก่ ความพึงพอใจกับธรรมชาติของงาน ความพึงพอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับ ความพึงพอใจกับความสัมพันธ์ภายในองค์กร ความพึงพอใจกับความเจริญก้าวหน้า ความพึงพอใจกับความปลอดภัย ความพึงพอใจกับการได้รับการส่งเสริมสนับสนุน ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน และความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน (Jex. 2002: 117 – 118; citing Hackman; & Oldman. 1976; วิโรจน์ สารรัตนะ . 2545: 96-98; ยงยุทธ เกษสาคร. 2541: 71-73; อ้างอิงจาก Poster; & Lowler. 1968; & Spector. 1997: 49)

สำหรับนิวสตรอง และ เดวิส (Newstrong; & Davis. 1993: 195) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่า เป็นลักษณะความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ และอารมณ์ของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติงานอยู่ เช่นเดียวกับ มุชินสกี (Muchinsky. 1993: 185) ที่ให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่าเป็นความรู้สึกด้านบวกและลบที่บุคคลมีต่องาน โดยขึ้นกับปัจจัยส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน และพอล (Paul. 1996: 214) ที่ให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่าเป็นผลของอารมณ์ที่บุคคลมีต่องาน โดยได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก สำหรับไครน์เนอร์ และ คินนิช (Kreitner; & Kinicki. 2004: 202) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นการตอบสนองทางอารมณ์หรือความรู้สึกต่องานที่ทำในด้านต่างๆ ได้แก่ ตั๋วงาน ค่าตอบแทน การส่งเสริมโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับกรีนเบิร์ก และ บารอน (Greenberg; & Baron. 1993: 9) ที่ให้ความหมายความพึงพอใจในงาน ว่าเป็นปฏิกริยาตอบสนองทางด้านความคิด อารมณ์ที่มีต่องาน ค่าตอบแทน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน สภาพความพึงพอใจกับงานของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปตามประสบการณ์ในการทำงานและความคาดหวังของบุคคล เช่นเดียวกับแฮนด์โก (Handoko. 2001: 12) ที่ให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่าเป็นการสนองตอบของบุคคลและเป็นความรู้สึกชอบและไม่ชอบเกี่ยวกับรูปแบบงาน สถานการณ์ในการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและบุคลากรในองค์กร และซุซันตี (Susanty. 2013: 14) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติและ



อารมณ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานรูปแบบของงานและประสบการณ์ที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงาน นอกจากนี้คิม (Kim. 2010 : 62) และอีแกนและคนอื่นๆ (Egan; et al. 2013: 318) ยังได้ให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ทศนคติและความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อลักษณะงานปัจจุบัน และขอบข่ายของงาน

ในส่วนของความพึงพอใจกับหัวหน้างาน ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้ แฮคแมน และ โอลด์แมน (Kim. 2010: 111; citing Hackman; & Oldman. 1974) ให้ความหมายความพึงพอใจกับหัวหน้างานว่าหมายถึง ความรู้สึกชอบและเต็มใจต่อการทำงาน และลักษณะงานของบุคลากรที่มีต่อหัวหน้างานของตนเอง เช่นเดียวกับ คิม (Kim. 2010: 69) ที่ให้ความหมายความพึงพอใจต่อหัวหน้างานว่า หมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อหัวหน้างานใน 3 มิติ ได้แก่ ความรู้สึกต่อหัวหน้าที่ให้การเคารพ ให้เกียรติ ให้ความยุติธรรม ความรู้สึกต่อหัวหน้างานที่ให้การสนับสนุน ให้คำปรึกษา และความรู้สึกต่อหัวหน้าที่บริหารงานอย่างมีคุณภาพ และสคาเปลโล และ แวนเดอร์เบิร์ก (Scarpello; & Vanderberg. 1987: 451) ที่ให้ความหมายความพึงพอใจต่อหัวหน้างานว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อหัวหน้างานในปัจจุบันเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การสนับสนุนและการแสดงความสัมพันธ์

จากแนวคิด ทฤษฎีและการให้ความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง การที่ข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานและชอบที่จะทำงานในลักษณะงานที่ตนทำงานอยู่ร่วมกับหัวหน้างานของตนเอง ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

ลักษณะงาน หมายถึง การที่ข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานในลักษณะงานปัจจุบันที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ที่ใช้อิสระในการคิด แสวงหา ทดลองวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีความหลากหลาย ทำหาย ไม่จำเจ น่าเบื่อ มีอำนาจต่อรองกับหัวหน้างานหรือส่วนงานอื่นในระดับที่สูงขึ้น มีความมั่นคง มีคุณค่า ไม่ขัดต่อศีลธรรม รวมทั้งมีโอกาสในการทำสิ่งต่างๆ ให้กับผู้อื่นและสังคม

หัวหน้างาน หมายถึง การที่ข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานร่วมกับหัวหน้างาน ที่มีความสามารถในการบริหารการสอนงาน การมอบหมายงาน การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน การกระตือรือร้น สนใจ ช่วยคิดหาแนวทาง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ การส่งเสริมสนับสนุน การสัมมนา อบรม ศึกษาค้นคว้าและการพัฒนาศักยภาพ การปฏิบัติงาน ตลอดจนการกระตุ้นส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในอาชีพและการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ในส่วนของการวัดความพึงพอใจในงานในการศึกษาแนวคิด ความหมายและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ได้มีนักวิชาการสร้างและพัฒนาแบบวัดความพึงพอใจกับงานไว้ ดังนี้

ดาวิส และคนอื่น ๆ (Dawis; et al. 1997: 131) ได้พัฒนาแบบวัดของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา (Minnesota satisfaction Questionnaire) เนื้อหาเกี่ยวกับความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลเกี่ยวกับลักษณะงานที่ทำ ค่าตอบแทน เพื่อนร่วมงานและหัวหน้า โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยมากที่สุด” ถึง 5 “เห็นด้วยที่สุด” ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าแสดงว่า มีความพึงพอใจกับงานมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า สอดคล้องกับ ชัญญา ลีศัตร์พ่าย (2551: 106) ที่พัฒนาแบบวัดความพึงพอใจในงานโดยนำแบบวัดความพึงพอใจของมหาวิทยาลัยมินเนโซตามาพัฒนา โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับความพึงพอใจภายนอก ลักษณะงาน ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้า การบริหารนโยบายองค์กร รายได้ ความมีมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้างาน และความพึงพอใจภายในลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงานที่ทำ ความมีอำนาจในส่วนงานของตน ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จของตน สถานภาพทางสังคมของงานและการให้บริการสังคมของงาน จำนวนทั้งสิ้น 19 ข้อ ใช้มาตรวัดประเมิน 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่พึงพอใจมากที่สุด” จนถึง 5 “พึงพอใจมากที่สุด” โดยมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.890 เช่นเดียวกับอังคินันท์ อินทรกำแหง และนริสรา พิงโพธิ์สภ (2556: 8) ที่พัฒนาแบบวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire -MQS) วัดจาก 3 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน จำนวน 12 ข้อ ความพึงพอใจกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน จำนวน 6 ข้อ และความพึงพอใจในงานทั่วไป จำนวน 2 ข้อ แบบวัดทั้ง 3 ด้าน รวมเป็น 20 ข้อ เรียกว่า ความพึงพอใจในงานทั่วไป ใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 “จริงน้อยที่สุด” จนถึง 5 “จริงมากที่สุด” โดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่าแสดงว่ามีความพึงพอใจกับงานมากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า แบบวัดมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.328 ถึง 0.763 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.900 สำหรับเซจกิน และอกา (Sezgin; & Agar. 2012: 26) พัฒนาแบบวัดความพึงพอใจในงานจากแบบของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Organizational assessment Questionnaire (MOAQ) เนื้อหาเกี่ยวกับความรู้สึกและทัศนคติของบุคลากรเกี่ยวกับงานและขอบข่ายของงาน โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยมากที่สุด” ถึง 5 “เห็นด้วยมากที่สุด” และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.906 ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าแสดงว่ามีความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

นอกจากนี้ คิม (Kim. 2010: 109) และอีแกนและคนอื่น ๆ (Egan; et al. 2013: 330) พัฒนาแบบวัดความพึงพอใจในงาน เนื้อหาเกี่ยวกับทัศนคติและความรู้สึกของบุคลากรเกี่ยวกับลักษณะของงานและขอบข่ายของงานในปัจจุบัน โดยใช้มาตรวัดประมาณค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยมากที่สุด” ถึง 7 “เห็นด้วยมากที่สุด” และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.94 และ 0.80 ตามลำดับ ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าแสดงว่า มีความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ในส่วนของความพึงพอใจกับหัวหน้างาน ได้มีนักวิชาการสร้างและพัฒนาแบบวัดความพึงพอใจกับหัวหน้างานไว้ ดังนี้

แฮคแมน และ โอลด์แฮม (Kim. 2010: 111; citing Hackman; & Oldham. 1974) พัฒนาแบบวัดความพึงพอใจกับหัวหน้างาน เนื้อหาเกี่ยวกับความรู้สึกและทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อหัวหน้าใน 3 มิติ ได้แก่ ความรู้สึกกับหัวหน้างานในการให้ความยุติธรรม ความรู้สึกกับหัวหน้างานในการให้เกียรติ ความรู้สึกกับหัวหน้างานในคุณภาพการบริหารจัดการที่ทีมงานของหัวหน้างาน โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยที่สุด” ถึง 7 “เห็นด้วยที่สุด” สอดคล้องกับคิม (Kim. 2010: 111) ที่พัฒนา แบบวัดความพึงพอใจกับหัวหน้างาน เนื้อหาเกี่ยวกับทัศนคติและความรู้สึกของบุคลากรเกี่ยวกับความยุติธรรม การให้เกียรติ การให้การสนับสนุน และคุณภาพการบริหารจัดการของหัวหน้างาน โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยที่สุด” ถึง 7 “เห็นด้วยมากที่สุด” แบบวัดมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.90-0.94 มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์สหพันธ์เท่ากับ 0.94 ผู้ได้คะแนนมากกว่าแสดงว่ามีความพึงพอใจกับหัวหน้างานมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

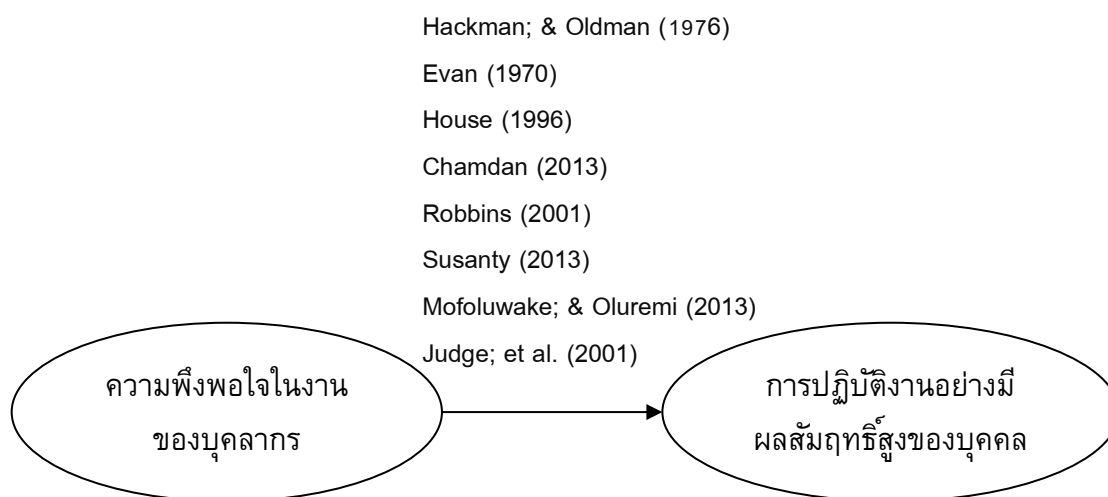
จากแนวคิด ทฤษฎี ความหมายและแบบวัดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการวัดความพึงพอใจในงานในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดความพึงพอใจในงานของบุคคลตามนิยามปฏิบัติการตามแบบวัดของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ที่พัฒนาโดยดาวิสและคนอื่นๆ (Davis; et al. 1997: 131) และในมิติหัวหน้างาน ผู้วิจัยปรับมาจากแบบวัดของแฮคแมน และ โอลด์แฮม (Kim. 2010: 111; citing Hackman; & Oldham. 1974) เนื้อหาเกี่ยวกับการที่ข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานและชอบที่จะทำงานในลักษณะงานที่ตนทำงานอยู่ร่วมกับหัวหน้างานของตนเอง ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำมาพัฒนาและปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของการศึกษา มีข้อคำถามจำนวน 16 ข้อ และให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่จริงที่สุด” ถึง 6 “จริงที่สุด” สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ข้าราชการที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ามีความพึงพอใจในงานมากกว่าข้าราชการที่ได้คะแนนต่ำกว่า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรและการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล มีดังนี้

แชมแดน (Chamdan. 2013) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงานที่ดีในองค์กรกับกลุ่มตัวอย่างในธุรกิจขนาดเล็กลงและกลางในจังหวัดจาวาในประเทศอินโดนีเซีย จำนวน 174 คน พบว่า ความพึงพอใจในงานของบุคลากรส่งผลโดยตรงทางบวก กับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากบุคลากรที่มีความพึงพอใจในงาน จะเต็มใจและมีความพยายามอย่างเต็มที่ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่นเดียวกับรอปบินส์ (Robbins. 2001) ที่ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษาของซูซันตี (Susanty. 2013) ที่ศึกษาผลของทัศนคติ และความพึงพอใจในงานของบุคลากรในบริษัทในประเทศอินโดนีเซีย พบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของบุคลากรกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร ( $r = .724$ ,  $p < .05$ ) สอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการจำนวนมากที่พบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของบุคลากรและปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า  $r$  อยู่ระหว่าง .14-.78 (Mofoluwake; & Oluremi. 2013; Judge; et al. 2001)

ดังนั้น จากแนวคิด ความหมายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวจึงทำให้มีหลักฐานเพียงพอที่จะทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่า การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจากความพึงพอใจในงานของบุคลากร ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพเส้นทางความสัมพันธ์ได้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจากความพึงพอใจในงานของบุคลากร

### 3.2.4 ความผูกพันของบุคลากร (Commitment)

แนวคิดความผูกพันมีฐานคิดมาจากทฤษฎีความผูกพันทางสังคม (Social Bond Theory) ของเฮอส์ชชี (Hirschi. 1969: 178) ที่อธิบายการกระทำของบุคคลว่าเป็นผลมาจากอิทธิพลของส่วนประกอบต่างๆ ที่เป็นบรรทัดฐานหรือพันธะที่ผูกมัดยึดเหนี่ยวบุคคลไว้กับสถานการณ์ทางสังคม ส่วนประกอบดังกล่าว ได้แก่ 1) ความรู้สึกผูกพัน (Attachment) เป็นความรู้สึกผูกพันหรือความรู้สึกผิดชอบชั่วดีอันเป็นความรู้สึกที่มีลักษณะของการคำนึงถึงผลประโยชน์ของคนอื่น ๆ หรือของสังคมส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว นั่นคือ การรับเอาบรรทัดฐานของสังคมเข้าไปในตัวบุคคล 2) การผูกมัดหรือผูกพัน (Commitment) เป็นการกระทำที่เกิดจากการใคร่ครวญถึงผลได้หรือกำไร หรือผลเสียหรือการเสี่ยงก่อนที่จะกระทำหรือผูกมัดตนเองกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามแบบแผนของสังคม

3) การทุ่มเทเกี่ยวข้อง (Involvement) คือ การหมกมุ่นหรือทุ่มเทเวลาและพลังงานให้หมดไปกับกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งตามแบบแผนที่สังคมยอมรับ และ 4) ความเชื่อถือ (Belief) โดยถือว่าบุคคลในสังคมมีความแตกต่างกันในเรื่องระดับหรือขนาดของความเชื่อที่มีต่อความถูกต้องทางจริยธรรมของกฎเกณฑ์หรือบรรทัดฐานของสังคม โดยส่วนประกอบเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการกระทำและพฤติกรรมของบุคคลในฐานะเป็นสมาชิกของสังคม

จากความสำคัญและมูลเหตุของความผูกพันที่ส่งผลต่อการกระทำหรือ พฤติกรรมของบุคคลดังกล่าว จึงมีนักวิชาการนำแนวคิดความผูกพัน (Commitment) ไปใช้อธิบายบริบทและสถานการณ์ทางสังคมต่าง ๆ โดยเฉพาะในการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและอาชีพ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่ออาชีพ ความผูกพันต่อคุณภาพ เป็นต้น (ชาลี ไตรจันทร์. 2547: 59 อ้างอิงจาก Porter.1974; Meyer, Allen; & Smith, 1993: 539; Kim. 2010: 113-114; citing London, 1983; Stella. 2011: 11-12) ประกอบกับการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลและกลุ่มงาน พบว่า ตัวแปรความผูกพันต่อบุคลากร เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว ใน 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่ออาชีพ ความผูกพันต่อคุณภาพ ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดความผูกพันของบุคลากร ใน 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่ออาชีพ ความผูกพันต่อคุณภาพ มาใช้อธิบายการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการและกลุ่มข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กร (Organization commitment) เป็นแนวคิดที่นักวิชาการนำไปใช้อธิบายปรากฏการณ์การทำงานในองค์กร โดยทำการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องมากกว่า 40 ปี ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวมุ่งเน้นการอธิบายความการยึดเหนี่ยวผูกมัดของบุคคลที่มีต่อเป้าประสงค์และค่านิยมขององค์กร เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเป็นผู้มีส่วนในการเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร รวมทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอก นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกับองค์กร โดยมีการแสดงให้เห็นถึง 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายขององค์กร 2) ความคาดหวังที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นเงื่อนไขสำหรับองค์กรทางสังคมที่ประสบผลสำเร็จ (ชาลี ไตรจันทร์. 2547: 59; อ้างอิงจาก Porter. 1974: 604)

ล็อก และ ลาแทม (Locke; & Latham. 1990: 24) กล่าวว่า ผลสำเร็จขององค์กร ขึ้นกับการวางเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มระดับของการผูกมัดและยึดเหนี่ยวของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยการตั้งใจปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ โดยผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรมักจะมององค์กรในทางบวก

ซึ่งจะเกิดความรู้สึกผูกพัน มีความต้องการและมีความตั้งใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับโกแมน (Goman. 1989: 98) ที่กล่าวว่า ความจงรักภักดีซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้บุคลากรยอมรับเป้าหมายขององค์กร มีความพยายาม ยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร (Locke; & Latham. 1990: 125) บุคคลที่ยึดเหนี่ยวผูกมัดด้านจิตใจของตนเองกับองค์กรจะมีแรงกระตุ้นให้ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (สุพิณดา คิวานนท์. 2545: 32) โดยเฟรนช์ และ เรเวน (Schwartz. 2006: 28-29; citing French; & Ravan. 1959) ให้ข้อเสนอเพิ่มเติมว่า การทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความจงรักภักดี พยายามเต็มใจปฏิบัติงานและยอมรับเป้าหมายขององค์กรนั้น หัวหน้าหรือผู้นำในแต่ละระดับขององค์กรมีส่วนสำคัญในการดำเนินการบริหารจัดการ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากความสำคัญของความผูกพันของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์กรดังกล่าว ทำให้นักวิชาการนำแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรไปศึกษาวิจัยโดยแบ่งเป็น 3 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางด้านทัศนคติต่อองค์กร เป็นแนวทางการศึกษาวิจัยที่มองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์กรไว้ ผู้นำในการศึกษาในแนวทางนี้คือ พอร์ทเตอร์ (Porter) แห่งมหาวิทยาลัยเออร์วิน มลรัฐแคลิฟอร์เนีย (ชาลี ไตรจันทร์. 2547: 59; อ้างอิงจาก Porter. 1974) 2) แนวทางด้านพฤติกรรมแนวทางนี้มองความผูกพันต่อองค์กรในรูปของความสม่ำเสมอ ความคงเส้นคงวา ความต่อเนื่องของพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน เป็นการที่บุคลากรผูกพันต่อองค์กรและพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้ โดยไม่โยกย้ายหรือลาออกจากองค์กร เนื่องจากบุคลากรจะเปรียบเทียบการเป็นสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานว่าได้ลงทุนเวลา กำลังกาย กำลังปัญญา กำลังใจ ให้กับองค์กรและยอมเสียโอกาสในการทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์กรอื่น ถ้าหากเขาลาออกจากองค์กรก่อนที่จะครบกำหนดที่จะได้รับการพิจารณา บำเหน็จ บำนาญหรือผลตอบแทนอื่นซึ่งต้องมีกำหนดเวลา ก็เท่ากับเขาลงทุนแรงกาย สติปัญญาลงไป โดยได้ผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า (Lock; & Latham. 1990: 126) และ 3) แนวทางเกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม แนวทางนี้มองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม บุคคลรู้สึกว่ามีเมื่อเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร ก็ต้องมี ความผูกพันต่อองค์กรเพราะเป็นความถูกต้องและความเหมาะสมที่จะทำ ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร (Goman. 1989: 99)

จากแนวทางการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของนักวิชาการจะเห็นได้ว่า การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรเป็นการศึกษาการแสดงออกของ

สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรกับองค์กร หากบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะยอมรับค่านิยม เป้าหมายขององค์กร มีความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานให้กับองค์กร รวมทั้งมีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

นอกจากบริบทขององค์กรแล้ว ได้มีนักวิชาการนำแนวคิดความผูกพัน ไปอธิบาย แรงจูงใจพฤติกรรมและการตัดสินใจเลือกอาชีพของบุคคล ดังเช่น ทฤษฎีแรงจูงใจด้านอาชีพ (Career motivation theory) ของลอนดอน (Kim. 2010: 113-114; citing London. 1983) และลอนดอน และ มอน (Kim. 2010: 113-114; citing London; & Mone. 1987) ที่อธิบายถึงแรงจูงใจ พฤติกรรมและการตัดสินใจเลือกอาชีพของบุคคลว่าเป็นทั้งเหตุผลในอดีตและเหตุผลในอนาคต กล่าวคือ บุคคลจะตัดสินใจเลือกอาชีพจากบริบทการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล สถานการณ์และพฤติกรรม การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับอาชีพในอดีต นอกจากนี้การตัดสินใจเลือกอาชีพของบุคคลจะเกิดจากความรู้สึกชอบ พอใจ เข้าใจและยอมรับการปฏิบัติงานของอาชีพนั้น จึงมีความพยายามเพิ่มความสามารถรวมถึงปรับตัวเพื่อเปลี่ยนแปลงตนเองไปสู่การประกอบอาชีพที่ตนเองต้องการ ทั้งนี้การให้ความสำคัญ ความผูกพันต่ออาชีพของลอนดอน (Kim. 2010: 113-114; citing London. 1983: 620-621) ยังหมายรวมถึงการที่บุคคลที่ประกอบอาชีพนั้นแล้ว และเกิดความผูกมัดทางจิตใจ พอใจ เข้าใจ ยอมรับในอาชีพนั้น จึงกระทำกิจกรรมและการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับอาชีพและบทบาทที่กำหนดในองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี สถานการณ์การจ้างงานในอนาคต เส้นทางวัตถุประสงค์โดยทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ โดยบุคคลที่มีความผูกพันต่ออาชีพจะมีความตั้งใจในการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น มีความตั้งใจในการพัฒนาบทบาทหรืองานใหม่ มีความพยายามทบทวนแผนที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ มีความพยายามเพิ่มความสามารถ หรือปรับตัวเพื่อเปลี่ยนแปลงตนเอง มีการแสวงหา การฝึกอบรมและประสบการณ์ใหม่ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพ ซึ่งลอนดอน (Kim. 2010: 113-114; citing London. 1983) กล่าวว่า บุคคลที่มีความผูกพันต่ออาชีพจะต้องเข้าใจและมีพฤติกรรมในมิติต่างๆ ได้แก่ 1) อัตลักษณ์ด้านอาชีพ (Career identity) เป็นการพยายามของบุคคลที่ปรับเปลี่ยนบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับลักษณะทางอาชีพที่ตนเองปฏิบัติงาน 2) ความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับอาชีพ (Career insight) เป็นการยอมรับและความชัดเจนของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของอาชีพที่ตนปฏิบัติงาน รวมทั้งความชัดเจนในการวางแผนงานด้านอาชีพของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของอาชีพที่ตนเองกำหนด 3) ความยืดหยุ่นของอาชีพ (Career resilience) เป็นการพยายามในการเพิ่มความสามารถของบุคคลในการปรับตัวเพื่อเปลี่ยนแปลงตนเองและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและเพื่อนำไปสู่เป้าหมายด้านอาชีพของตน

ในส่วนของความสำคัญของความผูกพันต่ออาชีพ ได้มีนักวิชาการศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ของความผูกพันต่ออาชีพของบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและประสิทธิผล ขององค์กร ดังเช่นการศึกษาของอารีย์ และ แทน (Aryee; & Tan. 1992: 302) ได้ทำการสำรวจปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพจะส่งผลต่อการ

ลดลงของการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์กรและการประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์กร เช่นเดียวกับลอนดอน (London. 1993: 63) ที่ได้สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านอาชีพ โดยเฉพาะเอกลักษณ์ด้านอาชีพและความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับอาชีพกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานและบทบาทของบุคคลเพื่อไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายของอาชีพและประสิทธิผลขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า บุคคลที่มีความผูกพันต่ออาชีพของตนเองจะส่งผลโดยตรงทางบวกต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานและบทบาทของบุคคลเพื่อไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายของอาชีพของบุคคลและประสิทธิผลขององค์กร โดยบุคคลที่มีความผูกพันต่ออาชีพจะปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด มีส่วนร่วมในการวางเป้าหมายและการวางแผนความก้าวหน้าที่จะส่งผลต่อบทบาทงานและอาชีพของตนเอง

สำหรับความผูกพันต่อคุณภาพ (Commitment to quality) เป็นแนวคิดที่นักวิชาการให้ความสนใจ โดยเฉพาะในการอธิบายปรากฏการณ์ในช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรมตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา องค์กรต่างๆต้องปรับกลยุทธ์ในการสร้างมาตรฐานคุณภาพ การปฏิบัติงานและการบริการของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและเพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรต่างๆทั่วโลก องค์กรต่างๆจึงต้องสร้างความรู้สึกระหนักและสร้างการยึดเหนี่ยวผูกมัดของบุคคลในองค์กรที่มีต่อคุณภาพและบริการในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความพยายามและความปรารถนาที่จะดำรงรักษาคุณภาพและบริการเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานพอใจ มีความรับผิดชอบ เข้าใจความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายและบุคคลอื่น สามารถสร้างความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรและองค์กร (Stella. 2011: 6-8; Sirin; Bili; & Karademir. 2013: 65-71) โดยสเตลลา (Stella. 2011: 11) กล่าวว่า ความผูกพันต่อคุณภาพเป็นความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นของบุคลากรในองค์กร โดยมีการแสดงให้เห็นถึง 1) ความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานและให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความพอใจและยอมรับผลการปฏิบัติงานและการให้บริการของตนเอง 2) ความสามารถในการเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 3) ความพยายามปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะสร้างและดำรงรักษาความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงานและการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และ 4) การสร้างความเชื่อมั่น การยอมรับในการปฏิบัติงานและการให้บริการให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ดังนั้น ความผูกพันต่อคุณภาพจึงเป็นเงื่อนไขที่ทำให้บุคลากรและองค์กรประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับสิริน บิลเลีย และ คาราดีเมีย (Sirin, Y.; Bilir, P.; & Karademir. 2013: 68) ที่กล่าวว่า ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิผลขององค์กร ในสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพการปฏิบัติงานและบริการของบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นกระบวนการที่องค์กรจะต้องสร้างความรู้สึกระหนักและทำให้บุคลากรมีความยึดมั่น ตั้งใจและมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและการให้บริการที่มีคุณภาพ โดยผู้ที่มีความผูกพันต่อคุณภาพจะเกิดความรู้สึกผูกพัน มีความต้องการและตั้งใจที่จะ



ทำงานและให้บริการเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานพอใจ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลของบุคลากรและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

เมื่อพิจารณาแนวคิดความผูกพันที่มีฐานคิดมาจากทฤษฎีความผูกพันทางสังคม (Social Bond Theory) ของเฮอส์ชชี (Hirschi. 1969: 178) และการนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้อธิบายบริบทและสถานการณ์ต่างๆ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่ออาชีพและความผูกพันต่อคุณภาพ เป็นต้น พบว่า ที่ผ่านมางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันจะเป็นการศึกษาความผูกพันเฉพาะด้าน ยังไม่พบบางงานวิจัยที่ศึกษาความผูกพันหลายด้านในงานวิจัยชิ้นเดียวกันมากนัก ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความผูกพันที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรให้รอบด้านมากขึ้น จึงได้นำทฤษฎีความผูกพันทางสังคม (Social Bond Theory) ของเฮอส์ชชี (Hirschi. 1969: 178) เป็นกรอบในการศึกษาความผูกพัน และใช้บริบทและสถานการณ์ที่นักวิชาการนิยมนำมาใช้อธิบายความผูกพันมาเป็นองค์ประกอบในการศึกษา โดยแบ่งเป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของเมเยอร์ และ เอลเลน (Meyer; & Allen. 1997: 85) มิติความผูกพันต่ออาชีพ ตามแนวคิดของลอนดอน (London. 1993: 57) และในมิติความผูกพันต่อคุณภาพ ตามแนวคิดของสเตลลา (Stella. 2011: 11-12)

สำหรับความหมายของความผูกพัน ได้มีนักวิชาการให้ความหมายในบริบทต่างๆ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่ออาชีพ และความผูกพันต่อคุณภาพ ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กร นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายในแนวทางที่สอดคล้องกัน ดังนี้

บุชานัน (สุภรรณิการ์ เจียมคงอยู่. 2550: 31; อ้างอิงจาก Buchanan. 1974: 533) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร (Identification) หมายถึง การยอมรับในค่านิยม ตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าเป็นไปในทางเดียวกับตน 2) ความเกี่ยวพันกับองค์กร (Involvement) หมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กร และ 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) หมายถึง การยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป สอดคล้องกับพอร์เตอร์และคนอื่น ๆ (สุภรรณิการ์ เจียมคงอยู่. 2550: 31; อ้างอิงจาก Porter; et al. 1974) ที่ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ว่าเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร มีความเชื่ออย่างแนบแน่น และมีการยอมรับค่านิยมเป้าหมายขององค์กร เช่นเดียวกับมาร์ช และ มานนารี (McMahon.2007: 2-3; citing Marsh; & Mannari. 1977: 57) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ลักษณะความตั้งใจของบุคลากรที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการกระทำเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป รวมทั้งระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร หรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร และยอมรับเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อ

องค์กร และแบลโฟร์ และ วิชสเลอร์ (Balfour; & Wechsler. 1996: 268) ให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ว่าเป็นความเข้มแข็งของความสัมพันธ์ทางสังคมของบุคลากรที่รับรู้ถึงการดูแลความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร การทำงานร่วมกันของกลุ่มในองค์กร

นอกจากนี้สตีเยร์และพอร์เตอร์ (ชนากาญจน์ วิฑูรพงศ์. 2549: 21-22; อ้างอิงจาก Steers; & Porter. 1983) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกในองค์กร และเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นๆ แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์กร ซึ่งแสดงออกให้เห็นถึงความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมาย ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กรและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร สอดคล้องกับอิลเซนเบิร์กและคนอื่นๆ (Eisenberg; et al. 1991: 52) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นเจตคติที่แสดงถึงความรู้สึกรวมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีความสัมพันธ์ระหว่างการที่บุคคลรับรู้การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรกับความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร มีอุตสาหกรรมและความทุ่มเทให้กับองค์กรของสมาชิก เช่นเดียวกับลูทฮันส์ (Luthans. 2005: 130-131) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร มีความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร มีความตั้งใจและใช้ความพยายามอย่างถึงที่สุดเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีการแสดงออกโดยการยอมรับเป้าหมายขององค์กรและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร สำหรับจอร์จ และ โจนส์ (George; & Jones. 1999: 96) กล่าวถึงความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร เป็นความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและไม่อยากที่จะละทิ้งองค์กรไป สอดคล้องกับโบว์ดิทช์ และ บูนโน (Bowditch; & Buono. 1997: 154 - 155) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกกับภาระหน้าที่ที่มีต่อสังคม หรือความรับผิดชอบต่อสังคม โดยผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยจะยอมรับในนโยบายหรือเป้าหมายขององค์กร มีความพยายามใช้ความสามารถของตนเพื่อให้งานขององค์กรสำเร็จ และมีความปรารถนาที่จะคงสถานภาพในองค์กรโดยไม่คิดโยกย้ายไปที่อื่น

เมเยอร์ เอลเลน และ สมิท (Meyer; Allen; & Smith. 1993: 539) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่มององค์กรในทางบวก เกิดความรู้สึก มีความต้องการและมีความตั้งใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง (Continuous Commitment) และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) สอดคล้องกับเมเยอร์ และ แอลเลน (Meyer; & Allen.1997: 3) ได้ขยายมิติของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ดังนี้ 1) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความยึดมั่นด้านอารมณ์ การแสดงตนและความเกี่ยวข้องในองค์กร, 2) ความยึดมั่นในบรรทัดฐานองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำรงอยู่ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และ 3) ความยึดมั่นในคุณค่าขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการไม่ออกจากองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรจะแสดงทัศนคติและพฤติกรรมตามการได้รับ

รางวัลและการถูกลงโทษในองค์กร เช่นเดียวกับแมททิว และ ซาแจค (Mathieu; & Zajac. 1990: 188) ที่กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกยึดมั่นเหนียวของบุคคลที่มีต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง (Continuous Commitment) และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

สำหรับความหมายของความผูกพันต่ออาชีพ (Career commitment) มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

คิม (Kim. 2010: 75) ให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพว่าเป็นทัศนคติของบุคคลที่แสดงออกในการเลือกอาชีพของบุคคล แสดงถึงความสามารถในการจัดการกับอุปสรรคเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของด้านอาชีพของแต่ละบุคคล ในขณะที่ลอนดอน (Kim. 2010: 113-114; citing London. 1983) กล่าวว่า ความผูกพันต่ออาชีพเป็นความรู้สึกและการแสดงออกของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับอาชีพของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ ความเข้าใจลึกซึ้งในอาชีพ (Career insight) ความยืดหยุ่นในอาชีพ (Career resilience) และอัตลักษณ์ในอาชีพ (Career identity)

ส่วนความผูกพันต่อคุณภาพ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

ฮาซิม และ มาฮมูด (Hashim; & Mahmood.2011: 323) ให้ความหมายความผูกพันต่อคุณภาพว่า เป็นความรู้สึกของบุคลากรด้านความรู้สึก ความต่อเนื่อง และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและการให้บริการกับกลุ่มเป้าหมายในองค์กรอย่างมีคุณภาพ เช่นเดียวกับ สิริน บิลเลีย และ คาราดีเมีย (Sirin, Y.; Bilir, P.; & Karademir. 2013: 68) และเซทามิ และ บิทเนอร์ (Zeithaml; & Bitner. 1996:42) ที่ให้ความหมายความผูกพันต่อคุณภาพว่า หมายถึง ความยึดมั่นเหนียวแน่นให้ความสำคัญต่อกับคุณภาพของที่ตนเองปฏิบัติของบุคลากร โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบต่องาน (Responsibility) 2) ความพยายามเข้าถึงความรู้สึกความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย (Empathy) 3) ความพยายามในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับกลุ่มเป้าหมาย (Reliability) 4) การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย (Assurance) และ 5) การสร้างความชัดเจนให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย (Tangibility) ซึ่งสอดคล้องกับสเตลลา (Stella. 2011: 8) ที่ให้ความหมายความผูกพันต่อคุณภาพว่า หมายถึงความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรที่รู้สึกยึดมั่นเหนียวแน่น ให้ความสำคัญต่อกับคุณภาพของงานที่ตนเองปฏิบัติ มีความตั้งใจในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้มีคุณภาพและสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยมีองค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบต่องาน (Responsibility) 2) ความพยายามเข้าถึงความรู้สึกและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย (Empathy) 3) ความพยายามในการสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย (Reliability) และ 4) การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย (Assurance) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ส่งผลต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร

จากแนวคิด ทฤษฎีและการให้ความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายความผูกพันของบุคลากรว่า หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่แสดงออกถึงความยึดมั่นเหนียวแน่นต่อองค์กร ต่ออาชีพที่ทำ และต่อคุณภาพ

ในการปฏิบัติงาน จนรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและอาชีพ ยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรและอาชีพ รวมทั้งมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่มีคุณภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่ออาชีพ และความผูกพันต่อคุณภาพ ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่มีความสุข และยึดมั่นเหนียวแน่นกับการปฏิบัติงานในองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความสัมพันธ์อันยาวนานในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยจะทุ่มเทใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร จึงไม่ต้องการจะเริ่มทำงานในองค์กรใหม่ ต้องการปฏิบัติงานที่องค์กรปัจจุบันต่อไป และต้องการตอบแทนให้กับองค์กรและเพื่อนร่วมงานด้วยความซื่อสัตย์และจงรักภักดี ความผูกพันต่ออาชีพ หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่มีต่อเป้าหมายและแผนด้านอาชีพ กิจกรรม การปฏิบัติตน การปฏิบัติงาน และบทบาทของการเป็นข้าราชการขององค์กร รวมทั้งความสามารถในการปรับตัวของข้าราชการ ความตั้งใจในการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ความตั้งใจในการพัฒนาบทบาทและงานใหม่เพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและนำไปสู่เป้าหมายในอาชีพข้าราชการของตนเอง และความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับลักษณะและเจตนาารมณ์ ของการเป็นข้าราชการขององค์กร

ความผูกพันต่อคุณภาพ หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่รู้สึก ยึดมั่น เหนียวแน่นให้ความสำคัญต่อกับคุณภาพของงานที่ตนเองปฏิบัติ มีความตั้งใจในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้มีคุณภาพและสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีความรับผิดชอบต่องาน มีความพยายามเข้าถึงความรู้สึก ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งความพยายามในการสร้างความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ในส่วนของการวัดความผูกพันของบุคลากร ได้มีนักวิชาการสร้างและพัฒนาแบบวัดความผูกพันกับบริบทต่างๆ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่ออาชีพและความผูกพันต่อคุณภาพ ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กร ได้มีนักวิชาการสร้างและพัฒนาแบบวัดไว้ ดังนี้

บุชานัน (สุภรรณิการ์ เจียมคงอยู่. 2550: 34-35; อ้างอิงจาก Buchanan. 1974) พัฒนาแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร ใน 3 มิติ คือ การแสดงตน (Identification) ความเกี่ยวพัน (Involvement) และความจงรักภักดี (Loyalty) แบบสอบถามนี้มี 23 ข้อ เป็นมาตรวัดประมาณค่า 7 ระดับ มีความเชื่อมั่นในแต่ละองค์ประกอบเท่ากับ 0.86 , 0.84 และ 0.92 ตามลำดับ สอดคล้องกับค็อกและคนอื่นๆ (สุนีย์ เวชพราหมณ์. 2546: 21-22; อ้างอิงจาก Cook; et al. 1981) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์กร ชื่อว่า OCQ (The Organizational Commitment Questionnaire) ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 16 ข้อ เป็นแบบวัดความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร 3 มิติ คือ ความเชื่อถือและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป แบบวัดมีความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.82-0.93 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ ผู้ได้

คะแนนสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ส่วนแบบวัดของแฟรงค์ลิน (สุกรรณิการ์ เจียมคงอยู่. 2550: 35; อ้างอิงจาก Franklin. 1975) มีการวัดความผูกพันต่อองค์กรใน 2 มิติ คือ ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมาตรฐานและกฎเกณฑ์ และความเต็มใจที่จะคงอยู่ในองค์กร จำนวน 11 ข้อ เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ แบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นในมิติความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมาตรฐานและกฎเกณฑ์ และความเต็มใจที่จะคงอยู่ในองค์กรเท่ากับ 0.83 และ 0.63 ตามลำดับ สำหรับคูก์ และ วอลล์ (สุกรรณิการ์ เจียมคงอยู่. 2550: 34; อ้างอิงจาก Cook; & Wall. 1980) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์กร เป็นการวัดความผูกพันต่อองค์กร ใน 3 มิติ คือ การแสดงตน (Identification) ความเกี่ยวพัน (Involvement) และความจงรักภักดี (Loyalty) แบบสอบถามมีข้อคำถาม จำนวน 9 ข้อ เป็นมาตรวัดประมาณค่า 7 ระดับ มีความเชื่อมั่นแต่ละด้านเท่ากับ 0.72, 0.87 และ 0.82 ตามลำดับ ซึ่งต่างจากแบบวัดของเมเยอร์ และ แอลเลน (Meyer; & Allen. 1997: 85) ที่ได้สร้างแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร เนื้อหาเกี่ยวกับความยึดเหนี่ยวหรือยึดมั่นของบุคลากรที่มีต่อองค์กร 3 มิติ ได้แก่ ด้านความรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 17 ข้อ โดยด้านความรู้สึก 6 ข้อ ด้านความต่อเนื่อง 5 ข้อ และด้านบรรทัดฐาน 6 ข้อ เป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ไม่จริงที่สุดให้ 1 คะแนน ถึง จริงที่สุด ให้ 6 คะแนน แบบวัดมีค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.77 - 0.88 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ 0.87 ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าคือผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ต่อมาคิม (Kim. 2010: 12) ได้พัฒนาแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรมาจากแบบวัดของเมเยอร์ และ แอลเลน (Meyer; & Allen. 1997: 85) เนื้อหาเกี่ยวกับความรู้สึกมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานในอาชีพนี้ในองค์กร ความรู้สึกว่าปัญหาขององค์กรเป็นความรับผิดชอบ ความรู้สึกชอบความเป็นครอบครัวในองค์กร ความรู้สึกผูกพันด้านอารมณ์ต่อองค์กร ความรู้สึกผูกพันกับบุคคลในองค์กร และความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร 6 มิติ โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยที่สุด” ถึง “เห็นด้วยที่สุด” แบบวัดมีค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.61 - 0.87 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ 0.87 ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าคือผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า สอดคล้องกับอีแกนและคนอื่นๆ (Egan; et al, 2013: 320-322) ที่ได้พัฒนาแบบวัดมาจากแบบวัดของเมเยอร์ และ แอลเลน (Meyer; & Allen. 1997: 85) โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับความรู้สึกมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานในอาชีพนี้ในองค์กร ความรู้สึกว่าปัญหาขององค์กรเป็นความรับผิดชอบ ความรู้สึกชอบความเป็นครอบครัวในองค์กร ความรู้สึกผูกพันด้านอารมณ์ต่อองค์กร ความรู้สึกผูกพันกับบุคคลในองค์กร และความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร 6 มิติ โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยที่สุด” ถึง “เห็นด้วยที่สุด” เช่นกัน แบบวัดมีค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.50 - 0.86 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ 0.83 ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าคือผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ทสี่ ลิน และ ยู (Tsui; Lin; & Yu. 2013: 447) พัฒนาแบบวัดโดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับความยึดเหนี่ยวหรือยึดมั่นของบุคลากรที่มีต่อองค์กร 3 มิติ ได้แก่ ด้านความรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐาน โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยที่สุด” ถึง 5 “เห็นด้วยที่สุด” แบบวัดมีแบบวัดมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.68 - 0.89 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ 0.89 ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าคือผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า เช่นเดียวกับแชมแดน (Chamdan. 2013: 89) ที่พัฒนาแบบวัดโดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับความยึดเหนี่ยวหรือยึดมั่นของบุคลากรที่มีต่อองค์กร 3 มิติ ได้แก่ ด้านความรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐาน โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยที่สุด” ถึง “เห็นด้วยที่สุด” แบบวัดมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ 0.89 ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าคือผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า และปาร์ค (Park. 2007: 15) ที่พัฒนาแบบวัดโดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับความยึดเหนี่ยวหรือยึดมั่นของบุคลากรที่มีต่อองค์กร 3 มิติ ได้แก่ ด้านความรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐาน โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยที่สุด” ถึง 5 “เห็นด้วยที่สุด” แบบวัดมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ 0.93 ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าคือผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ความผูกพันต่ออาชีพ ได้มีนักวิชาการสร้างและพัฒนาแบบวัดไว้ ดังนี้

บัว (Kim. 2010: 11-12; citing Blau. 1989) พัฒนาแบบวัดความผูกพันต่ออาชีพ เนื้อหาเกี่ยวกับความรู้สึกต่ออาชีพปัจจุบันที่ปฏิบัติงาน มี 5 มิติ ได้แก่ ความรู้สึกชอบอาชีพ การตัดสินใจเลือกอาชีพ การตัดสินใจเลือกทำงานในอาชีพ ความต้องการอาชีพที่เหมาะสมในวิชาชีพ ความรู้สึกถึงการเป็นอาชีพในอุดมคติในชีวิตการทำงาน โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยที่สุด” ถึง 7 “เห็นด้วยที่สุด” และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.79 ในขณะที่ คิม (Kim. 2010: 12) และอีแกนและคนอื่นๆ (Egan; et al, 2013: 320-322) ได้พัฒนาแบบวัดมาจากแนวคิดของลอนดอน (London. 1993: 57) เนื้อหาเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลและลักษณะตามสถานการณ์ของบุคคล ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญในการตัดสินใจและการแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับอาชีพของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ ความเข้าใจลึกซึ้งในอาชีพ (Career insight) ความยืดหยุ่นในอาชีพ (Career resilience) และอัตลักษณ์ในอาชีพ (Career identity) โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยที่สุด” ถึง 7 “เห็นด้วยที่สุด” แบบวัดของคิม (Kim. 2010: 12) มีค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.71 - 0.85 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ 0.85 และแบบวัดของคิมและคนอื่นๆ (Kim; et al. 2013: 320-322) มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.71 - 0.80 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ 0.82 ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าคือผู้ที่มีความผูกพันต่ออาชีพมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ความผูกพันต่อคุณภาพ ได้มีนักวิชาการสร้างและพัฒนาแบบวัดไว้ ดังนี้

ฮาซิม และ มาฮมู (Hashim; & Mahmood. 2011: 323) พัฒนาแบบวัดโดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับความยึดเหนี่ยวหรือยึดมั่นของบุคลากรที่มีคุณภาพและบริการในการปฏิบัติงาน 3 มิติ ได้แก่ ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตน โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยที่สุด” ถึง 5 “เห็นด้วยที่สุด” แบบวัดมีค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.54 -0.84 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ 0.82 ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าคือผู้ที่มีความผูกพันต่อคุณภาพมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

พาราซูรามัน เซทแฮมล์ และ เบอรรี่ (Parasuraman; Zeithaml; & Berry. 1988: 42) พัฒนาแบบวัดความผูกพันต่อคุณภาพ เนื้อหาเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกยึดมั่นเหนียวแน่นให้ความสำคัญต่อกับคุณภาพของงานที่ตนเองปฏิบัติ มีความตั้งใจในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้มีคุณภาพและสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยประกอบด้วย 5 มิติ คือ ความรับผิดชอบต่องาน การเข้าถึงความรู้สึก ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย การสร้างความน่าเชื่อถือ การสร้างความเชื่อมั่น และการสร้างความชัดเจนให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน แบบวัดมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ 0.90 ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าคือผู้ที่มีความผูกพันต่อคุณภาพมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

สเตลลา (Stella. 2011: 9) พัฒนาแบบวัดความผูกพันต่อคุณภาพ เนื้อหาเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรที่รู้สึกยึดมั่นเหนียวแน่นให้ความสำคัญต่อกับคุณภาพของงานที่ตนเองปฏิบัติ มีความตั้งใจในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้มีคุณภาพและสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยประกอบด้วย 4 มิติ คือ ความรับผิดชอบต่องาน ความพยายามเข้าถึงความรู้สึก ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ความพยายามในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับกลุ่มเป้าหมาย และการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย (Assurance)

สรุปได้ว่าในการวัดตัวแปรความผูกพันของบุคลากรในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดโดยใช้ทฤษฎีความผูกพันทางสังคม (Social Bond Theory) ของเฮอส์ชี่ (Hirschi. 1969: 178) เป็นกรอบในการพัฒนาแบบวัด โดยในมิติความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามแนวคิดนิยามปฏิบัติการและแบบวัดของเมเยอร์ และ แอลเลน (Meyer; & Allen. 1997: 85) ในมิติความผูกพันต่ออาชีพ ผู้วิจัยปรับมาจากแนวคิดและแบบวัดของลอนดอน (London. 1993: 57) และในมิติความผูกพันต่อคุณภาพ ผู้วิจัยปรับมาจากแนวคิดและแบบวัดของสเตลลา (Stella. 2011: 11-12) เนื้อหาเกี่ยวกับความรู้สึกของข้าราชการที่รู้สึกยึดมั่นเหนียวแน่นต่อองค์กร ต่ออาชีพที่ทำและต่อคุณภาพในการปฏิบัติงาน จนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและอาชีพ ยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรและอาชีพ รวมทั้งมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่มีคุณภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำมาพัฒนาและปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของการศึกษา มีข้อคำถาม จำนวน 16 ข้อ และให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่จริงที่สุด”

ถึง 6 “จริงที่สุด” สำหรับ ข้อคำถามทางบวกและในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ข้าราชการ ที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ามีความผูกพันมากกว่าข้าราชการที่ได้คะแนนต่ำกว่า

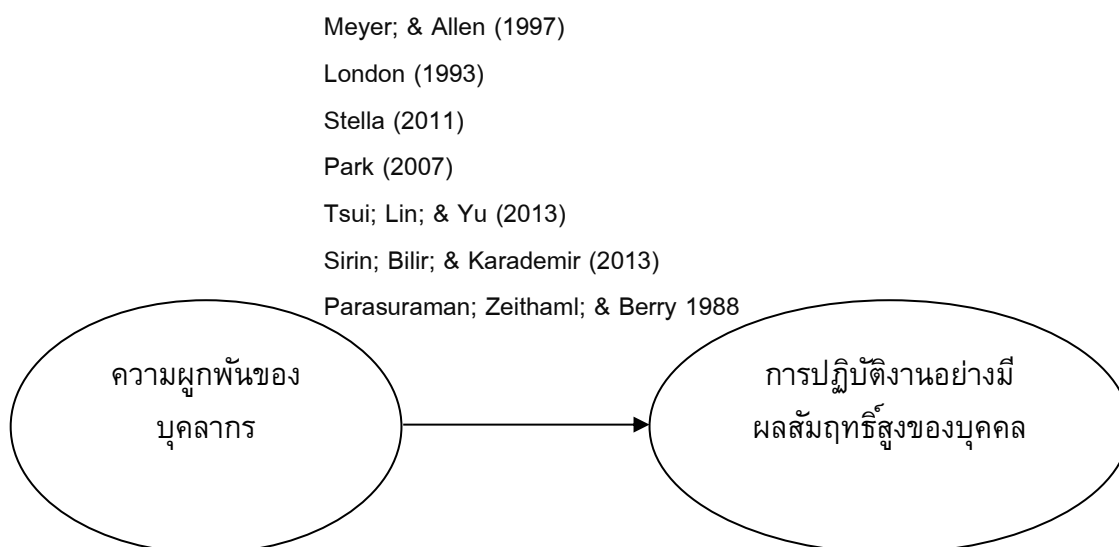
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของบุคลากรและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคลากร มีดังนี้

ปาร์ค (Park. 2007: 15) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรด้านเทคโนโลยี จำนวน 187 คน ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรด้านเทคโนโลยี ( $r = .29, p < .001$ ) สอดคล้องกับทสี ลิน และยู (Tsui; Lin; & Yu. 2013: 447) ที่ศึกษาอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลในประเทศไทยใต้หวัน จำนวน 361 คน ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรในโรงพยาบาลในประเทศไทยใต้หวัน ( $r = .45, p < .05$ ) เช่นเดียวกับสิริน บิลเลีย และ คาราดีเมีย (Sirin, Y.; Bilir. P.; & Karademir. 2013: 68) ที่ศึกษาผลของความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรด้านกีฬาและบริการในเมืองอเซอร์ไบจันประเทศตุรกี ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรด้านความต่อเนื่องและด้านบรรทัดฐานส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรในโรงพยาบาลในประเทศไทยใต้หวัน ( $r = .45$  และ  $r = .63, p < .05$ ) ตามลำดับ

นอกจากนี้พาราซูราแมน เซทแฮมล์ และ เบอรรี่ (Parasuraman; Zeithaml; & Berry. 1988) ได้ที่ศึกษาผลของความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ผลการศึกษา พบว่า ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อคุณภาพและบริการในการปฏิบัติงานส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรในประเทศญี่ปุ่น ( $r = .51, p < .001$ ) สอดคล้องกับสเตลลา (Stella. 2011) ที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบริษัทในประเทศญี่ปุ่น โดยเก็บข้อมูลจากหัวหน้า จำนวน 6 คน และพนักงานจำนวน 72 คน ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อคุณภาพและบริการในการปฏิบัติงานส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์กรในประเทศญี่ปุ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น จากแนวคิด ความหมายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จึงทำให้มีหลักฐานเพียงพอที่จะทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่า การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจากความผูกพันของบุคลากร ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพเส้นทางความสัมพันธ์ได้ดังภาพประกอบ 4





ภาพประกอบ 4 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ความผูกพันของบุคลากร

### 3.2.5 การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน (Social support)

การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน มีฐานคิดมาจากแนวคิดการสนับสนุนทางสังคม (Social support) และทฤษฎีทางสังคมจิตวิทยาที่พบว่า การตัดสินใจของบุคคลขึ้นกับอิทธิพลของบุคคลที่มีความสำคัญและมีอำนาจเหนือตัวเรา หลักการสำคัญของการสนับสนุนทางสังคมคือการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ให้และผู้รับการสนับสนุน ลักษณะของการติดต่อสื่อสารสัมพันธ์กันต้องประกอบด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเชื่อว่าหรือรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุน มีปัจจัยนำเข้าของการสนับสนุนของสังคมคงอยู่ในรูปของข่าวสาร วัสดุ สิ่งของ หรือทางด้านจิตใจ และการสนับสนุนต้องช่วยให้ผู้รับได้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่เขาต้องการ (Taylor; et al. 2004: 559)

เทย์เลอร์และคนอื่นๆ (Taylor; et al. 2004: 559) กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคมเป็นการรับรู้หรือผ่านประสบการณ์ที่แสดงให้เห็นว่าตัวบุคคลเป็นที่รัก เป็นที่ห่วงใย นำภาคภูมิใจ ให้นำการช่วยเหลือ มีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม และสนใจ โชติชนพันธ์ (2550: 8) ที่ให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคมว่า หมายถึง การได้รับการปฏิบัติจากบุคคลอื่นรวมถึงการมีโอกาสนำเสนอประโยชน์ต่อผู้อื่น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกอบอุ่นมั่นคง มีคุณค่าเกิดกำลังใจในการดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

สำหรับพลพี ทูมาพันธ์ (2554: 78) ให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคมว่า หมายถึง สิ่งที่ได้รับจากการสนับสนุนได้รับความช่วยเหลือทางด้านข้อมูล ข่าวสาร วัสดุ สิ่งของหรือการสนับสนุนทางด้านจิตใจจากผู้ให้การสนับสนุนอันส่งผลให้ผู้รับสามารถปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้ให้การสนับสนุนต้องการ สอดคล้องกับธีรวิฑูมิ เอกะกุล (2541: 71-72) ที่กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคม เป็นการที่บุคคลได้รับความช่วยเหลือ สนับสนุนทั้งทางด้านอารมณ์ สังคม วัตถุประสงค์ของจาก

คนอื่น เช่นเดียวกับวิลาวัลย์ รัตนา (2552: 7) ที่ให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคมว่า หมายถึง การได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากบุคคลใกล้ชิดหรือบุคคลที่ได้มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในด้าน สิ่งอำนวยความสะดวก ข้อมูลข่าวสาร การประเมินพฤติกรรมและอารมณ์สังคม นอกจากนี้ยังคิรินทร์ อินทรกำแหง และ นริศรา พึ่งโพธิ์สม (2556: 71) ที่ให้ความหมายการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อผู้บังคับบัญชาของตนที่มีการส่งเสริมและพัฒนาให้ตนเอง มีการทำงานตามบทบาทในระบบบริหารกำลังคุณภาพให้คล่องตัวและมี ประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการสนับสนุนการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง การให้กำลังใจพร้อมการให้ โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาความก้าวหน้า และการจัดหาแหล่งทรัพยากรเกื้อหนุนต่อการพัฒนา ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ และการทำงานราชการเพื่อให้หน่วยงานรวมทั้งสังคมมีคุณภาพ เพิ่มขึ้น

โดยทั่วไปนักวิชาการได้แบ่งประเภทของการสนับสนุนทางสังคมไว้ สอดคล้องกับทอยส์ (พลพี ทูมาพันธ์. 2554: 77; อ้างอิงจาก Thoits.1986) ได้แบ่งประเภทของ การสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) การสนับสนุนด้านเครื่องมือ (Instrumental aid) หมายถึง การได้รับความช่วยเหลือด้านแรงงาน วัสดุอุปกรณ์ สิ่งของ เงินทองที่จะทำให้บุคคลที่ได้รับนั้น สามารถดำรงบทบาทหรือหน้าที่รับผิดชอบได้ตามปกติ 2) การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational aid) หมายถึง การได้รับข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งคำแนะนำและการป้อนกลับ และ 3) การสนับสนุนด้านอารมณ์และสังคม (Socioemotional aid) หมายถึง การได้รับความรัก การดูแลเอาใจใส่ การได้รับการยอมรับเห็นคุณค่า และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคม นอกจากนี้ สมใจ โชติชนพันธ์ (2550: 8-9) แบ่งการสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) ความใกล้ชิด และรักใคร่ผูกพัน หมายถึง การได้รับการตอบสนองด้านอารมณ์ ได้รับความรักความผูกพัน การดูแลเอาใจใส่ ความใกล้ชิดสนิทสนมและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็น ที่รัก 2) การมีส่วนร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรม ของสังคม ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นความรู้สึก ข้อมูลข่าวสาร ความห่วงใยความเอื้ออาทรต่อกัน 3) การมีโอกาสเอื้อประโยชน์ต่อผู้อื่น หมายถึง การที่บุคคลได้มีโอกาสเลี้ยงดูหรือช่วยเหลือผู้อื่น ทำให้ เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นที่ต้องการและเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้มีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน 4) ความมั่นใจในควมมีคุณค่าแห่งตน หมายถึง การที่บุคคลได้รับการเคารพนับถือ เห็นคุณค่า ยกย่องและชื่นชมความสามารถตามบทบาททางสังคม รวมถึงการให้อภัยให้โอกาสในการปรับปรุง ตนเอง 5) การได้รับความช่วยเหลือและคำแนะนำในด้านต่าง ๆ หมายถึง การได้รับข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำ การช่วยเหลือ ด้านอารมณ์ การเงิน วัตถุและสิ่งของ สอดคล้องกับวิลาวัลย์ รัตนา (2552: 7) ที่แบ่งการสนับสนุนทางสังคม ออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง การได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลใกล้ชิด ในเรื่องวัสดุ อุปกรณ์ เงินทอง สิ่งของเครื่องใช้ 2) ด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การได้รับความรู้ คำแนะนำจากบุคคลใกล้ชิด 3) ด้านการประเมิน พฤติกรรม หมายถึง การได้รับคำเตือนหรือข้อมูลป้อนกลับจากบุคคลใกล้ชิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของ ตนเองกับผู้อื่น และ 4) ด้านอารมณ์และสังคม หมายถึง การได้รับความรัก ความห่วงใย การดูแล

เอาใจใส่ ให้กำลังใจ ให้ความเคารพ ได้รับการสนับสนุนให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสังคมจากบุคคลใกล้เคียง

จากแนวคิด การให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคมของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานว่า หมายถึง การที่ข้าราชการได้รับการสนับสนุนการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง การให้กำลังใจ พร้อมการให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาความก้าวหน้า และการจัดหาแหล่งทรัพยากรเกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร

สำหรับการวัดการสนับสนุนทางสังคม ได้มีนักวิชาการสร้างและพัฒนาแบบวัดไว้ดังนี้

วิลาวลีย์ รัตนา (2552: 48) พัฒนาแบบวัดการสนับสนุนทางสังคม ตามแนวคิดของเฮาส์ (House.1981: 15 -26) เนื้อหาเกี่ยวกับการสนับสนุนทางสังคมด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านการประเมินพฤติกรรม และด้านอารมณ์และสังคม เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ระดับ ตั้งแต่ 1 “จริงน้อยที่สุด” ถึง 5 “จริงมากที่สุด” จำนวน 26 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.902 ผู้ที่มีคะแนนสูงแสดงว่าได้รับการสนับสนุนทางสังคมมากกว่าผู้ที่มีคะแนนต่ำกว่า ในขณะที่สมใจ โชติชนพันธ์ (2550: 8-9) ประเมินการสนับสนุนทางสังคม โดยใช้แบบวัดที่ดัดแปลงมาจากแนวคิดของแบรนต์ และ ไวเนิร์ต (Brandt; & Weinert) แบบวัดนี้มีจำนวน 38 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า 5 ตั้งแต่ 1 “จริงน้อยที่สุด” ถึง 5 “จริงมากที่สุด” มีคะแนนรวมอยู่ระหว่าง 38-90 คะแนน และคะแนนรายด้านอยู่ระหว่าง 7-40 คะแนน ผู้ที่ได้คะแนนรวม 162-190 คะแนน และ คะแนนรายด้าน 35-40 คะแนน แสดงว่ามีการสนับสนุนทางสังคมสูงมาก นอกจากนี้อังศิรินทร์ อินทรกำแหง และ นริศรา พิงโพธิ์สภ (2556: 71) พัฒนาแบบวัดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เนื้อหาเกี่ยวกับการรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของตนว่ามีการส่งเสริมและพัฒนาให้ตนเองมีการทำงานตามบทบาทในระบบบริหาร กำลังคุณภาพให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามแนวคิดของโคเน ลาชาร์ส และเชฟเฟอร์ (Coyne; Lazarus; & Schaefer. 1981) ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง การให้กำลังใจพร้อมการให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาความก้าวหน้า และการจัดหาแหล่งทรัพยากรเกื้อหนุนต่อการพัฒนาข้าราชการ เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 “จริงน้อยที่สุด” ถึง 5 “จริงมากที่สุด” มีข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ แบบวัดมีค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.689 - 0.689 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ 0.835 ข้าราชการที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมากกว่าข้าราชการที่ได้คะแนนต่ำกว่า

จากแนวคิด ความหมายและการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องในข้างต้น สรุปได้ว่าการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานว่า เป็นการที่ข้าราชการกระทรวงยุติธรรมได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จากเพื่อนร่วมงานในองค์กร ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ 1) การสนับสนุนด้าน

สิ่งของเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ 2) การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร และ 3) การสนับสนุนด้านอารมณ์และสังคม โดยให้นิยามเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

การสนับสนุนด้านสิ่งของเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่ข้าราชการได้รับความช่วยเหลือด้านแรงงาน วัสดุอุปกรณ์ สิ่งของ เงินทองจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำให้ข้าราชการผู้นั้นสามารถดำรงบทบาทหรือหน้าที่รับผิดชอบได้ตามปกติ

การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การที่ข้าราชการได้รับข้อมูลข่าวสารรวมทั้งคำแนะนำและการป้อนกลับจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร

การสนับสนุนด้านอารมณ์และสังคม หมายถึง การที่ข้าราชการได้รับความรัก การดูแลเอาใจใส่ การได้รับการยอมรับ เห็นคุณค่าจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร

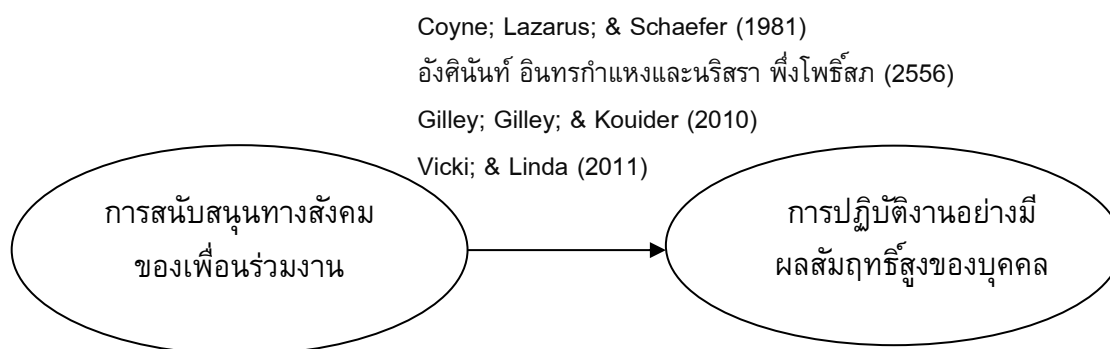
สรุปได้ว่าการวัดการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานจากแนวคิดของโคเน ลาซารัส และเชฟเฟอร์ (Coyne; Lazarus; & Schaefer. 1981) และนิยามปฏิบัติการและแบบวัดของอังคินันท์ อินทรกำแหง และ นริศรา พึ่งโพธิ์สภ (2556: 9) เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา มีข้อคำถามจำนวน 13 ข้อ และให้คะแนนมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ 1 “ไม่จริงที่สุด” ถึง 6 “จริงที่สุด” สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ข้าราชการที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ามีการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานมากกว่าข้าราชการที่ได้คะแนนต่ำกว่า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานและการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล ดังเช่นงานวิจัยของอังคินันท์ อินทรกำแหง และ นริศรา พึ่งโพธิ์สภ (2556) ที่ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหาร กำลังคนคุณภาพในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กับกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ 109 คน กลุ่มพี่เลี้ยงของกำลังคนคุณภาพ 96 คน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ 100 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติลิสร และวิเคราะห์เนื้อหาสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสนทนากลุ่ม 5 กลุ่มๆ ละ 9-19 คน ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพี่เลี้ยงกลุ่มกำลังคนคุณภาพ กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ และกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่เคยอยู่ในระบบ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้านปัจจัยบุคคลและสภาพแวดล้อมในงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ ค้นหาปัจจัยที่มีความสำคัญในการทำนายประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐในแต่ละกลุ่ม และศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพ การบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามประเมินค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนทั้งฉบับหรือค่า  $r$  อยู่ในช่วง 0.312-0.797 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มีค่าอยู่ในช่วง 0.835-0.909 ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ นอกจากนี้การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลทางบวกสามารถ

ร่วมกับปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานอื่นทำนายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มกำลังคนคุณภาพได้ร้อยละ 48 ในกลุ่มพี่เลี้ยงได้ร้อยละ 83 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดูแลระบบได้ร้อยละ 66

ผลการศึกษาของกิลลีย์ กิลลี และ คัวอิดอร์ (Gilley; Gilley; & Kouider. 2010: 66) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรและทีมงานในโรงงานอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกา จำนวน 490 คน ผลการศึกษพบว่า การสนับสนุนช่วยเหลือและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและผู้ปฏิบัติงานในทีมงานส่งผลโดยตรงบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 สอดคล้องกับวิกกี และ ลินดา (Vicki; & Linda. 2011: 1663 – 1664 ) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาอาชีพพยาบาล โดยการศึกษาเอกสาร การสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์หัวหน้าพยาบาลและพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษพบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีและการสนับสนุนช่วยเหลือจากหัวหน้าพยาบาลและเพื่อนพยาบาล มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ กล่าวคือ พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหัวหน้างานและเพื่อนพยาบาลที่ดีจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ได้มากขึ้น

ดังนั้น จากแนวคิด ความหมายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จึงทำให้มีหลักฐานเพียงพอที่จะทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่า การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจากการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพเส้นทางความสัมพันธ์ได้ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจากการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน

### 3.3 ปัจจัยระดับกลุ่มกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน

#### 3.3.1 การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน (Managerial coaching)

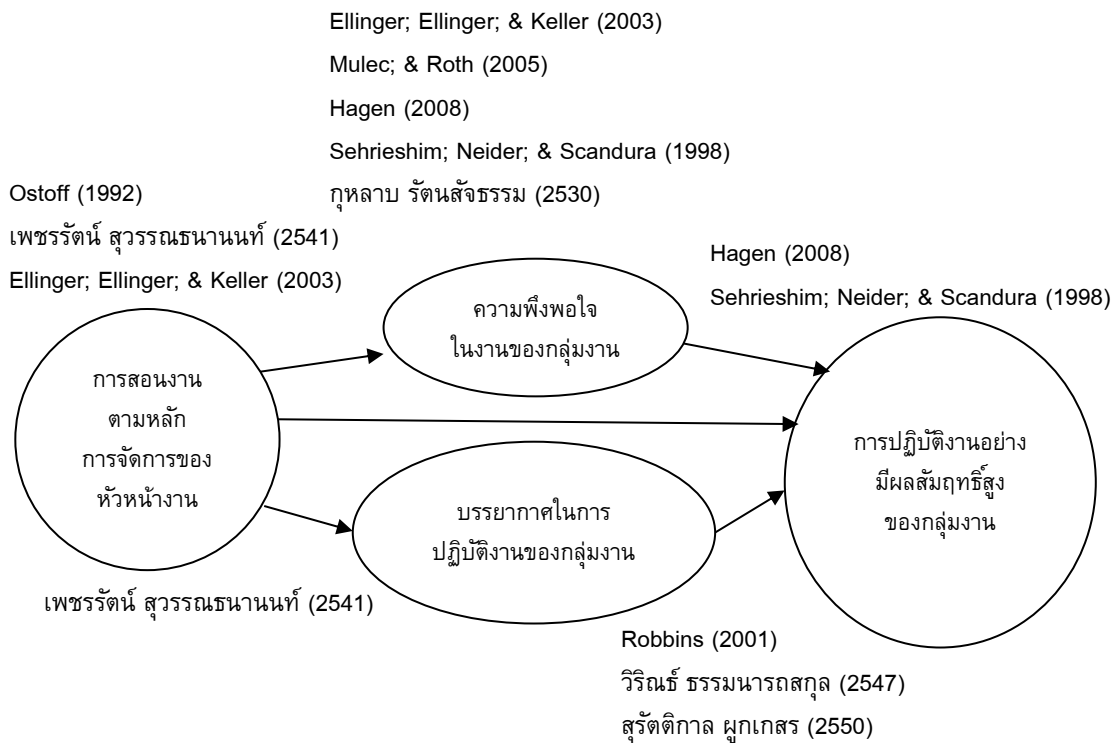
จากแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการที่พบความสัมพันธ์ระหว่างการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรและกลุ่มงานในองค์กร และสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงนั้น ที่ผ่านมามีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานในองค์กรไว้มากมาย (Kim, 2010: 158) ดังเช่น การศึกษาวิจัยของเอลลิงเจอร์ เอลลิงเจอร์ และ เคลเลอร์ (Ellinger; Ellinger; & Keller, 2003) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานที่มีต่อความพึงพอใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรและทีมงานในโรงงานอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรและทีมงานที่ได้รับการสอนงานตามหลักการจัดการที่เหมาะสมจากหัวหน้างานจะส่งผลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของบุคลากรและทีมงาน และส่งผลโดยตรงทางอ้อมต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของทีมงานผ่านความพึงพอใจของทีมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับมูเลค และ โรท (Mulec; & Roth, 2005) ที่ศึกษาพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาทีมงาน ผลการศึกษาพบว่า ทีมงานที่หัวหน้างานแนะนำ เสนอแนะ ให้ข้อคิดเห็นจะส่งผลให้บุคลากรในทีมงานมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถปรับปรุงความสามารถพัฒนาแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของทีมงานได้มากกว่าบุคลากรและทีมงานที่ไม่ได้รับคำแนะนำ เสนอแนะจากหัวหน้างาน โดยมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับเฮเกน (Hagen, 2008) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสอนงานตามหลักการจัดการและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์โดยตรงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของทีมงานและการปฏิบัติงานของทีมงานในองค์กร

สำหรับรอบบินส์ (Robbins, 2001) ที่ศึกษาพฤติกรรมองค์กร พบว่า ปัจจัยระดับกลุ่ม ได้แก่ การบริหารงานของหัวหน้างาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานส่งผลโดยตรงทางบวกกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรและทีมงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 สอดคล้องกับวิริณห์ ธรรมนารถสกุล (2547) ที่ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับของผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย จำนวน 885 คน และหัวหน้าหน่วยงานจำนวน 186 คน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยระดับกลุ่ม ได้แก่ บรรยากาศของหน่วยงาน โดยเฉพาะบรรยากาศทางสังคมและสภาพจิตใจ ส่งผลโดยตรงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มงานพยาบาล นอกจากนี้ผลการศึกษาของชไรไฮม์ เนเดอร์ และ สแคนดูรา (Sehrieshim; Neider; & Scandura, 1998) ที่ศึกษาผลการปฏิบัติงานของกลุ่มพนักงานในองค์กร จำนวน 106 คน พบว่า พฤติกรรมการมอบหมายงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์โดยตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจต่อกลุ่มพนักงานในองค์กร ซึ่งความพึงพอใจของกลุ่มพนักงานมีความสัมพันธ์โดยตรงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มพยาบาล

ประจำการของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย เช่นเดียวกับผลการศึกษาของออสทอฟ (Ostoff. 1992) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ ทัศนคติ และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของกลุ่มบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สำหรับเพชรรัตน์ สุวรรณธนานนท์ (2541) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานของข้าราชการ พบว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานในการประเมินการปฏิบัติงาน ส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มข้าราชการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของกุหลาบ รัตนสังขธรรม (2530) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้างานและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของกลุ่มบุคลากรในองค์กร ผลการศึกษา พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้างานส่งผลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคลากรในองค์กรผ่านบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่สุรัตติกาล ผูกเกสร (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานกับการทำงานเป็นทีมของกรมปศุสัตว์เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความสัมพันธ์โดยตรงทางบวกกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น จากแนวคิด ความหมายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงทำให้มีหลักฐานเพียงพอที่จะทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่า การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางตรงจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และได้รับผลทางอ้อมจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานผ่านความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานที่ 2 ได้ว่า การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และได้รับผลทางอ้อมจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานผ่านสถานการณ์ทางจิตและทางสังคมระดับกลุ่มงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพเส้นทางความสัมพันธ์ ได้ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงาน และได้รับผลทางอ้อมจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานผ่านสถานการณ์ทางจิตและทางสังคมระดับกลุ่มงาน

### 3.2.2 การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน (Value)

แนวคิดการให้คุณค่าแก่บุคลากร จุดเริ่มต้นของแนวคิดคุณค่า (Value) จากการศึกษาค้นคว้าวิจัยพบว่า เริ่มนำมาใช้ศึกษาอย่างแพร่หลายในปี ค.ศ. 1950 เพื่ออธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมว่าเป็นผลมาจากสิ่งที่ตนสนใจ ประารถนา ยกย่อง ให้ความสำคัญ ความเชื่อ และสิ่งที่มนุษย์ยึดถือ และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและกำหนดการกระทำและพฤติกรรมของมนุษย์ (Schwartz, 2006: 1-2) ซึ่งนักจิตวิทยา และนักสังคมวิทยาได้อธิบายแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าไว้มากมาย โดยส่วนใหญ่จะอธิบายคุณค่าและค่านิยมของบุคคลว่าเป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือให้คุณค่ากับสิ่งหนึ่ง โดยมีความสอดคล้องกับคุณค่าของสังคม ดังเช่น ทฤษฎีของอีริกสัน (Erikson Theory) ที่เชื่อว่า การแสดงพฤติกรรมของบุคคล เพื่อหาเอกลักษณ์ของตนเอง โดยสังคมจะมีอิทธิพลต่อการหาเอกลักษณ์ของบุคคล ทฤษฎีของโรเจอร์ (Roger Theory) ที่เชื่อว่าการแสดงพฤติกรรมของบุคคลมาจากการรับรู้และยอมรับตนเองจากประสบการณ์ และการตีความสิ่งต่างๆ รอบตัว และทฤษฎีของซัลลิแวน (Sullivan theory) ที่เน้นความสัมพันธ์ของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยบุคคลจะแสดงพฤติกรรมจากการเรียนรู้ที่อาศัยความร่วมมือจาก คนใกล้ชิดและคนรอบตัว จนเกิดความ



เชื่อมั่นและพัฒนาตนเองในทางที่ถูกต้อง (Schwartz. 2006: 2-6; จุฑาพร กันดาธน์วัฒน์ 2546: 26; & ชลลดา ศรเดช. 2550: 6-8)

จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการให้คุณค่าของนักจิตวิทยาและนักสังคมวิทยา ดังกล่าว ได้มีนักวิชาการให้ความสำคัญและให้ความเห็นในทางที่สอดคล้องกันว่า การให้คุณค่าเป็น ความรู้สึกและการรับรู้ของตนเองที่เป็นการผสมผสานระหว่างลักษณะทางกายภาพ จิตใจ ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม ความสามารถทางปัญญาและการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยบุคคลที่รับรู้ คุณค่าของตนจากการยอมรับของตนเองและบุคคลอื่น กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ บุคคลมีความต้องการ หลัก 2 ประการ คือ ความต้องการความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และความต้องการให้ผู้อื่นเห็นคุณค่า ในตนเองซึ่งความต้องการทั้ง 2 ประการนี้ จะส่งผลให้บุคคลตระหนักถึงศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง มีความสามารถในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ มีจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น และสามารถแสดงพฤติกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ประสบผลสำเร็จตามที่ปรารถนา (Pope; et al. 1988: 5; & Coopersmith. 1984: 2-4) ทั้งนี้ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำหรือหัวหน้างานในองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการคุณค่ากับบุคลากร จากการศึกษาของผู้วิจัยพบว่า ได้มีนักทฤษฎีภาวะผู้นำ อธิบายและให้ความสำคัญไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid) ของเบลคและมูตัน (Blake; & Mouton. 1964: 11-12) ที่ชี้ให้เห็นถึง แบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดในการตาข่ายการจัดการ ประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ ได้แก่ มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิต (Concern for production) และมิติที่ผู้นำมุ่งให้ความ สนใจต่อบุคลากร (Concern for people) และสำหรับมิติที่ผู้นำหรือหัวหน้างานมุ่งสนใจ บุคลากรนั้น สอดคล้องกับแนวคิดการให้คุณค่าที่เน้นการให้คุณค่าและการยอมรับคุณค่าของ บุคลากร เนื่องจากมิติดังกล่าวเป็นการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามหรือบุคลากรเต็มใจยอมรับในเป้าหมาย ของงาน ผู้นำยอมรับและยกย่องในเกียรติของบุคลากร ศรัทธาในความรับผิดชอบระหว่างบุคลากรกับ ตนเอง จัดสภาพการทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์กับบุคลากร อันส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในองค์กร ซึ่งการที่บุคลากรรับรู้ว่าคุณค่า ได้มี นักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบที่ทำให้บุคลากรในองค์กรหรือบุคคลในสังคมรับรู้ว่าคุณค่า ได้มี คุณค่าไว้ ดังเช่น คูเปอร์สมิธ (Coopersmith. 1984: 2-4) กล่าวว่า การที่บุคคลรับรู้และเห็นคุณค่า ในตนเองมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายใน เป็นลักษณะทางกายภาพ ความสามารถ สมรรถภาพ ผลงาน และสภาวะทางอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด การให้ความสำคัญ ค่านิยม และระดับความมุ่งหวังหรือความปรารถนาของบุคคล และปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ กับบุคคลต่างๆ ในสังคม และได้รับความรู้สึกมีคุณค่าจากบุคคลอื่น โดยทั้งปัจจัยภายในและปัจจัย ภายนอก มีผลต่อการรับรู้และตระหนักในคุณค่าของบุคคล นอกจากนี้แบร์รี่ (Barry. 1994: 24-26) กล่าวเพิ่มเติมว่าการให้คุณค่าของบุคคลเป็นการรับรู้หรือความรู้สึกของตนเองซึ่งเกี่ยวพันกับ องค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ 1) ความรู้สึกต่อร่างกาย ความสามารถและหน้าที่พื้นฐานของร่างกาย ตนเอง 2) ความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและบุคคลอื่น ๆ 3) ความรู้สึกของตนเองเกี่ยวกับ ความสามารถ การทำงานของตนเอง 4) ความเป็นเอกลักษณ์ของตนเองซึ่งเป็นความรู้สึกทางนามธรรม

และความสนใจทางศีลธรรมและจิตวิญญาณของตนเอง โดยองค์ประกอบเหล่านี้ เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสังคมรวมทั้งพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่มีการให้คุณค่า ของบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดพฤติกรรม ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบท ที่ศึกษา ผู้วิจัยจึงกำหนดองค์ประกอบของการให้คุณค่าโดยเน้นการรับรู้ของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่มีต่อการให้คุณค่า ซึ่งเป็นความรู้สึกชอบพอใจของหัวหน้างานที่มีต่อการกระทำ บุคลิกภาพ การวางตน การปรับตัวและการปฏิบัติงานของข้าราชการและการยอมรับคุณค่า ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญ การให้รางวัล การให้โอกาส การมอบหมายภารกิจและอำนาจของหัวหน้างานที่มีต่อข้าราชการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การให้คุณค่า เป็นแนวคิดสำคัญที่มีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กร ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดการให้คุณค่า มาใช้ในการอธิบายพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรและทีมงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม

สำหรับความหมายการให้คุณค่า ได้มีนักวิชาการให้ความหมายการให้คุณค่าไว้ดังนี้

คูเปอร์สมิธ (Coopersmith. 1984: 5) ให้ความหมายการให้คุณค่าว่า หมายถึง การที่บุคคลประเมินตนเองจากความสามารถ ความเชื่อ ความสำเร็จ จากการรับรู้ของคำพูด และท่าทางที่บุคคลอื่นแสดงต่อตนเอง แล้วแสดงออกในแง่การยอมรับหรือไม่ยอมรับตนเอง สอดคล้องกับแมคคอสสกี ริชมอนด์ และสจ๊วต (McCrosky; Richmond; & Stewart. 1986: 116) ที่กล่าวว่า การให้คุณค่าเป็นทัศนคติของบุคคลที่มองเห็นตนเองในเชิงคุณค่าที่เกิดจากอิทธิพลที่ได้รับจากความมั่นใจของตนเอง และการแสดงออกของบุคคลอื่น อันส่งผลต่อการกระทำของบุคคล เช่นเดียวกับชวาร์ตส์ (Schwartz. 2006: 2-3) ที่ให้ความหมายการให้คุณค่าว่า หมายถึง ความรู้สึกความเชื่อที่บุคคลให้ความสำคัญกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันเกิดจากความเชื่อ อารมณ์ของตนเองและความสัมพันธ์กับคนอื่น เกิดแรงจูงใจให้บุคคลพอใจ อดทนและปฏิบัติตามโดยไม่ขัดแย้งกับความคาดหวังและบรรทัดฐานของสังคม

สำหรับกาญจนา ชิตประเสริฐ (2547: 55) ได้ให้ความหมายการให้คุณค่าว่า หมายถึง การพิจารณาตัดสินคุณค่าของตนเองตามความรู้สึกและทัศนคติที่มีต่อตนเองและการได้รับการยอมรับจากคนอื่นและสังคม เช่นเดียวกับซอลลดา ศรีเดช (2550: 5) ที่ให้ความหมายการให้คุณค่าว่าเป็นการประเมินเจตคติของบุคคลในการตัดสินตนเองด้านคุณค่า โดยประกอบด้วยความรู้สึกชอบพอใจ ยอมรับนับถือตนเอง และได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นในด้านต่างๆ ได้แก่ ความสามารถ อำนาจ บุคลิกภาพ การวางตน การปรับตัวเข้ากับสังคม การมีคุณธรรม ความเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง การมีสัมพันธภาพของบุคคลอื่น การได้รับความสำคัญและโอกาสจนสามารถประสบผลสำเร็จในชีวิตได้ นอกจากนี้นักวิชาการจำนวนหนึ่งที่ให้ความหมายการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร ว่าเป็นการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับพฤติกรรมของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานในการ

ให้ความสำคัญให้การยอมรับบุคลากรในฐานะที่เป็นสมาชิกหรือส่วนหนึ่งขององค์กร (Hagen. 2012: 31; McLean; et al. 2005: 160; Park ; McLean; & Yang. 2008: 503)

จากแนวคิดทฤษฎีและการให้ความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าการให้ความหมายการให้คุณค่าของนักวิชาการส่วนใหญ่เป็นการประเมินเจตคติของบุคคล ใน 2 มิติ คือ การตัดสินใจตนเองจากความรู้สึกชอบพอใจที่เกิดจากการยอมรับนับถือตนเอง และการตัดสินใจตนเองจากความรู้สึกชอบพอใจที่เกิดจากการได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นในด้านต่างๆ แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายการให้คุณค่าเฉพาะในมิติของการตัดสินใจตนเอง จากความรู้สึกชอบพอใจที่เกิดจากการได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นหรือหัวหน้างาน ในฐานะตัวแปรสาเหตุระดับกลุ่ม โดยให้ความหมายคุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานว่า หมายถึง ความรู้สึกชอบ พอใจของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับความสามารถ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ การวางตน การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน สังคม การมีคุณธรรมของตนเองที่เกิดจากการได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างาน โดยในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งองค์ประกอบของการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ การยอมรับตัวตนและการยอมรับ การปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถวัดความรู้สึกชอบพอใจที่เกิดจากการได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างานได้ละเอียดชัดเจนมากขึ้น โดยให้ความหมายขององค์ประกอบทั้ง 2 มิติ ดังนี้

การยอมรับตัวตน หมายถึง ความรู้สึกชอบพอใจของกลุ่มข้าราชการที่ได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานในด้านบุคลิกภาพ การวางตน การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน สังคม และการมีคุณธรรม

การยอมรับการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบพอใจของกลุ่มข้าราชการที่ได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานในด้านความสามารถ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มงานในองค์กร

ในส่วนของ การวัดการให้คุณค่า ได้มีนักวิชาการสร้างและพัฒนาแบบวัดการให้คุณค่าไว้ดังนี้

คูเปอร์สมิท (Coopersmith. 1984: 5-6) ได้สร้างแบบวัดการให้คุณค่า เนื้อหาเกี่ยวกับการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถ ความเชื่อ ความสำเร็จของตนเอง และปฏิภพ คำพูด ท่าทาง ของบุคคลอื่นที่มีต่อตนเอง จนเกิดการยอมรับและแสดงพฤติกรรมโดยใช้รูปแบบการรายงานตนเอง โดยสร้างเป็นแบบวัดการให้คุณค่าฉบับสั้น จำนวน 25 ข้อ ต่อมาได้ดัดแปลงเป็นแบบวัดฉบับใหม่ โดยมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์สหพันธ์ระหว่างแบบวัดทั้ง 2 ฉบับ เท่ากับ 0.80 ผู้ที่ทำได้คะแนนมากกว่าแสดงว่ามีการรับรู้การให้คุณค่ามากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า สอดคล้องกับ กาญจนา ชิตประเสริฐ (2547: 10) ที่ได้พัฒนาแบบวัดการให้คุณค่าจากแบบวัดของ คูเปอร์สมิท (Coopersmith. 1984) เนื้อหาเกี่ยวกับการประเมินคุณค่าตามความรู้สึกด้านต่างๆ ได้แก่ ความเชื่อมั่น ในความสามารถ ความสำคัญ การมีคุณค่า ศักยภาพ จิตใจเปิดกว้างของตนเองและการรับรู้จากการประเมินความรู้สึกของผู้อื่น เป็นมาตรฐานวัดประเมินค่า 4 ระดับ ตั้งแต่

1 “จริงน้อยที่สุด” ถึง 4 “จริงมากที่สุด” ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าแสดงว่ามีการรับรู้การให้คุณค่ามากกว่า ผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ปาร์ค (Park. 2007: 79-80) ได้พัฒนาแบบวัดการให้คุณค่าแก่บุคลากร ในองค์กร เนื้อหาเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับความต้องการ การตัดสินใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยมากที่สุด” ถึง “เห็นด้วยมากที่สุด” แบบวัดมีความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์สหพันธ์เท่ากับ 0.86 สอดคล้องกับแมคลิน และคนอื่นๆ (McLean; et al. 2005: 162-163) ที่พัฒนาแบบวัดการให้คุณค่าแก่บุคลากรในองค์กร เนื้อหาเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับความต้องการที่จำเป็นของบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยมากที่สุด” ถึง 7 “เห็นด้วยมากที่สุด” แบบวัดค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์สหพันธ์เท่ากับ 0.75 ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่า แสดงว่ามีการรับรู้การให้คุณค่าของหัวหน้ามากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

จากแนวคิดทฤษฎี ความหมายและแบบวัดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการวัดการให้คุณค่าแก่บุคลากรในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวัดการให้คุณค่าเฉพาะในมิติของการตัดสินใจตนเองจากความรู้สึกชอบพอใจที่เกิดจากการได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างาน ในฐานะตัวแปรสาเหตุระดับกลุ่ม โดยผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดการให้คุณค่าแก่บุคลากรโดยปรับปรุงมาจากนิยามปฏิบัติการ แนวคิดและแบบวัดของซลลดา ศรีเดช (2550: 5) และกาญจนา ชิดประเสริฐ (2547: 55) ที่มาจากแนวคิดการเห็นคุณค่าของคูเปอร์สมิท (Coopersmith. 1984) เนื้อหาเกี่ยวกับความรู้สึกชอบพอใจของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับความสามารถ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ การวางตน การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน สังคม การมีคุณธรรมของตนเอง ที่เกิดจากการได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างาน มีข้อคำถามจำนวน 19 ข้อ และให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) สำหรับข้อคำถามทางบวกและในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ทั้งนี้มีการนำคะแนนของสมาชิกในกลุ่มงานเดียวกันมารวมกัน (Aggregate) เพื่อใช้เป็นคะแนนของกลุ่มงานนั้นๆ กลุ่มงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ากลุ่มงานนั้นมีการรับรู้การให้คุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานของหัวหน้างานมากกว่ากลุ่มงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า โดยในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งองค์ประกอบของการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ การยอมรับตัวตนและการยอมรับการปฏิบัติงาน ดังนี้

การยอมรับตัวตน หมายถึง ความรู้สึกชอบพอใจของกลุ่มข้าราชการที่ได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานในด้านบุคลิกภาพ การวางตน การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน สังคม และการมีคุณธรรม

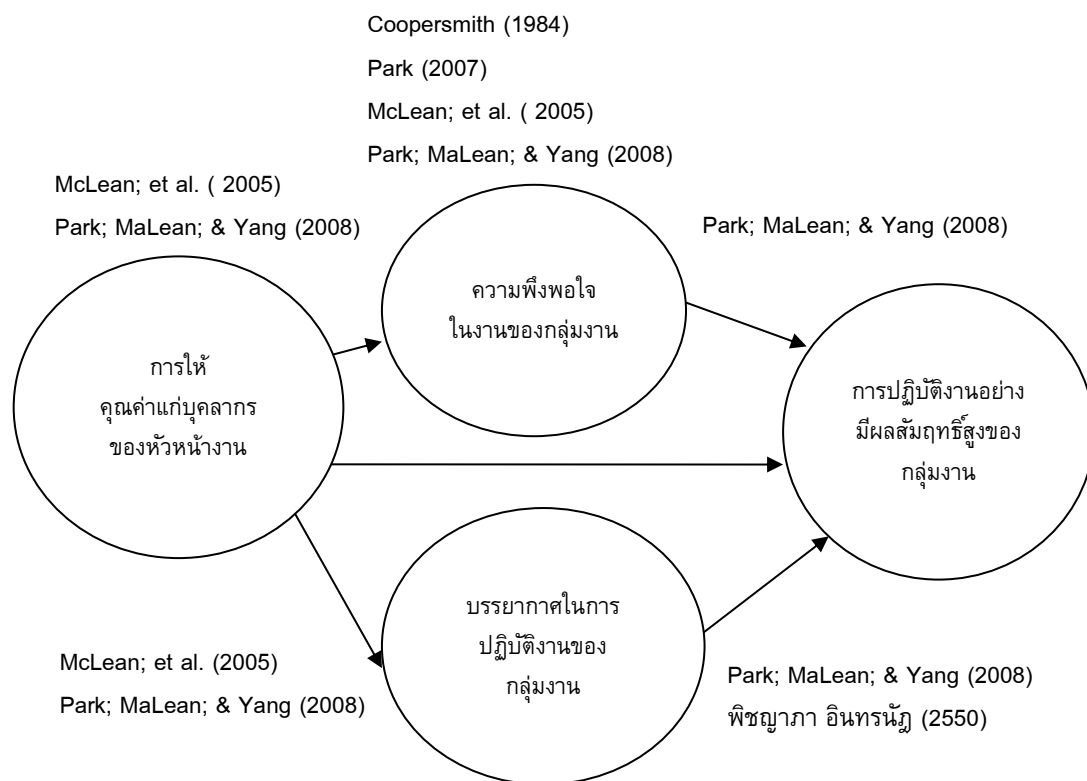
การยอมรับการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบพอใจของกลุ่มข้าราชการที่ได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานในด้านความสามารถ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มงานในองค์กร

สำหรับผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน และการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน มีดังนี้

ปาร์ค (Park. 2007) ได้ศึกษาอิทธิพลของการสอนงานตามหลักการจัดการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรด้านเทคโนโลยี จำนวน 187 คน ผลจากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานในด้านการให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคลากรจะมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคลากรในองค์กรด้านเทคโนโลยีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ส่วนแมคลีนและคนอื่นๆ (McLean; et al. 2005) ที่ศึกษาพัฒนาความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัดทักษะการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานในองค์กร ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรและทีมงานในองค์กรที่รับรู้หัวหน้างานให้ความสำคัญและยอมรับการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความพึงพอใจกับงาน ความพึงพอใจกับบรรยากาศการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับ ปาร์ค แมคลีน และย้ง (Park; MaLean; & Yang. 2008) ที่ศึกษาพัฒนาเครื่องมือวัดทักษะการสอนงานตามหลักการจัดการของบุคลากรในองค์กรเมืองปานามา ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า บุคลากรและทีมงานในองค์กร ที่รับรู้หัวหน้างานยอมรับการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความพึงพอใจกับงาน บรรยากาศการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นอกจากนี้ผลการศึกษาวิจัยของนิภาพร ไชรพวงศ์ (2547) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและการบริหารงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลประจำการกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลราชบุรีในกลุ่มพยาบาลพยาบาลวิชาชีพและพยาบาลเทคนิคที่ปฏิบัติงานให้บริการพยาบาลแก่ผู้ป่วยโดยตรงในหอผู้ป่วยและหน่วยงานต่างๆ อย่างน้อย 1 ปี จำนวน 232 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่ให้ความสำคัญและคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มงาน ( $r = .453, p < .001$ ) และผลการศึกษาของพิชญภา อินทรนัญ (2550) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลการทำงานของพนักงานฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวน 500 คน พบว่า บรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการทำงานของ กลุ่มงานในองค์กร เท่ากับ 0.23

ดังนั้น จากแนวคิด ความหมายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวจึงทำให้มีหลักฐานเพียงพอที่จะทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่า การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางตรงจากการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน และได้รับผลทางอ้อมจากการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานผ่านความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานที่ 4 ได้ว่า การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน และได้รับผลทางอ้อมจากการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานผ่านสถานการณ์ทางจิตและทางสังคมระดับกลุ่มงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพเส้นทางความสัมพันธ์ได้ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางตรงจากการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน และได้รับผลทางอ้อมจากการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานผ่านสถานการณ์ทางจิตและทางสังคมระดับกลุ่มงาน

### 3.4 ปัจจัยข้ามระดับกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง

#### 3.4.1 การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน (Managerial coaching)

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน โดยมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคลากรในองค์กร ดังนี้

วิรัตน์ ธรรมนารถสกุล (2547: 200 - 201) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับของผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย จำนวน 885 คน และหัวหน้าหน่วย จำนวน 186 คน ผลการศึกษา พบว่า ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นมิติหนึ่งของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับรอบบินส์ (Robbins. 2001: 14) ที่ศึกษาพฤติกรรมองค์กร พบว่า ปัจจัยความสามารถในการทำงานเป็นทีมของหัวหน้างานส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สำหรับบาร์บารา กลีนอรา และ แพททริเซีย (Barbara; Glenora; & Patricia. 1989: 14) ที่ศึกษาพฤติกรรมการทำงานของพยาบาล พบว่า การมอบหมายงานของหัวหน้าพยาบาล ส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับ เอลลิงเจอร์ เอลลิงเจอร์ และ เคลเลอร์ (Ellinger; Ellinger; & Keller. 2003: 456) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 438 คน จาก 67 สายงาน ผลการศึกษาพบความสัมพันธ์ระหว่างการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานกับการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษาของฟอร์นี่ (Fournies. 1999: 5) ที่ศึกษาการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการพัฒนาศักยภาพและปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับ กิลลีย์ กิลลี และ คิวเดอร์ (Gilley; Gilley; & Kouider. 2010: 66) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรและทีมงานในโรงงานอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกา จำนวน 490 คน ผลการศึกษาพบว่า การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 สอดคล้องกับวิกกี และ ลินดา (Vicki; & Linda. 2011: 1663 – 1664) ที่ศึกษาการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องความสัมพันธ์กับการสนับสนุนการพัฒนาอาชีพพยาบาล โดยการศึกษาเอกสาร การสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์หัวหน้าพยาบาลและพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีและการสนับสนุนช่วยเหลือจากหัวหน้าพยาบาลและเพื่อนพยาบาล มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ กล่าวคือ พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหัวหน้างานและเพื่อนพยาบาลที่ดี จะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ได้มากขึ้น โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวจะชัดเจนมากขึ้นหากพยาบาลวิชาชีพได้รับการถ่ายทอดบทบาท ขอบเขตความรับผิดชอบและอาชีพพยาบาลที่ชัดเจนจากหัวหน้าพยาบาล

ในส่วนของปาร์ค (Park. 2007: 15) ได้ศึกษาอิทธิพลของการสอนงานตามหลักการจัดการที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรด้านเทคโนโลยี จำนวน 187 คน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรด้านเทคโนโลยี ( $r = .66$ ,  $p < .001$ )

แทนเนมบัม (Tannenbaum. 1997: 449) ศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการที่ส่งผลต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของพนักงานใน 3 องค์กร จำนวน 520 คน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้างานที่มีการพัฒนาศักยภาพและมุ่งเน้น

การสอนงานให้กับพนักงานมาก ส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการเรียนรู้ขอบข่ายการปฏิบัติงาน ในภาพรวม เพิ่มความมั่นใจ ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร และสมรรถนะ การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับเฮอริเรา (Herrera. 2010: 195) ที่ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ในการสำรวจเรื่องการสอนงานตามหลักการจัดการ ของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสบการณ์การเรียนรู้ของบุคลากรในบริษัทเกี่ยวกับเกสซ์กรรม โดยการ สัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างผู้จัดการในประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และจีน จำนวน 21 คน ผลการศึกษาพบว่า การที่ผู้จัดการสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมสัมมนา อย่างเป็นทางการและการให้ลูกน้องได้รู้และเข้าใจนโยบาย กลยุทธ์ที่ไม่เป็นทางการจะนำไปสู่การเพิ่ม เรียนรู้ ประสบการณ์การทำงาน และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของพนักงาน

อีแกนและคนอื่นๆ (Egan; et. al, 2013) ที่ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรม การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานที่มีต่อปฏิริยาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของ ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้พฤติกรรมการสอนงาน ตามหลักการจัดการของหัวหน้างานที่มีต่อการปฏิบัติงาน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานในองค์กรมหาชนในประเทศเกาหลี จำนวน 428 คน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรม การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานตามการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรส่งผลกระทบ โดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ( $r = .16, p < .001$ )

สำหรับคอกกลิเซอร์และคนอื่นๆ (Cogliser; et al. 2009) ได้สำรวจลักษณะของผู้นำ การแลกเปลี่ยนที่มีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติและการปฏิบัติงานกับหัวหน้าและลูกน้อง 4 ประเภท จำนวน 285 คู่ ของพนักงานห้องสมุดทางตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ (แบบไม่มุ่งงาน ไม่มุ่งสัมพันธ์) (แบบมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์) (แบบไม่มุ่งงาน ไม่มุ่งสัมพันธ์) และ (แบบไม่มุ่ง งาน มุ่งสัมพันธ์) ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่ไม่มุ่งงานและไม่มุ่งสัมพันธ์ส่งผลโดยตรงทางบวกต่อ พฤติกรรม การปฏิบัติงานที่ไม่ดีของบุคลากรในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางบวกที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับแฮร์ริส เวลเลอร์ และ แคทมาร์ (Harris; Wheeler; & Kacmar. 2009) ที่สนับสนุน ผลการศึกษาวิจัยที่พบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมปฏิบัติต่อกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ที่ส่งผลทางบวกโดยตรง ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางบวก ที่ระดับ 0.05

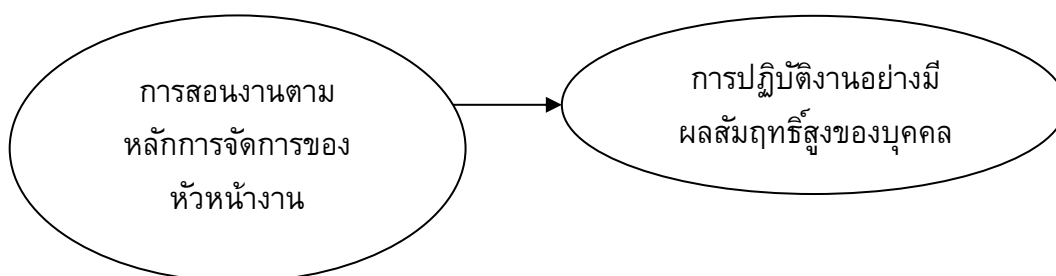
นอกจากนี้ผลการศึกษาของบานู และ คารอสแมนนีอกลู (Banu; & Karaosmanoglu. 2008) ที่ศึกษาปัจจัยสาเหตุและผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้าเป็นปัจจัยสาเหตุที่สำคัญที่ส่งผล โดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น จากแนวคิด ความหมายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จึงทำให้มี หลักฐานเพียงพอที่จะทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่า การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคลได้รับอิทธิพล ทางตรงข้ามระดับจากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน



ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานที่ 5 ได้ว่า การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพเส้นทางความสัมพันธ์ได้ดังภาพประกอบ 8

วีริณห์ ธรรมนารถสกุล (2547)	Robbins (2001)
Barbara; Glenora; & Patricia (1989)	Ellinger; Ellinger; & Keller (2003)
Fourmies (1999)	Gilley; Gilley; & Kouider (2010)
Vicki; & Linda (2011)	Park (2007)
Tannenbaum (1997)	Herrera (2010)
Egan; et. al. (2013)	Cogliser; et al. (2009)
Harris; Wheeler; & Kacmar (2009)	Banu; & Karaosmanoglu (2008)



ภาพประกอบ 8 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน

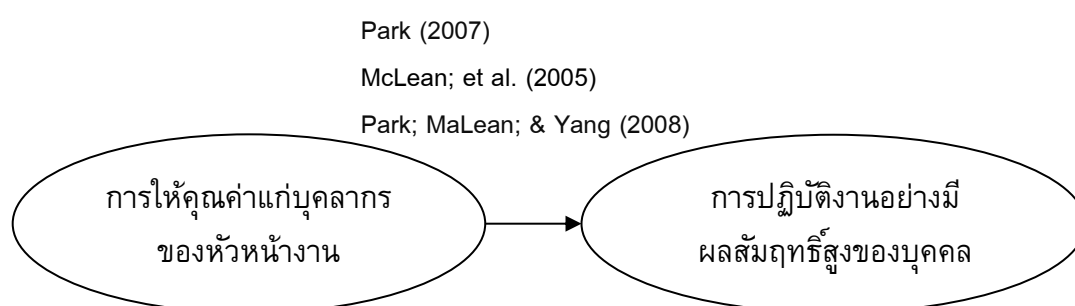
### 3.4.2 การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน (Value)

สำหรับผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานและการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร มีดังนี้

ปาร์ค (Park, 2007) ได้ศึกษาอิทธิพลของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรด้านเทคโนโลยี จำนวน 187 คน ผลจากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมของหัวหน้าในด้านการให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคลากรจะมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรด้านเทคโนโลยี ( $r = .38$ ,  $p < .001$ ) ส่วนแมคลีนและคนอื่นๆ (McLean; et al. 2005) ที่ศึกษาพัฒนาความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัดทักษะการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้าในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในองค์กรที่รับรู้ว่าคุณค่าให้ความสำคัญและยอมรับการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความพึงพอใจกับงาน ความพึงพอใจกับบรรยากาศการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับ ปาร์ค แมคลีน และ ย่าง (Park; MaLean; & Yang, 2008) ที่ศึกษาพัฒนาเครื่องมือวัดทักษะการสอนงานตามหลักการจัดการของบุคลากรในองค์กรเมืองพานามา ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า บุคลากรในองค์กรที่รับรู้ว่าคุณค่ายอมรับ

การปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความพึงพอใจกับงาน บรรยากาศการปฏิบัติงานและประสิทธิผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น จากแนวคิด ความหมายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงทำให้มีหลักฐานเพียงพอที่จะทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่า การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานที่ 5 ได้ว่า การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพเส้นทางความสัมพันธ์ได้ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากการให้คุณค่าของบุคลากรของหัวหน้างาน

### 3.4.3 ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน (Satisfaction of group)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานว่า หมายถึง การที่กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานในกลุ่มงานและชอบที่จะทำงานในลักษณะงานที่ทำอยู่ในกลุ่มงานที่ตนทำงานอยู่ร่วมกับ หัวหน้างานของตนเอง ประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ ลักษณะงาน และหัวหน้างาน ดังนี้

ลักษณะงาน หมายถึง การที่กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานในกลุ่มงานและชอบที่จะทำงานในลักษณะงานที่ทำอยู่ในกลุ่มงานที่ตนทำงานอยู่ที่ใช้อิสระในการคิด แสวงหา ทดลองวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีความหลากหลายท้าทายไม่จำเจ น่าเบื่อ มีอำนาจต่อรองกับกลุ่มงานอื่นหรือส่วนงานอื่นในระดับที่สูงขึ้น มีความมั่นคง มีคุณค่าไม่ขัดต่อศีลธรรมรวมทั้งมีโอกาสในการทำสิ่งต่างๆ ให้กับผู้อื่นและสังคม

หัวหน้างาน หมายถึง การที่กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานในกลุ่มงานร่วมกับหัวหน้างาน ที่มีความสามารถในการบริหารการสนองงาน การมอบหมายงาน การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน การกระตือรือร้น สนใจ ช่วยคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการในกลุ่มงานอย่างเต็มใจ การส่งเสริมสนับสนุนการสัมมนา อบรม

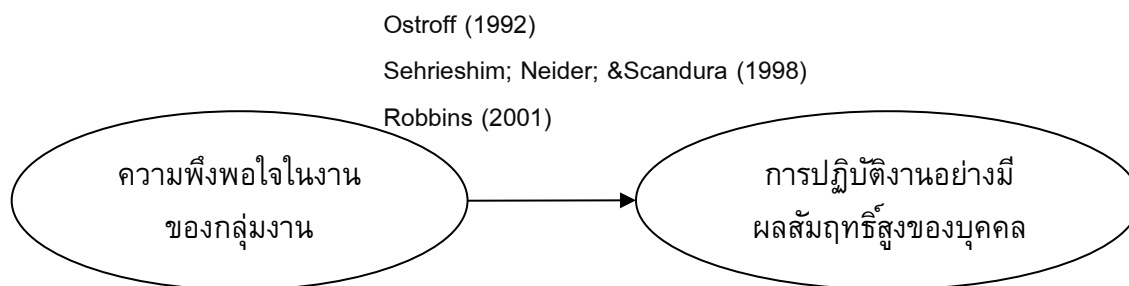
ศึกษาต่อและการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน ตลอดจนการกระตุ้นส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในอาชีพและการปฏิบัติงานของข้าราชการในกลุ่มงาน

สรุปได้ว่า ในการวัดความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานในมิติลักษณะงาน ตามนิยามปฏิบัติการและแบบวัดของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ที่พัฒนาโดยดาวิสและคนอื่นๆ (Dawis; et al. 1997: 131) และในมิติหัวหน้างาน ผู้วิจัยปรับมาจากแบบวัดของแฮคแมน และ โอลด์แฮม (Kim. 2010: 111; citing Hackman; & Oldham. 1974) เนื้อหาเกี่ยวกับการที่กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานในกลุ่มงาน และชอบที่จะทำงานในลักษณะงานที่ทำอยู่ในกลุ่มงานที่ตนทำงานอยู่ร่วมกับหัวหน้างานของตนเอง ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำมาพัฒนาและปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของการศึกษามีข้อคำถาม 13 ข้อ และให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่จริงที่สุด” ถึง 6 “จริงที่สุด” สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ทั้งนี้มีการนำคะแนนของสมาชิกในกลุ่มงานเดียวกันมารวมกัน (Aggregate) เพื่อใช้เป็นคะแนนของกลุ่มงานนั้นๆ กลุ่มงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ากลุ่มงานนั้นมีความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ในส่วนของผลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานและการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร มีนักวิชาการศึกษาไว้ ดังนี้

ผลการศึกษาของออสทอส (Ostroff. 1992) ศึกษาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจของกลุ่มบุคลากรในองค์กรที่มีต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มบุคลากรในองค์กรที่มีความพึงพอใจสูงจะส่งผลโดยตรงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม ทีมงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยกลุ่มหรือทีมงานที่มีความพอใจสูงจะเต็มใจและพร้อมจะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองและกลุ่มหรือทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของไซไรไฮม์ เนเดอร์ และสแคนดูรา (Sehrieshim; Neider; & Scandura. 1998) ที่ศึกษาผลการปฏิบัติงานของกลุ่มของหัวหน้างานและบุคลากรจำนวน 106 คน พบว่า ความพึงพอใจกับงานของกลุ่มบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์โดยตรงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เช่นเดียวกับรอปบินส์ (Robbins. 2001) ที่ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจกับงานของกลุ่มบุคลากรส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคลากรในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น จากแนวคิด ความหมายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงทำให้มีหลักฐานเพียงพอที่จะทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่า การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากสถานการณ์ทางจิตระดับกลุ่มงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานที่ 4 ได้ว่า การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากสถานการณ์ทางจิตระดับกลุ่มงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพเส้นทางความสัมพันธ์ได้ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจาก ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน

#### 3.4.4 บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน (Climate of group)

แนวคิดบรรยากาศในการปฏิบัติงาน จุดเริ่มต้นของแนวคิดบรรยากาศองค์กร เริ่มต้นโดยเลวิน (Lewin) ในปี ค.ศ. 1930 เพื่ออธิบายความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม และพฤติกรรมของบุคคลตามแนวคิดของเลวิน (Lewin) บรรยากาศองค์กรเป็นสภาพแวดล้อม ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์กรและส่งผลไปยังพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อบุคลากรทุกคนในองค์กรเนื่องจาก บรรยากาศองค์กรที่ดีจะช่วยส่งเสริม บุคลากรในองค์กรให้มีความรัก ความตั้งใจและร่วมมือในการ ปฏิบัติงาน ในขณะที่บรรยากาศที่ไม่ดีในองค์กรจะเป็นสิ่งที่ยับยั้งความสำเร็จขององค์กร ได้เช่นกัน (Litwin; & Bumeister. 1992: 80-82; Grigsby. 1991: 81-82) การอธิบายบรรยากาศ องค์กรนักวิชาการจะให้ความสำคัญในการกำหนด องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรซึ่งที่ผ่านมา ได้มีนักวิชาการกำหนดองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรไว้หลากหลาย ดังนี้

ลิทวิน และ สตริงเจอร์ (จุฬารัตน์ เสกนาโชค. 2548: 13-14; อ้างอิงจาก Litwin; & stringer. 1968) กล่าวถึง องค์ประกอบของบรรยากาศการปฏิบัติงาน 8 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง ความท้าทายและความรับผิดชอบ ความอบอุ่นและการสนับสนุน การให้รางวัลและการลงโทษ ความขัดแย้ง มาตรฐานปฏิบัติงาน ความเสี่ยงและความผูกพัน โดยลิทวินและสตริงเจอร์ ได้จำแนก องค์ประกอบทั้ง 8 ปัจจัยออกเป็นมิติบรรยากาศ 9 มิติ ได้แก่ 1) มิติโครงสร้างองค์กร หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมที่บุคลากรรับรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสารตามสายบังคับบัญชา 2) มิติความรับผิดชอบ หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อม ของงานที่บุคลากรรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ 3) มิติรางวัล หมายถึง รางวัลและผลตอบแทนที่บุคลากรได้รับในการปฏิบัติงานภายในองค์กร 4) มิติความเสี่ยงภัย หมายถึง ลักษณะที่บุคลากรรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงภัย ความท้าทายและกิจกรรมต่างๆภายในองค์กร 5) มิติความอบอุ่น หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับสัมพันธภาพภายในองค์กรและบรรยากาศ ของการทำงานเป็นทีม 6) มิติการสนับสนุน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการช่วยเหลือ

ซึ่งกันและกันภายในองค์กร 7) มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะการมีคุณค่าและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่บุคลากรรับรู้ในฐานะการเป็นสมาชิกและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 8) มิติความขัดแย้ง หมายถึง การรับรู้ความขัดแย้งของสมาชิกและสภาพแวดล้อมขององค์กรและ 9) มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความสามัคคี การรักษาหน้าใจ การพึ่งพาซึ่งกันและกันภายในองค์กร สอดคล้องกับดาว์นีย์และคนอื่นๆ (Holloway. 2012: 27; citing Downey; et al. 1975) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติโครงสร้างซึ่งหมายถึง นโยบาย วิธีการ และแนวทางการปฏิบัติงานในองค์กร 2) มิติความรับผิดชอบ หมายถึง หน้าที่ความรับผิดชอบและขอบข่ายความรับผิดชอบของบุคลากรในการปฏิบัติงานในองค์กร 3) มิติรางวัล หมายถึง ค่าจ้างผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงานในองค์กร และ 4) มิติความอบอุ่น หมายถึง มิตรภาพ ความไว้วางใจของบุคลากรในองค์กร

สำหรับลิทวิน และ เบอ์มิสเตอร์ (Litwin; & Burmeister. 1992: 85) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ออกเป็น 12 มิติ ได้แก่ 1)ความชัดเจนของเป้าหมาย และนโยบาย 2) ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ 3) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 4) โครงสร้างองค์กร 5) การปฏิบัติงานตามระเบียบ 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล 7) ความรับผิดชอบในงาน 8) การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง 9) ความจงรักภักดีในองค์กร 10) การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน 11) ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน 12) การทำงานเป็นทีม ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา คือ บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบขององค์กรออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ มาตรฐานการปฏิบัติงาน โครงสร้างและการกระจายอำนาจ มิตรภาพในกลุ่มงาน และการทำงานเป็นทีม

นอกจากองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรแล้ว ในการอธิบายบรรยากาศองค์กร ลิทวิน และ สตริงเจอร์ (จินดา รัตนจำเริญ และ กัญญดา ประจุศิลป์. 2551: 74; อ้างอิงจาก Litwin; & Stringer. 1968) ได้เสนอรูปแบบของบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบหลัก ได้แก่ รูปแบบที่ 1 เป็นบรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (Authoritarian climate) เป็นการรวมอำนาจการตัดสินใจ บรรยากาศลักษณะนี้จะทำให้ บุคลากรในองค์กรขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดขวัญกำลังใจ และมีผลการปฏิบัติงานลดลง รูปแบบที่ 2 บรรยากาศแบบเน้นความเป็นกันเอง (Affirmative climate) เป็นลักษณะที่บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไม่อยู่ในกฎระเบียบที่เคร่งครัดจนเกินไป บรรยากาศเช่นนี้บุคลากรในองค์กรจะมีทัศนคติและความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในระดับปานกลาง รูปแบบที่ 3 บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน (Achievement climate) เป็นลักษณะการทำงานที่ยึดถือเป้าประสงค์และการขยายองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ บรรยากาศในลักษณะนี้บุคลากรจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูง และมีความต้องการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จในระดับสูง และรูปแบบที่ 4 บรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน (Employee-centered climate) เป็นลักษณะการปฏิบัติงานที่ผู้นำมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรในทีมงาน เน้นสัมพันธภาพการติดต่อสื่อสารและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บรรยากาศลักษณะนี้ทำให้

บุคลากรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ลดต้นทุน ระยะเวลาและลดอัตราการลาออก จากงานของบุคลากรในองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์กรเป็นแนวคิดที่สำคัญ และมีอิทธิพลต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กร เป็นอย่างมาก จากความสำคัญของแนวคิดดังกล่าว ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดบรรยากาศ องค์กรของลิทวิน และ เบอร์มิสเตอร์ (Litwin; & Burmeister. 1992: 85) มาใช้ในการอธิบายพฤติกรรม กรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรและทีมงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม เนื่องจาก แนวคิดดังกล่าว มุ่งเน้นอธิบายบรรยากาศองค์กรในลักษณะของการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเป็นทีมและองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับบริบท การปฏิบัติงานเป็นกลุ่มงานและทีมของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมในการศึกษาครั้งนี้ และถึงแม้ว่า ลิทวิน และ เบอร์มิสเตอร์ (Litwin;& Burmeister. 1992: 85) จะแบ่งองค์ประกอบของการบรรยากาศ องค์กร ออกเป็น 12 มิติ ได้แก่ 1)ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย 2) ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ ความสำเร็จ 3) มาตรการปฏิบัติงาน 4) โครงสร้างองค์กร 5) การปฏิบัติงานตามระเบียบ 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล 7) ความรับผิดชอบในงาน 8) การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการ ทดลอง 9) ความจงรักภักดีในองค์กร 10) การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน 11) ความอบอุ่นในการ ปฏิบัติงาน 12) การทำงานเป็นทีม แต่เมื่อพิจารณาการให้ความหมายบรรยากาศองค์กรของลิทวิน และ เบอร์มิสเตอร์ (Litwin; & Burmeister. 1992: 85) มุ่งเน้นการอธิบายบรรยากาศองค์กรว่าเป็น สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานแนวทาง ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดการ การบริหารงาน สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากร ตลอดจนการมีส่วนร่วมของในการคิด ตัดสินใจ วางแผนและ ปฏิบัติงานในทีมและองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับ 4 มิติ ในบรรยากาศองค์กรของ ลิทวินและเบอร์มิสเตอร์ ได้แก่ 1) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 2) โครงสร้าง 3) มิตรภาพ และ 4) การทำงานเป็นทีม ประกอบกับเมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่เหลืออีก 8 มิติ ของลิทวิน และเบอร์มิสเตอร์ พบว่า เป็นองค์ประกอบของตัวแปรอื่นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้อยู่แล้ว ดังนั้น ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยจึงศึกษาบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานเฉพาะองค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่ 1) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 2) โครงสร้าง 3) มิตรภาพ และ 4) การทำงานเป็นทีม เท่านั้น

สำหรับความหมายบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ได้มีนักวิชาการ ให้ความหมายไว้ดังนี้ ลิทวิน และ สตริงเจอร์ (จินดา รัตนจำเริญ และ กัญญาดา ประจุศิลป์. 2551: 74-75; อ้างอิงจาก Litwin; & Stringer. 1968) ให้ความหมายบรรยากาศในการปฏิบัติงานของ กลุ่มงานว่า เป็นชุดของสิ่งแวดล้อมตามการรับรู้ของบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีอิทธิพล ต่อแรงจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์กรสอดคล้องกับวิชินสกี (Wichinsky. 2008: 43) ที่ให้ ความหมายบรรยากาศในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมของ องค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เช่นเดียวกับกลิสสัน และ เจมส์ (Glisson; & James. 2002: 769) ปาร์คเกอร์และคนอื่นๆ (Parker; et al. 2006: 390)

และปรัชญาดา เอี่ยมมาสรีรัตน์ (2551: 26) ที่กล่าวว่า บรรยากาศการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งเป็นของแต่ละองค์กร โดยมีอิทธิพลให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และลิทวิน และ เบอร์มิสเตอร์ (Litwin; & Bumeister. 1992: 119-120) ที่กล่าวว่าบรรยากาศในการปฏิบัติงาน เป็นการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน แนวทาง ขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดการการบริหารงานสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากร ตลอดจนการมีส่วนร่วมของในการคิด ตัดสินใจ วางแผน และปฏิบัติงานในทีมและองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่

ริเชอร์ และ ชไนเดอร์ (Reicher; & Schneider. 1990: 8) อธิบายบรรยากาศในการปฏิบัติงานว่า เป็นการรับรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับโฮลโลว์ (Holloway. 2012: 28; citing Sowpow. 2006: 16) ที่ให้ความหมายบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ว่าเป็นความพยายามและผลของพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่แสดงออกตามแนวทางการปฏิสัมพันธ์และการรับรู้สภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน

สำหรับพิชิต เทพวรรณ (2548: 5-6) ให้ความหมายบรรยากาศในการปฏิบัติงานว่าหมายถึง ลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานบุคลากร ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมาย นโยบาย ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ มาตรฐานการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์กร กฎระเบียบ แรงจูงใจ การสนับสนุน ความรับผิดชอบในการเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ ความสัมพันธ์ภายในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ในขณะที่กริกสบี (Grigsby. 1991: 82) กล่าวว่าบรรยากาศในการปฏิบัติงาน เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรกับการทำงานของบุคคล ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร ความกดดันจากงาน ความชัดเจนในงาน การควบคุมซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลในองค์กรรับรู้และได้รับการจูงใจจากหัวหน้า และส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลผลิตในองค์กร สอดคล้องกับจูปาร์ตัน เสกนาโซค (2548: 6-7) ที่กล่าวว่า บรรยากาศในการปฏิบัติงานเป็นลักษณะของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่บุคลากรในองค์กรรับรู้ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบของบุคลากร การให้รางวัล ความเสี่ยงของงาน ความอบอุ่น การสนับสนุน มาตรฐานงาน ความขัดแย้งและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากร เช่นเดียวกับบาบู และ คูมารี (Babu; & Kumari. 2013: 558) ที่ให้ความหมายบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ว่าเป็นระบบเป็นทางการของความสัมพันธ์ การประสานงานที่องค์กรใช้ในการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยระบบดังกล่าวประกอบด้วย โครงสร้างนโยบายองค์กร อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร การส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากร และดินิสัน (Denison. 1996: 622) ที่กล่าวว่าบรรยากาศในการปฏิบัติงานเป็นระบบขององค์กรที่เชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

จากแนวคิดและการให้ความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทที่ศึกษา ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความหมายบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานว่า หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน

ในกลุ่มงานที่ตนสังกัดอยู่ในด้านต่างๆ ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ มาตรฐานการปฏิบัติงาน โครงสร้าง และการกระจายอำนาจ มิตรภาพในกลุ่มงาน และการทำงานเป็นทีม ดังนี้

มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับแนวททางขั้นตอนการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ ประเมินกำกับติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่มงานที่ตนสังกัดอยู่ เพื่อนำผลการประเมินติดตามมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

โครงสร้างและการกระจายอำนาจ หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับการจัดการและการบริหารงานตามลำดับสายการบังคับบัญชา มีการกระจายอำนาจ การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับข้าราชการในกลุ่มงานที่ตนสังกัดอยู่อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

มิตรภาพในกลุ่มงาน หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในกลุ่มงาน โดยการยอมรับซึ่งกันและกัน การได้รับความไว้วางใจ ความเป็นกันเอง รวมทั้งการติดต่อสื่อสารและการประสานการปฏิบัติงานภายในกลุ่มงานที่มีความคล่องตัวและเอื้อต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการในกลุ่มงาน

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรับรู้กลุ่มของข้าราชการเกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้ข้าราชการในกลุ่มงานแสดงความคิดที่สร้างสรรค์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของในการคิด ตัดสินใจวางแผนและปฏิบัติงานในกลุ่มงาน เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกันในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน

สำหรับการวัดบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการสร้างและพัฒนาแบบวัดบรรยากาศในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ชิม และ ลาโฟเลท (Holloway. 2012: 30; citing Sim; & Lafollette. 1975) ได้พัฒนาแบบวัดบรรยากาศในการปฏิบัติงานของลิทวิน และ สตริงเจอร์ (Litwin; & Stringer. 1968) เนื้อหาเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานในองค์กรใน 6 มิติ ได้แก่ โครงสร้าง ความรับผิดชอบ อัตลักษณ์ขององค์กร รางวัล ความอบอุ่นและความขัดแย้ง โดยใช้มาตรวัดประมาณค่า 4 ระดับตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยที่สุด” ถึง 4 “เห็นด้วยมากที่สุด” แบบวัดมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในแต่ละมิติ ตั้งแต่ 0.48-0.81 ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าแสดงว่ารับรู้บรรยากาศในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า สอดคล้องกับจินดา รัตน์จำเริญ และ กัญญาดา ประจุศิลป์ (2551: 76) ที่ได้พัฒนาแบบวัดบรรยากาศในการปฏิบัติงานของลิทวิน และ สตริงเจอร์ (Litwin; & Stringer. 1968) เนื้อหาเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร 8 มิติ ได้แก่ ด้านโครงสร้าง องค์กร ด้านความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้ง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร และด้านความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง จำนวน 39 ข้อ ใช้มาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยมากที่สุด” ถึง 5 “เห็นด้วยมากที่สุด” แบบวัดมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.83 ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าแสดงว่ารับรู้บรรยากาศในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ (2550: 45) ได้พัฒนาแบบวัดบรรยากาศในการปฏิบัติงาน เนื้อหาเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานใน 8 มิติ ได้แก่



ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัล ด้านความเสี่ยงของงาน ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานงานและด้านความขัดแย้ง โดยใช้มาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยมากที่สุด” ถึง 5 “เห็นด้วยมากที่สุด” แบบวัดมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์สหพันธ์เท่ากับ 0.827

บาบู และ คูมารี (Babu; & Kumari. 2013: 560 )ได้พัฒนาแบบวัดบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน (School Organizational climate Descriptive Questionnaire) จำนวน 64 ข้อ เนื้อหาเกี่ยวกับการรับรู้ของครูเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานใน 8 มิติ ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัล ด้านความขัดแย้ง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความจงรักภักดี และด้านความเสี่ยง ใช้มาตรวัดประมาณค่า 4 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่ปฏิบัติเลย” ถึง 4 “ปฏิบัติมากที่สุด” ผู้ที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่า รับรู้บรรยากาศองค์กรที่ดีมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า ในขณะที่ดีนิสัน (Denison. 1996: 652) พัฒนาแบบวัดบรรยากาศองค์กร เนื้อหาเกี่ยวกับสถานการณ์ในการปฏิบัติงานที่บุคลากรรับรู้ใน 5 มิติ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม การลงทุน ความเสี่ยงและการแข่งขัน ใช้มาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่เห็นด้วยมากที่สุด” ถึง 5 “เห็นด้วยมากที่สุด” แบบวัดมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์สหพันธ์เท่ากับ 0.74 ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าแสดงว่ารับรู้บรรยากาศองค์กรที่ดีมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

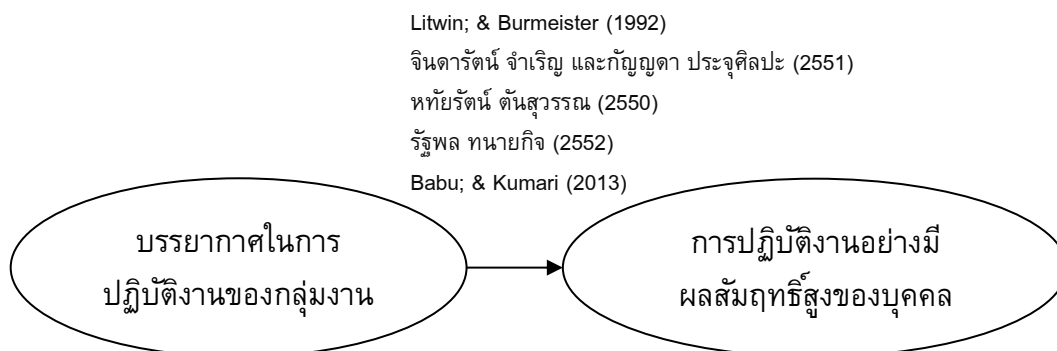
นอกจากนี้อังคินันท์ อินทรกำแหง และ นริศรา พึ่งโพธิสม (2556: 9) พัฒนาแบบวัดบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนภาครัฐ เนื้อหาเกี่ยวกับการรับรู้ของข้าราชการต่อบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้อ มีแหล่งเรียนรู้ มีการแบ่งปันความรู้ มีข้าราชการที่มีความชำนาญ มีนโยบายสนับสนุน มีระบบจูงใจ มีลักษณะงานที่ทำท่าย โดยใช้มาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 “จริงน้อยที่สุด” ถึง 5 “จริงมากที่สุด” จำนวน 10 ข้อ แบบวัดมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.327-0.689 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.835 ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าแสดงว่ารับรู้บรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

จากแนวคิดความหมายและการวัดบรรยากาศในการปฏิบัติงานของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวัดบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน โดยปรับปรุงตามนิยามปฏิบัติการตามแนวคิดและแบบวัดของลิทวิน และ เบอรัมสเตอร์ (Litwin; & Burmeister.1992: 122) เนื้อหาเกี่ยวกับการรับรู้ของข้าราชการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในปฏิบัติงานในกลุ่มงานที่ตนสังกัดอยู่ในด้านต่างๆและได้ปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา มีข้อคำถาม 19 ข้อ และให้คะแนน มาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ 1 “ไม่จริงที่สุด” ถึง 6 “จริงที่สุด” สำหรับข้อคำถามทางบวก และในข้อคำถามทางลบจะได้คะแนนสลับกัน ทั้งนี้มีการนำคะแนนของสมาชิกในกลุ่มงานเดียวกันมารวมกัน (Aggregate) เพื่อใช้เป็นคะแนนของกลุ่มงานนั้นๆ กลุ่มงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่า กลุ่มงานนั้นมีการรับรู้บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานที่ดีมากกว่ากลุ่มงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในการปฏิบัติงานในองค์กรกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์ของบุคลากร ได้มีนักวิชาการศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

จินดา รัตน์จำเริญ และ กัญญาตา ประจุศิลป์ (2551) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงานบรรยากาศองค์กรกับผลผลิตของงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 408 คน ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับผลผลิตของงานของบุคลากร ( $r = .54, p < .05$ ) สอดคล้องกับหทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ (2550) ที่ศึกษาปัจจัยบรรยากาศในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ จำนวน 250 คน ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศในองค์กรด้านความรับผิดชอบและด้านความอบอุ่น สามารถร่วมทำนายประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 68.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับรัฐพล ทนายกิจ (2552) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของบรรยากาศในการทำงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงพยาบาล จำนวน 226 คน ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศการทำงานด้านสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความกดดันเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา และด้านการควบคุม สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงพยาบาลได้ร้อยละ 52.40 และบาบู และ คูมาริ (Babu; & Kumari. 2013) ศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในเมืองจาร์คแฮนด์ ประเทศอินเดีย จำนวน 100 คน ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ครูที่รับรู้บรรยากาศในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมและนโยบายของโรงเรียน จะมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่ดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น จากแนวคิด ความหมายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงทำให้มีหลักฐานเพียงพอที่จะทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่า การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานที่ 4 ได้ว่าการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากสถานการณ์ทางสังคมระดับกลุ่มงาน ได้แก่ บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพเส้นทางความสัมพันธ์ได้ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน

#### 4. แนวคิดการวิเคราะห์พหุระดับกับการวิจัยในองค์กร

การวิเคราะห์พหุระดับ (Multilevel analysis) เป็นวิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ให้มีความสอดคล้องกับธรรมชาติและโครงสร้างของข้อมูลที่เป็นปรากฏการณ์ทางสังคม ซึ่งมีโครงสร้างข้อมูลพหุระดับ (Multilevel) หรือโครงสร้างระดับลดหลั่น (Hierarchy) ตั้งแต่สองระดับขึ้นไป (บุรทิน ข้าภิรัฐ. 2552: 1) และเนื่องจากโครงสร้างและธรรมชาติของข้อมูลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมักเกี่ยวข้องกับข้อมูลหลายระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบระดับเดียวในอดีตจึงไม่สามารถให้ผลสรุปที่ถูกต้องและทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับหน่วยของการวิเคราะห์ที่เหมาะสมระหว่างระดับบุคคลกับระดับกลุ่มองค์กร ถ้าเลือกวิเคราะห์ระดับบุคคลจะต้องนำตัวแปรทุกตัวทั้ง 2 ระดับมาวิเคราะห์รวมอยู่ในระดับเดียวกัน การกระทำดังกล่าวจะละเลยความผันแปรระหว่างบุคคล ซึ่งสอดแทรกอยู่ภายในแต่ละกลุ่มทำให้การประมาณค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีค่าน้อยกว่าความเป็นจริง ทำให้การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ เกิดความคลาดเคลื่อนประเภทที่ 1 สูงกว่าที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เป็นการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ข้อมูล กล่าวคือ บุคคลต้องมีความอิสระต่อกันแต่ในสภาพการณ์ทั่วไปในองค์กรจะไม่เป็นอิสระต่อกัน แต่ถ้าเลือกทำการวิเคราะห์ในระดับกลุ่มหรือองค์กร จำเป็นต้องนำตัวแปรระดับบุคคลมาหาค่าเฉลี่ย เพื่อใช้เป็นตัวแปรระดับกลุ่มจึงเกิดปัญหาการจัดการกระทำตัวแปรระดับบุคคลให้เป็นตัวแปรระดับกลุ่ม ทำให้การประมาณค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเกิดความลำเอียงและลดประสิทธิภาพหรือปัญหาความคลาดเคลื่อนอันเกิดจากการรวบรวมข้อมูลระดับหนึ่งแต่ไปสรุปผลในระดับอื่น (Aggregation bias) เนื่องจากมีความผิดพลาดในการประมาณค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ตลอดจนความคลาดเคลื่อนของการทำนายที่มีความแปรปรวนสูงและไม่คงที่ ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น คือ การละเลยต่อโครงสร้างของข้อมูลและการวิเคราะห์ของตัวแปรทำนายต่อตัวแปรตาม สามารถกระทำได้เพียงระดับใดระดับหนึ่งเท่านั้น ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่บีบบังคับให้ตัวแปรต่างระดับเสมือนอยู่ในระดับเดียวกัน และทำการวิเคราะห์รวม โดยไม่สนใจความแตกต่างของหน่วยวิเคราะห์ วิธีการดังกล่าวจึงไม่สามารถคำนวณค่าความแปรปรวนภายในหน่วยหรือกลุ่ม (Within group variability) จึงเป็นการละเลยต่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อยู่ต่างระดับกันในบริบทขององค์กร ดังนั้น การศึกษาวิจัยในบริบทโครงสร้างและธรรมชาติของข้อมูลองค์กรในปัจจุบันส่วนใหญ่ จึงมีความจำเป็นต้องนำการวิเคราะห์พหุระดับมาใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์เพื่อแก้ปัญหาทางเทคนิคที่เกิดขึ้นดังกล่าว และสามารถอธิบายหรือทำนายตัวแปรตามได้อย่างครอบคลุมและลึกซึ้งกว่าการวิเคราะห์เพียงระดับใดระดับหนึ่ง (อมลณัฐ อุบลรัตน์. 2552: 1, 20, 47; บุรทิน ข้าภิรัฐ. 2552: 55; ศิริชัย กาญจนวาสี. 2550: 16; & Raudenbush; & Bryk. 2002: 40-45)

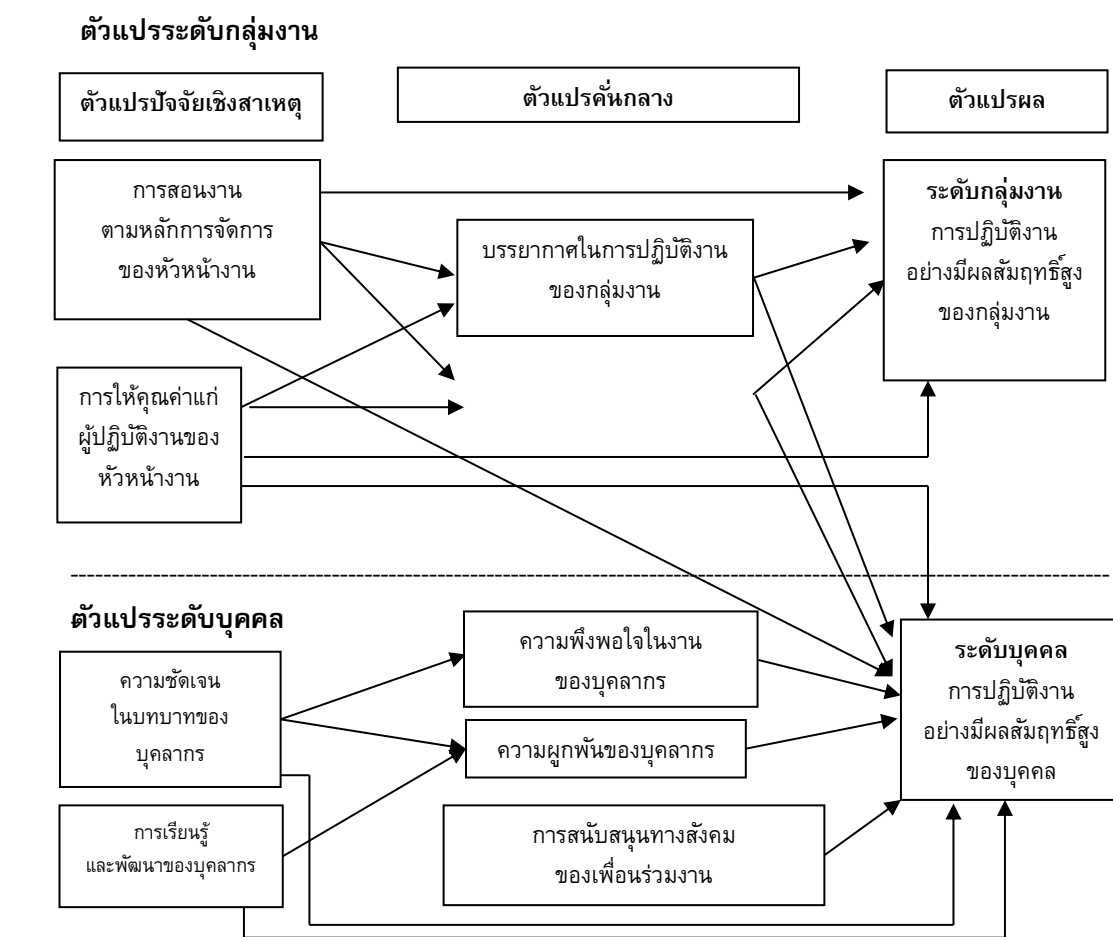
ในการวิเคราะห์พหุระดับในบริบทองค์กรนั้น ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเป็นสาเหตุของตัวแปรตามที่สนใจ เพื่อศึกษาคัดเลือกตัวแปรปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ประกอบด้วยตัวแปรต่างระดับเพื่อจัดเตรียมตัวแปรทำนายและปรับปรุงพัฒนาโมเดลที่เหมาะสมของแต่ละระดับชั้น (อมลณัฐ อุบลรัตน์. 2552: 47-48)

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในกลุ่มงาน ได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ว่าเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่อยู่ในระดับบุคคลซึ่งเป็นหน่วยย่อยได้ ทั้งนี้เป็นไปตามแนวความคิดการวิเคราะห์พหุระดับกับการวิจัยในองค์กร

## 5. กรอบแนวความคิดการวิจัย

ในการศึกษาอิทธิพลพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีทางปัญญาสังคม (Social cognitive theory) ของแบนดูรา (Bandura. 1997: 9-10, 16) และแนวความคิดการสอนงานตามหลักการจัดการ (Managerial coaching concept) ของกิลลีย์ กิลลีย์ และ คัวอิดอร์ (Gilley; Gilley; & Kouider. 2010) มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย เนื่องจากทฤษฎีทางปัญญาสังคม (Social cognitive theory) ของแบนดูราได้อธิบายการเกิดพฤติกรรมของมนุษย์ว่ามีสาเหตุมาจากปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยทางจิต และสถานการณ์ทางสังคม ส่วนแนวความคิดการสอนงานตามหลักการจัดการ (Managerial coaching concept) ของกิลลีย์ กิลลีย์ และ คัวอิดอร์ (Gilley; Gilley; & Kouider. 2010) ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้นำหรือหัวหน้างานในการสอนงาน มอบหมายงาน โดยวิธีการบริหารตามขั้นตอนการจัดการทีมหรือกลุ่มงานที่ส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพในการสอนงาน มอบหมายงานโดยการบริหารที่มั่งาน จะเป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะการสื่อสาร การจูงใจ การวางแผนพัฒนาการเรียนรู้และความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรในองค์กร รวมทั้งการสร้าง ความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรมีความต้องการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้ง 2 ระดับ คือ ระดับบุคคลและระดับกลุ่มงาน เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทลักษณะการปฏิบัติงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมในส่วนที่ต้องปฏิบัติงานในพื้นที่และมีการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำปัจจัยระดับกลุ่มงานมาร่วมพิจารณา เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมต่อไป ซึ่งจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุประกอบด้วย ปัจจัยเชิงสาเหตุระดับกลุ่ม ได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ปัจจัยเชิงสาเหตุทางจิตระดับบุคคล ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ตัวแปรผล ประกอบด้วย ตัวแปรผลระดับกลุ่ม คือ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ตัวแปรผลระดับบุคคล คือ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร และตัวแปรคั่นกลาง

ทางจิตระดับกลุ่มงาน คือ ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ตัวแปรคั่นกลางทางสังคมระดับกลุ่มงาน คือ บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ตัวแปรคั่นกลางทางจิตระดับบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร และตัวแปรคั่นกลางทางสังคมระดับบุคคล ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน โดยในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาและทดสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากกับผลการวิจัยที่จะมีความเที่ยงตรงสามารถนำไปอธิบายและประยุกต์ใช้กับกลุ่มประชากรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมต่อไป

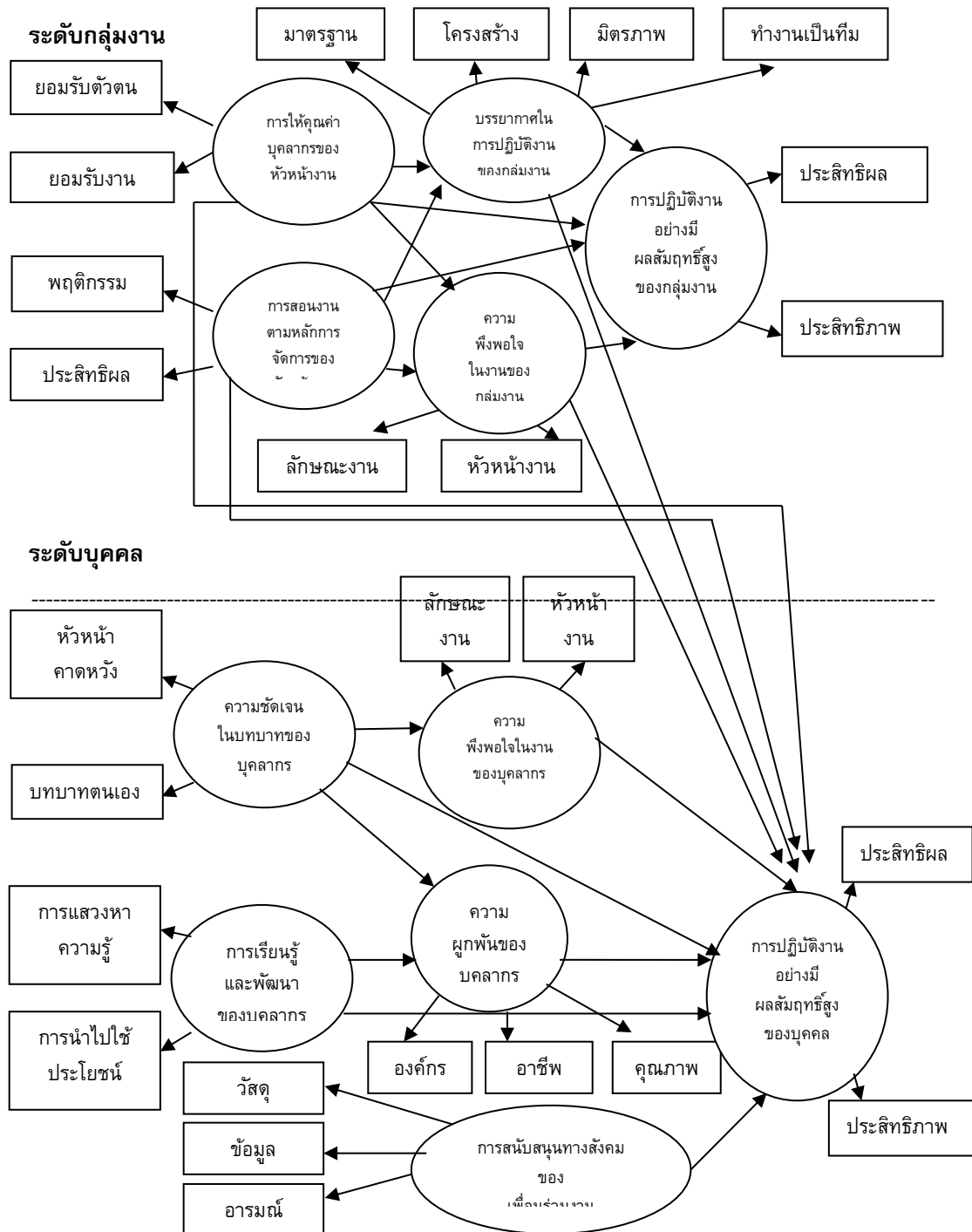


ภาพประกอบ 12 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 6. สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้นำตัวแปรต่างๆมาสร้างเป็นแบบจำลองสมมติฐาน (Hypothesis Model) ซึ่งเป็นแบบจำลองแบบจำลองโครงสร้างพหุระดับของการสอนงานตามหลัก

การจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 แบบจำลองโครงสร้างพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม

### สมมติฐานการวิจัย

1. โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงในระดับบุคคลและระดับกลุ่มมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. คะแนนของตัวแปรการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ที่ได้จากแบบวัดที่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ให้ข้อมูล มีความสอดคล้องกันและมีคุณภาพการวัดเหมาะสมที่จะนำมาสร้างเป็นตัวแปรระดับกลุ่มได้

3. การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยเชิงเหตุระดับบุคคล ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร และการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน ได้รับผลทางอ้อมจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรผ่านสถานการณ์ทางจิตระดับบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากร และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรผ่านความผูกพันของบุคลากร

4. การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ผ่านสถานการณ์ทางจิตระดับกลุ่มงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน

5. การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน และสถานการณ์ทางจิตและทางสังคมระดับกลุ่มงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อทดสอบแบบจำลองโครงสร้างพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมระดับกลุ่มงานและระดับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีวิธีการดำเนินการเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง 2) เครื่องมือที่ใช้การวิจัย 3) การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย 4) การเก็บรวบรวมข้อมูล 5) การจัดกระทำข้อมูล และ 6) การวิเคราะห์ข้อมูล

#### การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรมประกอบด้วย ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการและชำนาญการ หรือเทียบเท่าระดับ 3 - 6 เดิม ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วย 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) กรมคุมประพฤติ กรมสอบสวนคดีพิเศษ และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) รวมจำนวนทั้งสิ้น 2,184 คน 436 กลุ่มงาน โดยแบ่งเป็นข้าราชการจากสำนักงาน ป.ป.ส. จำนวน 391 คน 78 กลุ่มงาน กรมคุมประพฤติ จำนวน 791 คน 158 กลุ่มงาน กรมสอบสวนคดีพิเศษ จำนวน 891 คน 178 กลุ่มงาน และสำนักงาน ป.ป.ท. จำนวน 111 คน 22 กลุ่มงาน โดยโครงสร้างของแต่ละกลุ่มงานจะประกอบด้วย หัวหน้างาน จำนวน 1 คน และผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานละประมาณ 3-8 คน (ข้อมูล ณ เดือนมีนาคม 2557)

##### กลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาอิทธิพลพหุระดับของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นกลุ่มงานหรือทีม โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ (Multilevel structural equation modeling: MSEM) การศึกษาวิจัยจึงต้องกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างให้เหมาะสมกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งนักวิชาการแนะนำว่าสำหรับการศึกษาในลักษณะสมการโครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ กลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่มไม่ควรน้อยกว่า 30 กลุ่ม แต่ถ้าจะให้ดีกว่านี้ไม่ควรน้อยกว่า 100 กลุ่ม (Snijders; & Bosker. 1999: 154; Hox; & Mass. 2001: 170-171)



ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาและเหตุผลความจำเป็นในการวิเคราะห์ ข้อมูลดังกล่าว ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่มงานก่อนเป็นลำดับแรก โดยใช้เกณฑ์กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่มงานของฮอก และ แมส (Hox; & Mass. 2001: 170-171) ที่ว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่มที่มีประสิทธิภาพไม่ควรน้อยกว่า 100 กลุ่ม จากนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการสุ่มกลุ่มงานแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนของประชากร (Proportional Stratified random sampling) โดยใช้หน่วยงานเป็นตัวแปรแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างต่อประชากร 1: 3.9 จาก 4 หน่วยงาน ในขั้นตอนนี้จะได้กลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่มงาน ดังนี้ สำนักงาน ป.ป.ส. จำนวน 20 กลุ่มงาน กรมคุมประพฤติ จำนวน 41 กลุ่มงาน กรมสอบสวนคดีพิเศษ จำนวน 46 กลุ่มงาน และสำนักงาน ป.ป.ท. จำนวน 6 กลุ่มงาน รวมจำนวนทั้งสิ้น 113 กลุ่มงาน จากนั้นจึงทำการเก็บข้อมูลสมาชิกผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่มงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อเป็นข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างในระดับบุคคล ซึ่งภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวมข้อมูลและตรวจสอบความครบถ้วนของคำตอบที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่มงาน รวมจำนวนทั้งสิ้น 80 กลุ่มงาน ตามหลักเกณฑ์ของสไนเดอร์และบอสเกอร์ (Snijders; & Bosker. 1999: 154) ที่กำหนดว่ากลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่มสำหรับการศึกษาในลักษณะสมการโครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับไม่ควรน้อยกว่า 30 กลุ่ม โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 80 กลุ่มงาน ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างจากสำนักงาน ป.ป.ส. จำนวน 14 กลุ่มงาน กรมคุมประพฤติ จำนวน 36 กลุ่มงาน กรมสอบสวนคดีพิเศษ จำนวน 27 กลุ่มงาน และสำนักงาน ป.ป.ท. จำนวน 3 กลุ่มงาน และได้กลุ่มตัวอย่างในระดับบุคคลจากสมาชิกผู้ปฏิบัติงานทุกคนของกลุ่มงานที่สุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 336 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ประกอบด้วย 12 ชุด รวมจำนวน 189 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป จำนวน 7 ข้อ
2. แบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล จำนวน 18 ข้อ
3. แบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน จำนวน 17 ข้อ
4. แบบวัดการสนองงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน จำนวน 19 ข้อ
5. แบบวัดการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน จำนวน 19 ข้อ
6. แบบวัดความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร จำนวน 14 ข้อ
7. แบบวัดการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร จำนวน 15 ข้อ
8. แบบวัดบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน จำนวน 19 ข้อ
9. แบบวัดความพึงพอใจในงานของบุคลากร จำนวน 16 ข้อ
10. แบบวัดความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน จำนวน 16 ข้อ
11. แบบวัดความผูกพันของบุคลากร จำนวน 16 ข้อ

12. แบบวัดการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน จำนวน 13 ข้อ  
โดยมีตัวอย่างของแบบวัดและรายละเอียดการตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด ดังนี้

### 1. ข้อมูลทั่วไป

**ลักษณะแบบสอบถาม** ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพ และระดับตำแหน่งในปัจจุบัน

**คำแนะนำ** โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงบนตัวเลือก 1-4 หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

#### ตัวอย่างข้อคำถาม

1. เพศ  1. ชาย  2. หญิง
2. อายุ.....ปี .....เดือน
3. อายุราชการ.....ปี .....เดือน
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
  - 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี
  - 3. ปริญญาโท  4. ปริญญาเอก

### 2. แบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล

#### การสร้างแบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล

แบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล ผู้วิจัยปรับปรุงตามแนวคิดของ วอลเตอร์ (Walter, 1995) นิยามปฏิบัติการและแบบวัดของพัชพาคุมารี (Pushpakumari, 2008: 89) เนื่องจากเป็นแบบวัดที่มีความทันสมัยและมีเนื้อหาครอบคลุมทุกมิติของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล โดยแบบวัดในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบวัดที่แสดงถึงการกระทำ การทำหน้าที่และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมในด้านต่างๆ ได้แก่ การซักถาม สัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐาน หาข่าว สะกดรอย เป็นต้น ที่ครบถ้วนทุกกิจกรรมที่หัวหน้างานมอบหมาย สามารถทำงานที่ยาก ฝ่าฟันอุปสรรค โดยไม่ผิดพลาดในสาระสำคัญในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด ทำงานได้ดี รวดเร็ว สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำ การปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการทำงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การซักถาม สัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐาน และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้ครบถ้วนทุกกิจกรรมที่หัวหน้างานมอบหมาย รวมทั้งความสามารถในการทำงานที่ยาก ฝ่าฟันอุปสรรค โดยไม่ผิดพลาดในสาระสำคัญในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด 2) ประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำ การปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถ

ในการทำงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐาน และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี รวดเร็ว ส่งมอบงานทันเวลา สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย โดยให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึงจริงที่สุด (6 คะแนน) ผู้ที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

### การหาคุณภาพของแบบวัด

แบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคล ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจำนวน 19 ข้อ มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิเคราะห์ค่า (Item-objective congruence index: IOC) จากข้อคำถามทั้งหมด พบว่า มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 ขึ้นไป จำนวน 11 ข้อ และมีจำนวน 6 ข้อ ที่มีค่า IOC ต่ำกว่าเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงตัดข้อคำถามที่ไม่กระทบต่อนิยามปฏิบัติการทิ้งและคงข้อคำถามที่หากตัดทิ้งจะกระทบต่อนิยามปฏิบัติการไว้โดยปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามนั้นตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้โดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ผลจากการวิเคราะห์คุณภาพแบบวัดด้านความเชื่อมั่น พบว่า แบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคล มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.941 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.553-0.780 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริงกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.944 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.556-0.810 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย และไม่กระทบต่อนิยามปฏิบัติการออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของแบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคล ได้แก่  $\chi^2 = 122.30$ ,  $df = 43$ ,  $CFI = 0.98$ ,  $GFI = 0.94$ ,  $RMSEA = 0.073$  พบว่า ดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง พบว่า ค่า  $CR = 0.90$  และค่า  $AVE = 0.54$  แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.59-0.73 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก จากค่า  $\Delta\chi^2, df = 2.01, 1$  ( $P < 0.001$ ) โดยเปรียบเทียบผลการทดสอบสมมติฐาน ค่า  $\chi^2$  และค่า  $df$  ของแบบจำลองที่มีองค์ประกอบเดียวกับแบบจำลองที่มี 2 องค์ประกอบ ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบจำลองการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคล

ที่มี 2 องค์ประกอบดีกว่าแบบจำลองการวัดที่มีองค์ประกอบเดียว ดังนั้นแบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดของบุคคลยังคงเป็น 2 องค์ประกอบเช่นเดิม และมีจำนวนข้อคำถามที่ปรับเปลี่ยนจำนวน 18 ข้อ

### ตัวอย่างข้อคำถาม

#### ประสิทธิผล

ก. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงด้วยดี แม้จะเป็นงานที่ยาก และต้องใช้ความวิริยะอุตสาหะอย่างสูง

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

#### ประสิทธิภาพ

ข. ท่านปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูล เบาะแส เป็นต้น ได้ทันเวลาที่กำหนดเสมอ

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

**เกณฑ์การให้คะแนน** เมื่อเป็นข้อความทางบวกให้คะแนน จริงที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) แต่เมื่อเป็นข้อความทางลบให้คะแนนตรงกันข้าม

### 3. แบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดของกลุ่มงาน

#### การสร้างแบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดของกลุ่มงาน

แบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดของกลุ่มงาน ผู้วิจัยปรับปรุงตามแนวคิดของ วอลเตอร์ (Walter, 1995) นิยามปฏิบัติการและแบบวัดของพัชพาคุมาลี (Pushpakumari, 2008: 89) เนื่องจากเป็นแบบวัดที่มีความทันสมัยและมีเนื้อหาครอบคลุมทุกมิติของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดของกลุ่มงาน โดยแบบวัดในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบวัดที่แสดงถึงการกระทำ การทำหน้าที่ และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานของกลุ่มข้าราชการกระทรวงยุติธรรมในด้านต่างๆ ได้แก่ การซักถามสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูล เบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐาน หาข่าว สะกดรอย เป็นต้น ที่ครบถ้วนทุกกิจกรรมที่หัวหน้างานมอบหมาย สามารถทำงานที่ยาก ฝ่าฟันอุปสรรค โดยไม่ผิดพลาดในสาระสำคัญในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด ทำงานได้ดี รวดเร็ว สูญเสียค่าใช้จ่าย และแรงงานน้อย ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการทำงานของกลุ่มข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การซักถามสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวม

พยานหลักฐาน และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้ครบถ้วน ทุกกิจกรรมที่หัวหน้างานมอบหมาย รวมทั้งความสามารถในการทำงานที่ยาก ฝ่าฟันอุปสรรค โดยไม่ผิดพลาดในสาระสำคัญในแต่ละขั้นตอน การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด 2) ประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำ การปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการทำงานของกลุ่มข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจสอบติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐาน และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี รวดเร็ว ส่งมอบงานทันเวลา สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย โดยให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึงจริงที่สุด (6 คะแนน) กลุ่มงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นกลุ่มงานที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงที่สูงกว่ากลุ่มงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

### การหาคุณภาพของแบบวัด

แบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงาน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจำนวน 19 ข้อ มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิเคราะห์ค่า (Item-objective congruence index: IOC) จากข้อคำถามทั้งหมด พบว่า มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 ขึ้นไป จำนวน 11 ข้อ และมีจำนวน 6 ข้อ ที่มีค่า IOC ต่ำกว่าเกณฑ์ ผู้วิจัย จึงตัดข้อคำถามที่ไม่กระทบต่อนิยามปฏิบัติการทิ้ง และคงข้อคำถามที่หากตัดทิ้งจะกระทบต่อ นิยามปฏิบัติการไว้โดยปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามนั้นตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นนำไป ทดลองใช้โดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ผลจากการวิเคราะห์คุณภาพแบบวัด ด้านความเชื่อมั่น พบว่า แบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคล มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.961 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.706-0.829 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริงกับ ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.946 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ ระหว่าง 0.940-0.949 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงาน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า แบบจำลองการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย และไม่กระทบ ต่อนิยามปฏิบัติการออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองการปฏิบัติงานอย่างมี ผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนี ความกลมกลืนของแบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงาน ได้แก่  $\chi^2 = 195.056$ ,  $df = 64$ , CFI = 0.932, TLI = 0.918, RMSEA = 0.078 พบว่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่น ของตัวแปรแฝง พบว่า ค่า CR = 0.91 และค่า AVE = 0.55 แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกต มีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

ของตัวบ่งชี้ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.360-0.805 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก จากค่า  $\Delta\chi^2, df = 13.79, 1$  ( $P < 0.001$ ) โดยเปรียบเทียบผลการทดสอบสมมติฐาน ค่า  $\chi^2$  และค่า  $df$  ของแบบจำลองที่มีองค์ประกอบเดียวกับแบบจำลองที่มี 2 องค์ประกอบ ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานที่มี 2 องค์ประกอบดีกว่าแบบจำลองการวัดที่มีองค์ประกอบเดียว ดังนั้นแบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานยังคงเป็น 2 องค์ประกอบเช่นเดิม และมีจำนวนข้อคำถามที่ปรับเปลี่ยนจำนวน 17 ข้อ

### ตัวอย่างข้อคำถาม

#### ประสิทธิผล

ก. กลุ่มงานของท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงด้วยดี แม้จะเป็นงานที่ยากและต้องใช้ความวิริยะอุตสาหะอย่างสูง

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

#### ประสิทธิภาพ

ข. กลุ่มงานของท่านปฏิบัติงานด้านการค้นหาข้อมูลเบาะแสให้ได้ประโยชน์สูงสุด ภายใต้งบประมาณที่มีอยู่

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

**เกณฑ์การให้คะแนน** เมื่อเป็นข้อความทางบวกให้คะแนน จริงที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) แต่เมื่อเป็นข้อความทางลบให้คะแนนตรงกันข้าม

## 4. แบบวัดการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน

### การสร้างแบบวัดการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน

แบบวัดการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ มิติพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามนิยามปฏิบัติการและแบบวัดของบีทตี้และคนอื่นๆ (Beattie; et al. 2010: 276) และในมิติประสิทธิผลการสอนงานตามหลักการจัดการ ผู้วิจัยปรับมาจากแบบวัดของฮาน และ โอห์ (Hahn; & Oh. 2012: 4-8) เนื่องจากแบบวัดทั้ง 2 เป็นแบบวัดที่มีความทันสมัยและมีเนื้อหาครอบคลุมทุกมิติของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน โดยแบบวัดในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบวัดที่แสดงถึงการรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับการกระทำของหัวหน้างานในการถ่ายทอดประสบการณ์ ซึ่งเน้นสอนแนะด้วยหลักบริหารหรือตามขั้นตอนการจัดการภายในกลุ่มงาน เริ่มด้วยการอธิบายขอบเขตของงาน

ในกลุ่มงาน ขอบข่ายความรับผิดชอบของข้าราชการแต่ละคนในกลุ่มงาน การอธิบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การเสนอมุมมองที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การดูแลช่วยเหลือ การร่วมแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน และการสร้างแรงจูงใจผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับการกระทำของหัวหน้างานในการถ่ายทอดประสบการณ์ ซึ่งแนะ สอนแนะด้วยหลักบริหารหรือตามขั้นตอนการจัดการภายในกลุ่มงาน เริ่มด้วยการอธิบายขอบเขตของงานในกลุ่มงาน ขอบข่ายความรับผิดชอบของข้าราชการแต่ละคนในกลุ่มงาน การอธิบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การเสนอมุมมองที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การดูแลช่วยเหลือ การร่วมแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน และมีวัตถุประสงค์การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับความสำเร็จของหัวหน้างานในการวางแผนจัดการการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและกำกับติดตามการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน การใช้อำนาจ ให้รางวัล ลงโทษ มอบอำนาจแก่ข้าราชการในกลุ่มงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับข้าราชการ การสื่อสาร การวิเคราะห์ความต้องการของข้าราชการ และการตัดสินใจแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) กลุ่มงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นกลุ่มงานที่มีการสอนงานตามหลักการจัดการที่สูงกว่ากลุ่มงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

#### การหาคุณภาพของแบบวัด

แบบวัดการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจำนวน 20 ข้อ มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิเคราะห์ค่า (Item-objective congruence index: IOC) จากข้อคำถามทั้งหมด พบว่า มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 ขึ้นไป จำนวน 6 ข้อ และมีจำนวน 7 ข้อ ที่มีค่า IOC ต่ำกว่าเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงตัดข้อคำถามที่ไม่กระทบต่อนิยามปฏิบัติการทั้ง และคงข้อคำถามที่หากตัดทิ้งจะกระทบต่อนิยามปฏิบัติการไว้ โดยปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามนั้นตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้โดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ผลจากการวิเคราะห์คุณภาพแบบวัดด้านความเชื่อมั่น พบว่า แบบวัดการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.956 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.633-0.826 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริงกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ

0.946 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.649-0.833 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย และไม่กระทบต่อนิยามปฏิบัติการออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของแบบวัดการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ได้แก่  $\chi^2 = 193.308$ ,  $df = 65$ , CFI = 0.937, TLI = 0.924, RMSEA = 0.077 พบว่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง พบว่า ค่า CR = 0.92 และค่า AVE = 0.56 แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกต มีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.503-0.794 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก จากค่า  $\Delta\chi^2$ ,  $df = 3.59$ , 1 ( $P < 0.001$ ) โดยเปรียบเทียบผลการทดสอบสมมติฐาน ค่า  $\chi^2$  และค่า  $df$  ของแบบจำลองที่มีองค์ประกอบเดียวกับแบบจำลองที่มี 2 องค์ประกอบ ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานที่มีองค์ประกอบเดียวดีกว่าแบบจำลองการวัดที่มี 2 องค์ประกอบ ดังนั้นแบบวัดการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานจึงเป็นองค์ประกอบเดียว และมีจำนวนข้อคำถามที่ปรับเปลี่ยนจำนวน 19 ข้อ

### ตัวอย่างข้อคำถาม

#### พฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน

ก. หัวหน้างานของท่านมีการถ่ายทอดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่สมาชิกในกลุ่มงาน

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

#### ประสิทธิผลการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน

ข. หัวหน้างานของท่านสามารถส่งสำนวนคดีได้ทันตามกำหนดเวลา เพราะมีการวางแผนการทำงานในกลุ่มงานที่ดี

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด



**เกณฑ์การให้คะแนน** เมื่อเป็นข้อความทางบวกให้คะแนน จริ่งที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่จริ่งที่สุด (1 คะแนน) แต่เมื่อเป็นข้อความทางลบให้คะแนนตรงกันข้าม

## 5. แบบวัดการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน

### การสร้างแบบวัดการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน

แบบวัดการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามนิยามปฏิบัติการและแบบวัดของชลดดา ศรเดช (2550: 5) และ กาญจนา ชิตประเสริฐ (2547: 55) ที่มาจากแนวคิดการเห็นคุณค่าของคูเปอร์สมิท (Coopersmith, 1984) ซึ่งเป็นแบบวัดที่มีเนื้อหาครอบคลุมทุกมิติของการให้คุณค่าของบุคคลที่นักวิชาการทั่วไปนิยมนำมาใช้ โดยแบบวัดในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบวัดที่แสดงถึงความรู้สึกชอบ พอใจของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับความสามารถ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ การวางตน การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน สังคม การมีคุณธรรมของตนเองที่เกิดจากการได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างาน ประกอบด้วย องค์กรประกอบ 2 องค์กรประกอบ ได้แก่ การยอมรับตัวตน และการยอมรับการปฏิบัติงาน โดยการยอมรับตัวตน หมายถึง ความรู้สึกชอบพอใจของกลุ่มข้าราชการที่ได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานในด้านบุคลิกภาพ การวางตน การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน สังคมและการมีคุณธรรม และการยอมรับการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึก ชอบพอใจของกลุ่มข้าราชการที่ได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานในด้านความสามารถ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มงานในองค์กร โดยให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริ่งที่สุด (1 คะแนน) ถึงจริ่งที่สุด (6 คะแนน) กลุ่มงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นกลุ่มงานที่มีการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานที่สูงกว่ากลุ่มงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

### การหาคุณภาพของแบบวัด

แบบวัดการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจำนวน 19 ข้อ มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิเคราะห์ค่า (Item-objective congruence index: IOC) จากข้อคำถามทั้งหมด พบว่า มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.00-0.60 โดยข้อที่มีค่า IOC ต่ำกว่าเกณฑ์ แต่เป็นข้อคำถามที่หากตัดทิ้งจะกระทบต่อนิยามปฏิบัติการ ผู้วิจัยจึงคงข้อคำถามนั้นไว้ โดยปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามนั้นตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้โดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ผลจากการวิเคราะห์คุณภาพแบบวัดด้านความเชื่อมั่น พบว่า แบบวัดการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.931 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.557-0.713 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริงกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.967 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.698-0.811 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง

ของโมเดลการวัดการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าแบบจำลองการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย และไม่กระทบต่อนิยามปฏิบัติการออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของแบบวัดการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ได้แก่  $\chi^2 = 129.350$ ,  $df = 43$ ,  $CFI = 0.958$ ,  $TLI = 0.947$ ,  $RMSEA = 0.077$  พบว่า ดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง พบว่า ค่า  $CR = 0.932$  และค่า  $AVE = 0.55$  แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.587-0.821 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก จากค่า  $\Delta\chi^2, df = 36.5, 1$  ( $P < 0.001$ ) โดยเปรียบเทียบผลการทดสอบสมมติฐาน ค่า  $\chi^2$  และค่า  $df$  ของแบบจำลองที่มีองค์ประกอบเดียวกับแบบจำลองที่มี 2 องค์ประกอบ ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานที่มี 2 องค์ประกอบดีกว่าแบบจำลองการวัดที่มีองค์ประกอบเดียว ดังนั้นแบบวัดการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานยังคงเป็น 2 องค์ประกอบเช่นเดิม และมีจำนวนข้อคำถามที่ปรับใหม่จำนวน 19 ข้อ

### ตัวอย่างข้อคำถาม

#### การยอมรับตัวตน

ก. ท่านพอใจกับการที่หัวหน้างานของท่านยอมรับบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ของท่าน

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

#### การยอมรับการปฏิบัติงาน

ข. ท่านพอใจที่หัวหน้างานยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

**เกณฑ์การให้คะแนน** เมื่อเป็นข้อความทางบวกให้คะแนน **จริงที่สุด** (6 คะแนน) จนถึง **ไม่จริงที่สุด** (1 คะแนน) แต่เมื่อเป็นข้อความทางลบให้คะแนนตรงกันข้าม

## 6. แบบวัดความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร

### การสร้างแบบวัดความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร

แบบวัดความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามนิยามปฏิบัติการและแบบวัดของอีแกนและคนอื่นๆ (Egan; et al. 2013: 320-321) เนื่องจากแบบวัดดังกล่าวเป็นแบบวัดที่มีความทันสมัยและมีเนื้อหาครอบคลุมทุกมิติของความชัดเจนในบทบาท โดยแบบวัดในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบวัดที่แสดงถึงความเข้าใจของข้าราชการเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตนเองในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ ประกอบด้วย องค์กรประกอบ 2 องค์กรประกอบ ได้แก่ ความชัดเจนในนโยบายและขอบข่ายความรับผิดชอบที่หัวหน้างานคาดหวัง หมายถึง ความเข้าใจของข้าราชการเกี่ยวกับนโยบายของกลุ่มงาน รวมทั้งขอบข่าย ความรับผิดชอบที่หัวหน้างานคาดหวังกับการปฏิบัติงานของตนเอง และความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง หมายถึง ความเข้าใจของข้าราชการเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองในปัจจุบัน จนสามารถวางแผนกำหนดเป้าหมายวิธีดำเนินการ ระยะเวลาและผลการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างชัดเจน โดยให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึงจริงที่สุด (6 คะแนน) ผู้ที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความชัดเจนในบทบาทที่สูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

### การหาคุณภาพของแบบวัด

แบบวัดความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจำนวน 14 ข้อ มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิเคราะห์ค่า (Item-objective congruence index: IOC) จากข้อคำถามทั้งหมด พบว่า มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 ขึ้นไป จำนวน 5 ข้อ และมีจำนวน 3 ข้อ ที่มีค่า IOC ต่ำกว่าเกณฑ์ แต่เป็นข้อคำถามที่หากตัดทิ้งจะกระทบต่อนิยามปฏิบัติการ ผู้วิจัยจึงคงข้อคำถามนั้นไว้ โดยปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามนั้นตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้โดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ผลจากการวิเคราะห์คุณภาพแบบวัดด้านความเชื่อมั่น พบว่า แบบวัดความชัดเจนในบทบาท มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.919 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.568-0.756 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริงกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.943 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.649-0.761 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า แบบจำลองความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อยและไม่กระทบต่อนิยามปฏิบัติการออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความ

กลมกลืนของแบบวัดความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร ได้แก่  $\chi^2 = 81.71$ ,  $df = 26$ ,  $CFI = 0.98$ ,  $GFI = 0.95$ ,  $RMSEA = 0.080$  พบว่า ดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงพบว่า ค่า  $CR = 0.89$  และค่า  $AVE = 0.59$  แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้อ อยู่ระหว่าง 0.59-0.83 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก จากค่า  $\Delta\chi^2$ ,  $df = 97.99$ ,  $12$  ( $P < 0.001$ ) โดยเปรียบเทียบผลการทดสอบสมมติฐาน ค่า  $\chi^2$  และค่า  $df$  ของแบบจำลองที่มีองค์ประกอบเดียวกับแบบจำลองที่มี 2 องค์ประกอบ ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบจำลองความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรที่มี 2 องค์ประกอบดีกว่าแบบจำลองการวัดที่มีองค์ประกอบเดียว ดังนั้นแบบวัดความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรยังคงเป็น 2 องค์ประกอบเช่นเดิม และมีจำนวนข้อคำถามที่ปรับเปลี่ยนจำนวน 14 ข้อ

### ตัวอย่างข้อคำถาม

#### ความชัดเจนในนโยบายและขอบข่ายความรับผิดชอบที่หัวหน้างานคาดหวัง

ก. ท่านสับสนกับนโยบายของกลุ่มงานของท่าน

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

#### ความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง

ข. ท่านรู้และเข้าใจบทบาท อำนาจความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของท่านในปัจจุบัน

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

**เกณฑ์การให้คะแนน** เมื่อเป็นข้อความทางบวกให้คะแนน จริงที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) แต่เมื่อเป็นข้อความทางลบให้คะแนนตรงกันข้าม

## 7. แบบวัดการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร

### การสร้างแบบวัดการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร

แบบวัดการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร โดยปรับปรุงตามแนวคิดการเรียนรู้และพัฒนาของแครม (Kram, 1988: 109–120) นิยามปฏิบัติการและแบบวัดของอาร์มสตรอง (Alo, 1999: 128; citing Armstrong 1995) เนื่องจากเป็นแบบวัดที่มีความทันสมัยและมีเนื้อหาครอบคลุมทุกมิติของการเรียนรู้และพัฒนาในกลุ่มเป้าหมายวัยทำงานที่มีความสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

โดยแบบวัดในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบวัดที่แสดงถึงการที่ข้าราชการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองในองค์กร ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การแสวงหาความรู้จากเอกสาร การฝึกอบรม ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนจากหัวหน้างาน และได้นำความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ไปพัฒนาปรับปรุงและใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อประสิทธิผลขององค์กร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ หมายถึง การแสดงออกถึงวิธีการเรียนรู้ของข้าราชการเพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองในองค์กร ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การแสวงหาความรู้จากเอกสาร การฝึกอบรมรวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนจากหัวหน้างาน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเอง และการนำไปใช้ประโยชน์ หมายถึง การที่ข้าราชการนำความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองในองค์กรที่ได้จากการแสวงหาความรู้ ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การแสวงหาความรู้จากเอกสารการฝึกอบรมรวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนจากหัวหน้างานไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อประสิทธิผลขององค์กร โดยให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึงจริงที่สุด (6 คะแนน) ผู้ที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาที่สูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

#### การหาคุณภาพของแบบวัด

แบบวัดการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจำนวน 15 ข้อ มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิเคราะห์ค่า (Item-objective congruence index: IOC) จากข้อคำถามทั้งหมด พบว่า มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 ขึ้นไป จำนวน 9 ข้อ และมีจำนวน 1 ข้อ ที่มีค่า IOC ต่ำกว่าเกณฑ์ แต่เป็นข้อคำถามที่หากตัดทิ้งจะกระทบต่อนิยามปฏิบัติการ ผู้วิจัยจึงคงข้อคำถามนั้นไว้โดยปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามนั้นตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้โดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ผลจากการวิเคราะห์คุณภาพแบบวัดด้านความเชื่อมั่น พบว่า แบบวัดการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.921 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.563-0.736 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริงกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.946 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.549-0.807 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย และไม่กระทบต่อนิยามปฏิบัติการออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถามจนแบบจำลองการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี



ในปฏิบัติงานในกลุ่มงานที่ตนสังกัดอยู่ในด้านต่างๆ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับแนวทาง ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ ประเมิน กำกับติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่มงานที่ตนสังกัดอยู่ เพื่อนำผลการประเมินติดตามมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น 2) โครงสร้างและการกระจายอำนาจ หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับการจัดการและการบริหารงานตามลำดับสายการบังคับบัญชา มีการกระจายอำนาจ การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับข้าราชการในกลุ่มงานที่ตนสังกัดอยู่อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน 3) มิตรภาพในกลุ่มงาน หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับสัมพันธภาพที่ระหว่างบุคลากรในกลุ่มงาน โดยการยอมรับซึ่งกันและกัน การได้รับความไว้วางใจ ความเป็นกันเอง รวมทั้งการติดต่อสื่อสารและการประสานการปฏิบัติงานภายในกลุ่มงานที่มีความคล่องตัวและเอื้อต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการในกลุ่มงาน และ 4) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้ข้าราชการในกลุ่มงานแสดงด้านความคิดที่สร้างสรรค์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของในการคิด ตัดสินใจ วางแผนและปฏิบัติงานในกลุ่มงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกันในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน โดยให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึงจริงที่สุด (6 คะแนน) กลุ่มงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นกลุ่มงานที่มีบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีกว่ากลุ่มงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

#### การหาคุณภาพของแบบวัด

แบบวัดบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจำนวน 19 ข้อ มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิเคราะห์ค่า (Item-objective congruence index: IOC) จากข้อคำถามทั้งหมด พบว่า มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 ขึ้นไป จำนวน 2 ข้อ และมีจำนวน 9 ข้อ ที่มีค่า IOC ต่ำกว่าเกณฑ์ แต่เป็นข้อคำถามที่หากตัดทิ้งจะกระทบต่อนิยามปฏิบัติการ ผู้วิจัยจึงคงข้อคำถามนั้นไว้ โดยปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามนั้นตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้โดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ผลจากการวิเคราะห์คุณภาพแบบวัดด้านความเชื่อมั่น พบว่า แบบวัดบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.914 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.514-0.702 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริงกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน พบว่ามีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.958 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.686-0.777 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อยและไม่กระทบต่อนิยามปฏิบัติการออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติที่ใช้

ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของแบบวัดบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ได้แก่  $\chi^2 = 204.318$ ,  $df = 84$ ,  $CFI = 0.944$ ,  $TLI = 0.930$ ,  $RMSEA = 0.065$  พบว่า ดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง พบว่า ค่า  $CR = 0.93$  และค่า  $AVE = 0.58$  แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.529-0.782 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก จากค่า  $\Delta\chi^2, df = 111.931, 14$  ( $P < 0.001$ ) โดยเปรียบเทียบผลการทดสอบสมมติฐาน ค่า  $\chi^2$  และค่า  $df$  ของแบบจำลองที่มีองค์ประกอบเดียวกับแบบจำลองที่มี 2 องค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ และ 4 องค์ประกอบ ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานที่มี 4 องค์ประกอบดีกว่าแบบจำลองการวัดที่มีองค์ประกอบเดียว 2 องค์ประกอบ และ 3 องค์ประกอบ ดังนั้นแบบวัดบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานยังคงเป็น 4 องค์ประกอบเช่นเดิม และมีจำนวนข้อคำถามที่ปรับใหม่จำนวน 19 ข้อ

### ตัวอย่างข้อคำถาม

#### มาตรฐานการปฏิบัติงาน

ก. กลุ่มงานของท่านมีการกำหนดแนวทาง ขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

#### โครงสร้างและการกระจายอำนาจ

ข. กลุ่มงานของท่านมีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปยังสมาชิกในกลุ่มงานอย่างชัดเจน

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

#### มิตรภาพในกลุ่มงาน

ค. สมาชิกในกลุ่มของท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีเป็นกันเอง ยอมรับซึ่งกันและกัน

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

#### การทำงานเป็นทีม

ง. ท่านสามารถแสดงความคิดที่สร้างสรรค์ต่อที่ประชุมในกลุ่มงานได้อย่างอิสระ

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด



**เกณฑ์การให้คะแนน** เมื่อเป็นข้อความทางบวกให้คะแนน จริงที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) แต่เมื่อเป็นข้อความทางลบให้คะแนนตรงกันข้าม

## 9. แบบวัดความพึงพอใจในงานของบุคลากร

### การสร้างแบบวัดความพึงพอใจในงานของบุคลากร

แบบวัดความพึงพอใจในงานของบุคลากร ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามนิยามปฏิบัติการตามแบบวัดของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ที่พัฒนาโดยดาวิสและคนอื่น ๆ (Dawis; et al. 1997: 131) และในมิติหัวหน้างาน ผู้วิจัยปรับมาจากแบบวัดของแฮคแมน และ โอลด์แฮม (Hackman; & Oldham. 1974: 815) ซึ่งเป็นแบบวัดที่มีเนื้อหาครอบคลุมทุกมิติของความพึงพอใจในบริบทการปฏิบัติงานของข้าราชการในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วยแบบวัดทั้ง 2 แบบวัดดังกล่าวเป็นแบบวัดที่นักวิชาการทั่วไปนิยมนำมาใช้ โดยแบบวัดในการวิจัยคั้งนี้ เป็นแบบวัดที่แสดงถึงการที่ข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานและชอบที่จะทำงานในลักษณะงานที่ตนทำงานอยู่ร่วมกับหัวหน้างานของตนเอง ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ลักษณะงาน หมายถึง การที่ข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานในลักษณะงานปัจจุบันที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ที่ใช้อิสระในการคิด แสวงหาทดลองวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานมีความหลากหลายท้าทาย ไม่จำเจน่าเบื่อ มีอำนาจต่อรองกับหัวหน้างานหรือส่วนงานอื่นในระดับที่สูงขึ้น มีความมั่นคง มีคุณค่าไม่ขัดต่อศีลธรรม รวมทั้งมีโอกาสในการทำสิ่งต่างๆให้กับผู้อื่นและสังคม และหัวหน้างาน หมายถึง การที่ข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานร่วมกับหัวหน้างานที่มีความสามารถในการบริหาร การสอนงาน การมอบหมายงาน การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน การกระตือรือร้นสนใจช่วยคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ การส่งเสริมสนับสนุนการสัมมนาอบรม ศึกษาต่อและการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน ตลอดจนการกระตุ้นส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) ผู้ที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในงานที่สูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

### การหาคุณภาพของแบบวัด

แบบวัดความพึงพอใจในงานของบุคลากร ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจำนวน 16 ข้อ มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิเคราะห์ค่า (Item-objective congruence index: IOC) จากข้อคำถามทั้งหมด พบว่า มีค่าIOC อยู่ระหว่าง 0.80 ขึ้นไป จำนวน 13 ข้อ ทุกข้อผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้โดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability)



**เกณฑ์การให้คะแนน** เมื่อเป็นข้อความทางบวกให้คะแนน จจริงที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) แต่เมื่อเป็นข้อความทางลบให้คะแนนตรงกันข้าม

## 10. แบบวัดความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน

### การสร้างแบบวัดความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน

แบบวัดความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามนิยามปฏิบัติการตามแบบวัดของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ที่พัฒนาโดยดาวิสและคนอื่นๆ (Dawis; et al. 1997: 131) และในมิติหัวหน้างาน ผู้วิจัยปรับมาจากแบบวัดของแฮคแมนและโอล์ดแฮม (Hackman; & Oldham. 1974: 815) ซึ่งเป็นแบบวัดที่มีเนื้อหาครอบคลุมทุกมิติของความพึงพอใจในบริบทการปฏิบัติงานของข้าราชการในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบวัดทั้ง 2 แบบวัดดังกล่าว เป็นแบบวัดที่นักวิชาการทั่วไปนิยมนำมาใช้ โดยแบบวัดในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบวัดที่แสดงถึงการที่กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานในกลุ่มงานและชอบที่จะทำงานในลักษณะงานที่ทำอยู่ในกลุ่มงานที่ตนทำงานอยู่ร่วมกับหัวหน้างานของตนเอง ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ลักษณะงาน หมายถึง การที่กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานในกลุ่มงานและชอบที่จะทำงานในลักษณะงานที่ทำอยู่ในกลุ่มงานที่ตนทำงานอยู่ที่ใช้อิสระในการคิด แสวงหาทดลองวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีความหลากหลายท้าทายไม่จำเจ น่าเบื่อ มีอำนาจต่อรองกับกลุ่มงานอื่นหรือส่วนงานอื่นในระดับที่สูงขึ้น มีความมั่นคง มีคุณค่าไม่ขัดต่อศีลธรรม รวมทั้งมีโอกาสในการทำสิ่งต่างๆ ให้กับผู้อื่นและสังคม และหัวหน้างาน หมายถึง การที่กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานในกลุ่มงานร่วมกับหัวหน้างานที่มีความสามารถในการบริหารการสอนงาน การมอบหมายงาน การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน การกระตือรือร้น สนใจช่วยคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการในกลุ่มงานอย่างเต็มใจ การส่งเสริมสนับสนุนการสัมมนาอบรม ศึกษาต่อและการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน ตลอดจนการกระตุ้นส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในอาชีพและการปฏิบัติงานของข้าราชการในกลุ่มงาน โดยให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึงจริงที่สุด (6 คะแนน) กลุ่มงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นกลุ่มงานที่มีความพึงพอใจในงานที่สูงกว่ากลุ่มงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

### การหาคุณภาพของแบบวัด

แบบวัดความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจำนวน 16 ข้อ มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิเคราะห์ ค่า (Item-objective congruence index: IOC) จากข้อคำถามทั้งหมด พบว่า มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 ขึ้นไป จำนวน 7 ข้อ ทุกข้อผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงปรับปรุงแก้ไขข้อคำถาม

ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้โดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ผลจากการวิเคราะห์คุณภาพแบบวัดด้านความเชื่อมั่น พบว่า แบบวัดความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.905 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง 0.500-0.664 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริงกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.953 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.359-0.792 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า แบบจำลองความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย และไม่กระทบต่อนิยามปฏิบัติการออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถามจนแบบจำลองความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของแบบวัดความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ได้แก่  $\chi^2 = 187.172$ ,  $df = 64$ ,  $CFI = 0.942$ ,  $TLI = 0.929$ ,  $RMSEA = 0.076$  พบว่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง พบว่า ค่า  $CR = 0.93$  และค่า  $AVE = 0.51$  แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.639-0.802 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก จากค่า  $\Delta\chi^2$ ,  $df = 141.59, 12$  ( $P < 0.001$ ) โดยเปรียบเทียบผลการทดสอบสมมติฐาน ค่า  $\chi^2$  และค่า  $df$  ของแบบจำลองที่มีองค์ประกอบเดียวกับแบบจำลองที่มี 2 องค์ประกอบ ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานที่มี 2 องค์ประกอบดีกว่าแบบจำลองการวัดที่มีองค์ประกอบเดียว ดังนั้นแบบวัดความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานยังคงเป็น 2 องค์ประกอบเช่นเดิม และมีจำนวนข้อคำถามที่ปรับใหม่ จำนวน 16 ข้อ

### ตัวอย่างข้อคำถาม

#### ลักษณะงาน

ก. ท่านพอใจกับงานของกลุ่มงานในปัจจุบันที่มีความท้าทาย

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

#### หัวหน้างาน

ข. ท่านพอใจที่หัวหน้ากลุ่มงานสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน

ได้อย่างชัดเจน

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

**เกณฑ์การให้คะแนน** เมื่อเป็นข้อความทางบวกให้คะแนน จริ่งที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่จริ่งที่สุด (1 คะแนน) แต่เมื่อเป็นข้อความทางลบให้คะแนนตรงกันข้าม

## 11. แบบวัดความผูกพันของบุคลากร

### การสร้างแบบวัดความผูกพันของบุคลากร

แบบวัดความผูกพันของบุคลากร ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดโดยใช้ทฤษฎีความผูกพันทางสังคม (Social Bond Theory) ของเฮอส์ชี (Hirschi, 1969: 178) เป็นกรอบในการพัฒนาแบบวัด โดยในมิติความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามแนวคิด นิยามปฏิบัติการและแบบวัดของ เมเยอร์ และ แอลเลน (Meyer; & Allen, 1997: 85) ในมิติความผูกพันต่ออาชีพ ผู้วิจัยปรับมาจากแนวคิดและแบบวัดของลอนดอน (London, 1993: 57) และในมิติความผูกพันต่อคุณภาพ ผู้วิจัยปรับมาจากแนวคิด และแบบวัดของสเตลลา (Stella, 2011: 11-12) ซึ่งเป็นแบบวัดที่มีเนื้อหาครอบคลุมทุกมิติของความผูกพันในบริบทการปฏิบัติงานของข้าราชการในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบกับแบบวัดทั้ง 3 แบบวัดดังกล่าวและเป็นแบบวัดที่นักวิชาการทั่วไปนิยมนำมาใช้ โดยแบบวัดในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบวัดที่แสดงถึงความรู้สึกของข้าราชการที่แสดงออกถึงความยึดมั่นเหนียวแน่นต่อองค์กร ต่ออาชีพที่ทำ และต่อคุณภาพในการปฏิบัติงาน จนรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและอาชีพ ยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรและอาชีพ รวมทั้งมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่มีคุณภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่มีความสุขและยึดมั่นเหนียวแน่นกับการปฏิบัติงานในองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความสัมพันธ์อันยาวนานในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยจะทุ่มเทใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงาน ทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร จึงไม่ต้องการจะเริ่มทำงานในองค์กรใหม่ ต้องการปฏิบัติงานที่องค์กรปัจจุบันต่อไป และต้องการตอบแทนให้กับองค์กรและเพื่อนร่วมงานด้วยความซื่อสัตย์และจงรักภักดี
- 2) ความผูกพันต่ออาชีพ หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่มีต่อเป้าหมายและแผนด้านอาชีพ กิจกรรมการปฏิบัติตน การปฏิบัติงานและบทบาทของการเป็นข้าราชการขององค์กร รวมทั้งความสามารถในการปรับตัวของข้าราชการ ความตั้งใจในการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ความตั้งใจในการพัฒนาบทบาทและงานใหม่เพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และนำไปสู่เป้าหมายในอาชีพข้าราชการของตนเองและความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับลักษณะและเจตนาของความเป็นข้าราชการขององค์กร และ
- 3) ความผูกพันต่อคุณภาพ หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่รู้สึกยึดมั่นเหนียวแน่น ให้ความสำคัญต่อกับคุณภาพของงานที่ตนเองปฏิบัติ มีความตั้งใจในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้มีคุณภาพ และสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีความรับผิดชอบต่องาน มีความพยายามเข้าถึงความรู้สึกความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งความพยายามในการสร้างความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยให้คะแนนแบบประมาณค่า 6 ระดับ

ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึง จริงที่สุด (6 คะแนน) ผู้ที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความผูกพันที่สูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

### การหาคุณภาพของแบบวัด

แบบวัดความผูกพันของบุคลากร ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจำนวน 16 ข้อ มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิเคราะห์ค่า (Item-objective congruence index: IOC) จากข้อคำถามทั้งหมด พบว่า มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 ขึ้นไป จำนวน 12 ข้อ และมีจำนวน 1 ข้อ ข้อที่มีค่า IOC ต่ำกว่าเกณฑ์ แต่เป็นข้อคำถามที่หากตัดทิ้งจะกระทบต่อนิยามปฏิบัติการ ผู้วิจัยจึงคงข้อคำถามนั้นไว้ โดยปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามนั้นตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้โดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมื่อด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ผลจากการวิเคราะห์คุณภาพแบบวัดด้านความเชื่อมั่น พบว่าแบบวัดความผูกพันของบุคลากร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.877 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.532-0.666 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริงกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน พบว่ามีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.949 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.944-0.958 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความผูกพันของบุคลากร โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองความผูกพันของบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย และไม่กระทบต่อนิยามปฏิบัติการออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองความผูกพันของบุคลากรมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของแบบวัดความผูกพันของบุคลากร ได้แก่  $\chi^2 = 56.83$ ,  $df = 24$ , CFI = 0.99, GFI = 0.96, RMSEA = 0.064 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง พบว่า ค่า CR = 0.91 และค่า AVE = 0.52 แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.66-0.79 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก จากค่า  $\Delta\chi^2$ ,  $df = 16.64$ , 4 ( $P < 0.001$ ) โดยเปรียบเทียบผลการทดสอบสมมติฐาน ค่า  $\chi^2$  และค่า  $df$  ของแบบจำลองที่มีองค์ประกอบเดียว แบบจำลองที่มี 2 องค์ประกอบ และแบบจำลองที่มี 3 องค์ประกอบ ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบจำลองความผูกพันของบุคลากรที่มี 3 องค์ประกอบดีกว่าแบบจำลองการวัดที่มีองค์ประกอบเดียว และ 2 องค์ประกอบ ดังนั้นแบบวัดความผูกพันของบุคลากรยังคงเป็น 3 องค์ประกอบเช่นเดิม และมีจำนวนข้อคำถามที่ปรับใหม่ จำนวน 16 ข้อ



(6 คะแนน) ผู้ที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานที่สูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

### การหาคุณภาพของแบบวัด

แบบวัดการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจำนวน 14 ข้อ มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิเคราะห์ค่า (Item-objective congruence index: IOC) จากข้อคำถามทั้งหมดพบว่า มีค่าIOC อยู่ระหว่าง 0.80 ขึ้นไป จำนวน 8 ข้อ และมีจำนวน 6 ข้อ ที่มีค่า IOC ต่ำกว่าเกณฑ์ แต่เป็นข้อคำถามที่หากตัดทิ้งจะกระทบต่อนิยามปฏิบัติการ ผู้วิจัยจึงคงข้อคำถามนั้นไว้ โดยปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามนั้นตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้โดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ผลจากการวิเคราะห์คุณภาพแบบวัดด้านความเชื่อมั่น พบว่า แบบวัดการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.872 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.504-0.666 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริงกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.945 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.634-0.773 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย และไม่กระทบต่อนิยามปฏิบัติการออกไป โดยทำการตัดออกทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของแบบวัดการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน ได้แก่  $\chi^2 = 102.90$ ,  $df = 32$ ,  $CFI = 0.98$ ,  $GFI = 0.94$ ,  $RMSEA = 0.080$  พบว่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง พบว่าค่า  $CR = 0.89$  ค่า  $AVE = 0.45$  แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.57-0.77 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก จากค่า  $\Delta\chi^2$ ,  $df = 5.38$ ,  $3$  ( $P < 0.001$ ) โดยเปรียบเทียบผลการทดสอบสมมติฐานค่า  $\chi^2$  และค่า  $df$  ของแบบจำลองที่มีองค์ประกอบเดียว แบบจำลองที่มี 2 องค์ประกอบ และแบบจำลองที่มี 3 องค์ประกอบ ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานที่มี 3 องค์ประกอบดีกว่าแบบจำลองการวัดที่มีองค์ประกอบเดียว และ 2 องค์ประกอบ ดังนั้นแบบวัดการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานยังคงเป็น 3 องค์ประกอบเช่นเดิม และมีจำนวนข้อคำถามที่ปรับใหม่ จำนวน 13 ข้อ



### ตัวอย่างข้อคำถาม

#### การสนับสนุนด้านสิ่งของ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์

ก. เมื่อท่านต้องการวัสดุ สิ่งของในการปฏิบัติงาน ท่านมักได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเสมอ

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

#### การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร

ข. เพื่อนร่วมงานของท่านช่วยเสนอแนะแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานแก่ท่านได้

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

#### การสนับสนุนด้านอารมณ์และสังคม

ค. เมื่อท่านเกิดปัญหาการปฏิบัติงานท่านจะมีเพื่อนร่วมงานที่สามารถเข้าใจพร้อมรับฟังปัญหาของท่าน

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

**เกณฑ์การให้คะแนน** เมื่อเป็นข้อความทางบวกให้คะแนน จริงที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) แต่เมื่อเป็นข้อความทางลบให้คะแนนตรงกันข้าม

### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการทำงานวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและทำความเข้าใจความหมายของตัวแปร เพื่อนำมากำหนดเป็นตัวแปร นิยามปฏิบัติการของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยและสร้างข้อคำถามในการศึกษาวิจัย

2. การสร้างข้อคำถามในแต่ละตัวแปรตามนิยามปฏิบัติการ โดยบางแบบวัดมีการปรับจากเครื่องมือมาตรฐานที่สร้างขึ้นแล้วและสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติเชิงปฏิบัติการ บางแบบวัดมีการปรับแบบวัดจากต่างประเทศ โดยคำนึงถึงบริบทและสถานการณ์ปัญหาของการวิจัย แบบวัดมีลักษณะของมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ

3. เสนอเครื่องมือวัดฉบับร่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามนิยามปฏิบัติการ

4. ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือวัดตามคำแนะนำของคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโท

5. นำเครื่องมือวัดที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเนื้อหา จำนวน 1 คน ด้านพฤติกรรมศาสตร์ จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาในคำถามกับนิยามปฏิบัติการและแนวคิดทฤษฎีของตัวแปรในการวิจัย (Item-objective congruence index: IOC) โดยเกณฑ์การพิจารณาข้อคำถามที่นำไปใช้ได้จะต้องมีค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ขึ้นไป (สุวิมล ติรภานันท์. 2550: 166) ซึ่งในบางข้อคำถามมีค่า IOC ต่ำกว่าเกณฑ์ แต่เป็นข้อคำถามที่หากตัดทิ้งจะกระทบต่อนิยามปฏิบัติการ ผู้วิจัยจึงคงข้อคำถามนั้นไว้ โดยปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามนั้นตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

6. นำคำแนะนำทั้งหมดจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือวัดอีกครั้ง

7. นำเครื่องมือที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือกับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 24 กลุ่มงาน

8. นำข้อมูลมาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัดด้วยวิธีการหาค่าความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach'alpha coefficient) ที่มีค่า 0.70 ขึ้นไป (สุวิมล ติรภานันท์. 2550: 173,175) และวิเคราะห์รายข้อเพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของข้อคำถามแต่ละข้อ โดยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) จากนั้นตัดข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อต่ำออกไป โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวมเป็นบวกและมีค่าตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (Yusoff. 2001: 24-31)

9. ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจริงจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ มีการตรวจสอบความครบถ้วนของคำตอบที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้กลุ่มตัวอย่างในระดับกลุ่มงาน จำนวน 80 กลุ่มงาน และได้กลุ่มตัวอย่างในระดับบุคคล จำนวนทั้งสิ้น 336 คน ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างในระดับบุคคลในการศึกษารั้งนี้ มาจากการเก็บข้อมูลจากสมาชิกผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่มงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่มงาน

10. หาค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) กับเครื่องมือการวิจัยทุกเครื่องมือในแต่ละตัวชี้วัด โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) ด้วยโปรแกรม LISREL เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงการวัดระหว่างตัวแปรแฝง (Latent variable) กับตัวแปรสังเกต (Observed variable) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแต่ละโมเดลโดยพิจารณาจากความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หากผลการวิเคราะห์พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากเกณฑ์ดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลของฮู และ เบนท์เลอร์ (Hu; & Bentler.1999: 51-55) ดังนี้

ตาราง 1 เกณฑ์ดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลของฐและเบนท์เลอร์

ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนของโมเดล $x^2$	เกณฑ์ระดับความกลมกลืน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI)	$\geq .90$
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI)	$\geq .90$
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Tucker-Lewis Index: TLI)	$\geq .90$
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)	$\geq .90$
ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (Root mean square error of approximation: RMSEA)	$\leq .08$
ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (Standardized root mean square residual: SRMR)	$\leq .05$

สำหรับค่า  $x^2$  มีข้อยกเว้นที่อาจมีนัยสำคัญทางสถิติได้ ทั้งนี้เนื่องจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมาก แม้ว่าแบบจำลองจะมีความกลมกลืนแล้วก็ตาม

หากผลการตรวจสอบพบว่าโมเดลไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะปรับโมเดลแล้ววิเคราะห์ใหม่ การปรับแก้จะอยู่ภายใต้พื้นฐานแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงในการวัด (Construct reliability and validity) ของตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ทุกตัว โดยทำการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct reliability: CR) ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาของฟอร์เนลล์ และ ลาร์คเกอร์ (Fornell; & Larcker.1981: 48-50) หากมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง หรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด และคำนวณหาค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ที่ตัวแปรแฝงสามารถอธิบายได้ (Average variance extracted: AVE) ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาของฟอร์เนลล์ และ ลาร์คเกอร์ (Fornell; & Larcker.1981: 48-50) หากมีค่ามากกว่า 0.50 แสดงว่า ตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงในการวัดตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวบ่งชี้จะวัด และทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้ โดยการหาค่าความเที่ยงตรงแบบ Convergent validity โดยตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรแฝง

ที่วัดอย่างมีนัยสำคัญ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ใช้ได้ควรมีค่า 0.45 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ดีมีค่า 0.55 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ดีมากมีค่า 0.63 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ดีเยี่ยมมีค่ามากกว่า 0.71 (Tobachnick; & Fidell. 2007: 649) นอกจากนี้เกณฑ์พิจารณาขั้นต่ำที่ยอมรับได้ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบควรอยู่ระหว่าง 0.30 ถึง 0.40 (Hair; et al. 2010; 118) รวมทั้งทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) โดยตัวบ่งชี้ต้องไม่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบข้ามไปยังตัวแปรแฝงอื่นที่ไม่ใช่ตัวแปรแฝงของตัวบ่งชี้ ซึ่งสามารถใช้วิธีการตรวจสอบโดยการใช้วิธีการวิเคราะห์แบบจำลองระหว่างแบบจำลองที่มีองค์ประกอบตามโครงสร้างทฤษฎีเปรียบเทียบกับแบบจำลองที่มีองค์ประกอบเดี่ยวหรือสององค์ประกอบ

11. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA) เพื่อตรวจสอบและยืนยันว่าเครื่องมือได้พัฒนามาจากแนวคิดทฤษฎีต่างๆ และมีองค์ประกอบตามโครงสร้างที่กำหนดไว้หรือไม่ และคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างอยู่ในระดับดีมาใช้ในการศึกษาวิจัย

12. การตรวจสอบหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของข้อคำถามแต่ละข้อโดยวิธีการหาสหสัมพันธ์ คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) ตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของตัวแปรระดับกลุ่มงาน ตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม (Internal consistency) โดยใช้การวิเคราะห์จากค่า rwg (Within – group agreement) และตรวจสอบความแปรปรวนของตัวแปรระหว่างกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่มโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass correlation coefficient)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ประกอบด้วย สำนักงาน ป.ป.ส. กรมคุมประพฤติ กรมสอบสวนคดีพิเศษ และสำนักงาน ป.ป.ท. ในการขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลและขอความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ เป็นผู้ประสานงานเพื่อให้การเก็บข้อมูลมีความเป็นไปด้วยความรวดเร็วและเรียบร้อย ดังนี้

1. ทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒไปยังหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม
2. เมื่อได้รับอนุญาตให้เก็บข้อมูลในหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ผู้วิจัยจะประสานเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน พร้อมชี้แจงวิธีการเก็บข้อมูลทางวาจาและลายลักษณ์อักษร
3. ทำการติดตามการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ในแต่ละหน่วยงานจนได้ข้อมูลครบตามที่กำหนด

## การจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยทำการจัดกระทำข้อมูลในการวิจัยในการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสุ่มตัวอย่าง โดยได้กลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 113 กลุ่มงาน และได้กลุ่มตัวอย่างระดับบุคคลจากสมาชิกผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่มงานที่ทำการสุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 537 คน
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บข้อมูลทั้งหมดมาดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของคำตอบของแบบวัดแต่ละชุดและคัดเลือกข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มีความสมบูรณ์มาใช้ในการวิเคราะห์ โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้กลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 80 กลุ่มงาน และกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคลจากสมาชิกผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่มงานที่ทำการสุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 336 คน
3. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนของเครื่องมือการวิจัยแต่ละชุด
4. นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

## การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน เพื่อบรรยายข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด
2. การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด โดยผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพข้อมูลจากค่าความเที่ยง (Reliability) และความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) โดยการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงจากข้อมูลในกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าความเที่ยงของตัวแปรแต่ละตัว และใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ร่วมด้วย โดยใช้โปรแกรม LISREL
3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบว่าตัวแปรระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน มีระดับการวิเคราะห์ใด ตามสมมติฐานข้อที่ 2 ด้วยการตรวจสอบความสอดคล้องของคะแนนภายในกลุ่ม (Agreement) โดยใช้ Multilevel Modeling in R package เพื่อดูผลการวิเคราะห์จาก rwg (Within – group agreement), ICC (Intraclass correlation coefficient) โดยใช้เกณฑ์ของเลบริทตัน และ เซ็นเตอร์ (LeBreton; & Senter. 2008: 828; 837-838) ที่กำหนด ค่า rwg มีค่า  $\geq .70$  ค่า ICC1 มีค่า  $\geq .50$  และค่า ICC2 มีค่า  $\geq .70$  ทั้งนี้ หากค่า ICC1 และ ICC2 มีค่าต่ำมากแสดงว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์กันน้อย จึงไม่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์แบบพหุระดับ แต่หากค่า ICC มีค่ามากแสดงว่ามีสัดส่วนของความแปรปรวนระหว่างกลุ่มมากและมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์แบบพหุระดับ โดยค่า ICC

ที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์แบบพหุระดับในทางปฏิบัติควรมากกว่า 0.05 (Dyer; Hanges; & Hall. 2005: 155)

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA) ของข้อคำถาม และองค์ประกอบของแบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 และเพื่อตรวจสอบว่าข้อคำถามใดบ้างที่เหมาะสมจะนำไปสร้างคะแนนระดับกลุ่ม (Tabachnick; & Fidell. 2007: 649) และเนื่องจากประชากรในระดับกลุ่มของการวิจัยครั้งนี้เป็นประชากรที่มีขนาดจำกัด (Finite populations) เพราะจากจำนวนประชากรในระดับกลุ่มที่มีจำนวนเพียง 436 กลุ่ม ซึ่งเมื่อเทียบกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างในระดับกลุ่มที่มีจำนวน 80 กลุ่ม แล้วถือว่าไม่แตกต่างกันมาก และเมื่อเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างจำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนประชากรแล้วมีค่าเท่ากับ 0.183 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่า ประชากรขนาดไม่จำกัด เท่ากับ 0.05 (Cochran. 1977: 24) ทำให้ต้องใช้ตัวปรับค่าประชากรที่มีขนาดจำกัด (Finite populations correction factor; fpc) เพื่อปรับแก้ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error; SE) ของตัวแปรในระดับกลุ่มทุกตัว จากนั้นจึงนำค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่ปรับแก้แล้ว ไปคำนวณค่าสถิติเพื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ระดับกลุ่มต่อไป โดยสูตรการคำนวณค่าตัวปรับค่าประชากรที่มีขนาดจำกัด (fpc) มีดังนี้ (Cochran. 1977: 24)

$$fpc = \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

โดยที่  $n$  คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง และ  $N$  คือจำนวนประชากรของการวิจัย

5. การประมาณค่าความเชื่อมั่นของแบบจำลองพหุระดับ (Reliability) ในแบบจำลองพหุระดับ ต้องมีการประมาณค่าความเชื่อมั่นภายในกลุ่ม (Within-level) และระหว่างกลุ่ม (Between-level) แยกกัน ด้วยวิธีการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบจำลองพหุระดับด้วยค่า Multilevel alpha:  $\alpha$  ค่า Multilevel composite reliability:  $\omega$  และค่า Multilevel maximal reliability:  $H$  โดยค่า Multilevel composite reliability:  $\omega$  และค่า Multilevel maximal reliability:  $H$  จะมีความน่าเชื่อถือดีกว่าค่า Multilevel alpha:  $\alpha$  (Geldhof; Preacher; & Zyphur. 2014: 80-90)

6. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุระดับของแบบจำลองการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ (Multilevel structural equation modeling: MSEM) ซึ่งจะใช้แมทริกซ์ความแปรปรวนรวมทั้ง 2 ระดับ ในการวิเคราะห์และประมาณค่าสถิติ

ในแบบจำลองทั้งโมเดลระดับบุคคลและโมเดลระดับกลุ่มพร้อม ๆ กัน ในการใช้แมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม จะใช้ความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตในฐานะที่เป็นตัวแปรแฝงในโมเดลด้วยการใช้การประมาณค่าแบบ MLR (Maximum Likelihood with Robust Statistics) ซึ่งเป็นการประมาณค่าที่ใช้ข้อมูลเต็มรูป (Full-Information Maximum Likelihood) ใช้ข้อมูลทุกส่วนในแบบจำลองในการประมาณค่าสถิติ และมีความทนทานต่อการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นในเรื่องของการแจกแจงแบบปกติหลายตัวแปร (Muthen, 1987, 1994: 387-388; Dyer, Hanges, & Hall.: 154-156) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรม Mplus ซึ่งเป็นโปรแกรมที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์พหุระดับ ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ (Multilevel structural equation modeling: MSEM) เนื่องจากโปรแกรมดังกล่าวใช้หลัก Within group และ Between group standardization ที่เหมาะสมกับข้อมูลพหุระดับและเอื้ออำนวยให้ทำการวิเคราะห์ได้เร็วขึ้น โดยในโปรแกรมดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยสามารถทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในกลุ่มและความสัมพันธ์ของตัวแปรระหว่างกลุ่มได้ในครั้งเดียวพร้อมกัน ร่วมกับแนวทางการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดตัวแปรพหุระดับของเงิน แมทธิว และ บลีส (Chen, Mathieu, & Bliese, 2004: 273-303) ที่ประกอบด้วยการตรวจสอบทั้งหมด 5 ขั้นตอน ทั้งนี้ในการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานระหว่างตัวแปรในแบบจำลองระดับกลุ่มนั้น ต้องใช้ตัวปรับค่าประชากรที่มีขนาดจำกัด (Finite populations correction factor; fpc) เพื่อปรับแก้ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของคะแนนตัวแปรระดับกลุ่มทุกตัวก่อนการทดสอบนัยสำคัญ เช่นเดียวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและทดสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง
2. ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับบุคคลที่ใช้ในการศึกษา
3. ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างตัวแปรระดับกลุ่มงาน มีดังนี้

ขั้นที่ 1 การนิยามความหมายมโนทัศน์ที่ศึกษา (Construct definition)

ขั้นที่ 2 การระบุธรรมชาติของตัวแปรระดับกลุ่ม (Articulation of the nature of the aggregate construct)

ขั้นที่ 3 การแสดงหลักฐานคุณภาพการวัดตัวแปรในแต่ละระดับ (Psychometric properties of constructs across level of analysis) ดังนี้

1. การตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบตัวแปรระดับกลุ่ม (Factor structure)
2. ความเชื่อมั่นของตัวแปรระดับกลุ่ม (Reliability)
3. ความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม (Inter-member agreement)

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบความแปรปรวนของตัวแปรระหว่างกลุ่ม (Construct variability between units)

4. ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรระดับกลุ่มที่ใช้ในการศึกษา
5. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงเส้นพหุระดับ

5.1 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระดับบุคคล

5.2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปรระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อ ตลอดจนความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติต่างๆ ในการวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้



## สัญลักษณ์หรืออักษรใช้แทนค่าสถิติ

สัญลักษณ์หรืออักษร	ความหมาย
$\bar{X}$	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
SD	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
SE	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error)
$\chi^2$	ค่าสถิติไค-สแควร์
df	องศาอิสระ (Degree of freedom)
$R^2$	สัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient of determination)
$\beta$	สัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน
W หรือตัวห้อย	ระดับบุคคล (Individual level) หรือภายในกลุ่ม (Within group)
w	
B หรือตัวห้อย b	ระดับกลุ่ม (Group level) หรือระหว่างกลุ่ม (Between group)

### ตัวแปรระดับบุคคล

WII	=	การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล
WIA	=	ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล
WIB	=	ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล
ROI	=	ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร
ROA	=	ด้านความชัดเจนในนโยบายและขอบข่ายความรับผิดชอบ ที่หัวหน้างานคาดหวัง
ROB	=	ด้านความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง
LEI	=	การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
LEA	=	ด้านการแสวงหาความรู้ของบุคลากร
LEB	=	ด้านการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ของบุคลากร
SII	=	ความพึงพอใจในงานของบุคลากร
SIA	=	ด้านลักษณะงานของบุคลากร
SIB	=	ด้านหัวหน้างานของบุคลากร
COI	=	ความผูกพันของบุคลากร
COA	=	ด้านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
COB	=	ด้านความผูกพันต่ออาชีพของบุคลากร
COC	=	ด้านความผูกพันต่อคุณภาพของบุคลากร

**ตัวแปรระดับบุคคล**

HEI	=	การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน
HEA	=	ด้านการสนับสนุนสิ่งของเครื่องมือ
HEB	=	ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร
HEC	=	ด้านการสนับสนุนอารมณ์และสังคม

**ตัวแปรในระดับกลุ่มงาน**

WGG	=	การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงาน
WGA	=	ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงาน
WGB	=	ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงาน
MCG	=	การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน
MCA	=	ด้านพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน
MCB	=	ด้านประสิทธิผลการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน
VAG	=	การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน
VAA	=	ด้านการยอมรับตัวตน
VAB	=	ด้านการยอมรับการปฏิบัติงาน
SUG	=	บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน
SUA	=	ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน
SUB	=	ด้านโครงสร้างและการกระจายอำนาจของกลุ่มงาน
SUC	=	ด้านมีรูปภาพในกลุ่มงาน
SUD	=	ด้านการทำงานเป็นทีมของกลุ่มงาน
SGG	=	ความพึงพอใจในงานกลุ่มงาน
SGA	=	ด้านลักษณะงานของกลุ่มงาน
SGB	=	ด้านหัวหน้างานของกลุ่มงาน

**ตัวแปรระดับกลุ่มงานที่ยกระดับจากตัวแปรระดับบุคคล**

WII <sub>B</sub>	=	การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคลในกลุ่มงาน
ROI <sub>B</sub>	=	ความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงาน
LEI <sub>B</sub>	=	การเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงาน
SII <sub>B</sub>	=	ความพึงพอใจในงานของบุคคลในกลุ่มงาน
COI <sub>B</sub>	=	ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่มงาน
HEI <sub>B</sub>	=	การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงาน

## 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

จกตาราง 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างระดับบุคคลเป็นข้าราชการกระทรวงยุติธรรม จำนวน 336 คน เป็นข้าราชการในสังกัดกรมคุมประพฤติมากที่สุด จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9 รองลงมาเป็นข้าราชการสังกัดกรมสอบสวนคดีพิเศษ จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6 เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยเป็นชาย จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 50.6 เป็นหญิง จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 49.4 อายุเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง คือ 36.63 ปี มีประสบการณ์ทำงานราชการเฉลี่ย 9.32 ปี มีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 61.9 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 ส่วนใหญ่มีสถานภาพแต่งงานแล้ว จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9 รองลงมามีสถานภาพโสดจำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2 มีระดับตำแหน่งปัจจุบันในระดับชำนาญการมากที่สุด จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 และมีระดับตำแหน่งปัจจุบันในระดับปฏิบัติการจำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 44.3 มีกลุ่มตัวอย่างในระดับกลุ่ม 80 กลุ่มงาน ซึ่งในจำนวน 80 กลุ่มงานนี้ มีสมาชิกในแต่ละกลุ่มงานตั้งแต่ 3-8 คน ส่วนใหญ่มีสมาชิกในกลุ่มงาน 3 คน มากที่สุดจำนวน 33 กลุ่มงาน คิดเป็นร้อยละ 41.25 รองลงมาที่มีจำนวนสมาชิกในกลุ่มงาน 4 คน จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 มีจำนวนกลุ่มโดยเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

ตาราง 2 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยง มาตรฐาน
ระดับกลุ่มงาน (n = 80 กลุ่ม)	80		3.58 คน/	
โดยมีกลุ่มงานละ 3-8 คน			กลุ่มงาน	
มีจำนวน 3 คน/กลุ่มงาน	33	41.25		
มีจำนวน 4 คน/กลุ่มงาน	22	27.50		
มีจำนวน 5 คน/กลุ่มงาน	9	11.25		
มีจำนวน 6 คน/กลุ่มงาน	11	13.75		
มีจำนวน 7 คน/กลุ่มงาน	3	3.75		
มีจำนวน 8 คน/กลุ่มงาน	2	2.50		
ระดับบุคคล (ข้าราชการในสังกัด กระทรวงยุติธรรม				
สำนักงาน ป.ป.ท.	15	4.50		
กรมสอบสวนคดีพิเศษ	123	36.60		
สำนักงาน ป.ป.ส.	54	16.10		

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยง มาตรฐาน
กรมคุมประพฤติ	144	42.90		
เพศ				
หญิง	166	49.40		
ชาย	170	50.60		
อายุเฉลี่ย			36.63 ปี	7.53
ประสบการณ์ทำงานราชการเฉลี่ย			9.32 ปี	6.95
ระดับการศึกษาสูงสุด				
ต่ำกว่าปริญญาตรี	13	3.90		
ปริญญาตรี	208	61.90		
ปริญญาโท	110	32.70		
ปริญญาเอก	5	1.50		
สถานภาพ				
โสด	152	45.20		
คู่/สมรส/อยู่ด้วยกัน	161	47.90		
หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่	17	5.10		
อื่นๆ	6	1.80		
ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน				
ระดับปฏิบัติการ	149	44.30		
ระดับชำนาญการ	187	55.70		
<b>รวม</b>	<b>336</b>	<b>100.00</b>		

## 2. ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับบุคคลที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้แบ่งตัวแปรการวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม ตามระดับการวิเคราะห์ คือ ตัวแปรระดับบุคคล และตัวแปรระดับกลุ่มงาน โดยตัวแปรระดับบุคคล แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคล ตัวแปรคั่นกลาง และตัวแปรผล

1. ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคล ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร

2. ตัวแปรคั่นกลาง ประกอบด้วย ตัวแปรคั่นกลางทางจิตระดับบุคคลและตัวแปรคั่นกลางทางสังคมระดับบุคคล

2.1 ตัวแปรคั่นกลางทางจิตระดับบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และความผูกพันของบุคลากร

2.2 ตัวแปรคั่นกลางทางสังคมระดับบุคคล ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน

3. ตัวแปรผล ได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร

งานวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสร้างพหุระดับ (Multilevel structure equation modeling: MSEM) ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตที่ใช้วัดตัวแปรแฝงในแบบจำลองพหุระดับที่สร้างขึ้น จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) ของตัวแปรแต่ละตัว ดังนั้น ตัวแปรสังเกตในแบบจำลองพหุระดับจึงเป็นมิติหรือองค์ประกอบของตัวแปร โดยมีค่าสถิติพื้นฐาน ดังนี้

ตาราง 3 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับบุคคลที่ข้าราชการกระทรวงยุติธรรมเป็นผู้ให้ข้อมูล (n = 336)

ตัวแปร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
<b>ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคล</b>					
<b>1. ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร</b>					
1.1 ความชัดเจนในนโยบายและขอบข่ายความรับผิดชอบที่หัวหน้างานคาดหวัง	336	4.006	1.042	1.00	6.00
1.2 ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง	336	4.274	0.985	1.67	6.00
<b>2. การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร</b>					
2.1 การแสวงหาความรู้	336	4.196	0.805	1.50	6.00
2.2 การนำไปใช้ประโยชน์	336	4.151	0.876	1.50	6.00
<b>ตัวแปรคั่นกลาง</b>					
<b>3. ความพึงพอใจในงานของบุคลากร</b>					
3.1 ลักษณะงาน	336	4.188	0.985	1.00	6.00
3.2 หัวหน้างาน	336	4.136	1.101	1.00	6.00

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่า ต่ำสุด	ค่าสูงสุด
4. ความผูกพันของบุคลากร					
4.1 ความผูกพันต่อองค์กร	336	4.236	1.098	1.33	6.00
4.2 ความผูกพันต่ออาชีพ	336	3.955	0.956	1.33	6.00
4.3 ความผูกพันต่อคุณภาพ	336	4.505	1.132	1.00	6.00
5. การสนับสนุนทางสังคมของ เพื่อนร่วมงาน					
5.1 การสนับสนุนสิ่งของ เครื่องมือ	336	3.972	1.014	1.00	6.00
5.2 การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร	336	4.159	1.014	1.33	6.00
5.3 การสนับสนุนอารมณ์และ สังคม	336	4.130	1.011	1.25	6.00
ตัวแปรผล					
6. การปฏิบัติงานอย่างมี ผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล					
6.1 ประสิทธิภาพ	336	4.263	0.858	1.50	6.00
6.2 ประสิทธิภาพ	336	3.911	0.859	1.20	5.83

จากตาราง 3 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับบุคคล ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคล ผลปรากฏว่า ตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดของตัวแปรแฝงความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร คือ ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง มีค่าเฉลี่ย คือ 4.274 ตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดของตัวแปรแฝงการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรคือ การแสวงหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยคือ 4.196 ตัวแปรคั่นกลาง ผลปรากฏว่าตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดของตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงานของบุคลากร คือ ลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ย คือ 4.188 ตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดของตัวแปรความผูกพันของบุคลากร คือ ความผูกพันต่อคุณภาพ มีค่าเฉลี่ย คือ 4.505 ตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดของตัวแปรแฝงการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน คือ การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร มีค่าเฉลี่ยคือ 4.159 ตัวแปรผล ปรากฏว่า ตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดของตัวแปรแฝงการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลคือ ประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยคือ 4.263

ตาราง 4 ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตในโมเดลวิจัยระดับบุคคล

ตัวแปร	ROI	LEI	SII	COI	HEI	WII
ROI	1.000					
LEI	0.752**	1.000				
SII	0.753**	0.748**	1.000			
COI	0.789**	0.779**	0.748**	1.000		
HEI	0.758**	0.676**	0.688**	0.776**	1.000	
WII	0.708*	0.749**	0.670**	0.753**	0.708**	1.000

\*\*P &lt; 0.001

จากตาราง 4 แสดงค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตในโมเดลวิจัยระดับบุคคล พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 15 คู่ มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 จำนวน 15 คู่ ในภาพรวมความสัมพันธ์ของตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.670 ถึง 0.789 โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรตามเกณฑ์ Multicollinearity ไม่ควรเกิน 0.80 (Hair.; et al. 2010: 118) ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดและเป็นความสัมพันธ์ทางบวก คือ ความคาดหวังในบทบาทของบุคลากรกับความผูกพันของบุคลากร มีค่าสหสัมพันธ์คือ 0.789 รองลงมาคือ การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรกับความผูกพันของบุคลากร มีค่าสหสัมพันธ์คือ 0.779 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.001

### 3. ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างตัวแปรระดับกลุ่ม

ในการศึกษาวิจัยพหุระดับจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการตรวจสอบความเที่ยงตรงในการวัดตัวแปรพหุระดับ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรระดับกลุ่มจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ผู้วิจัยจึงเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน มีหัวหน้ากลุ่มงานร่วมกัน ประเมินค่าตัวแปรโดยเป็นการรับรู้ร่วมกัน เพื่อให้สามารถนำผลที่ได้มาตรวจสอบว่าตัวแปรระดับกลุ่มดังกล่าว เกิดจากการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกทุกคนที่อยู่ในกลุ่มงานหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความสอดคล้องของตัวแปรระดับกลุ่ม (Agreement) และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดตัวแปรพหุระดับของเฉิน แม็ทริว และ บลีส์ (Chen; Mathien; & Bliese. 2004: 273-303) ซึ่งสอดคล้องกับขั้นตอนการทดสอบแบบจำลองสมมติฐานหลักของการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

## ขั้นที่ 1 การนิยามความหมายมโนทัศน์ที่ศึกษา (Construct definition)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของตัวแปรพหุระดับทั้ง 5 ตัวแปร ได้ ดังต่อไปนี้

1. การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน หมายถึง การกระทำ การทำหน้าที่และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานของกลุ่มข้าราชการกระทรวงยุติธรรมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การชกถามสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่ เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐาน หาข่าว สะกดรอย เป็นต้น ที่ครบถ้วนทุกกิจกรรมที่หัวหน้างานมอบหมายสามารถทำงานที่ยาก ฝ่าฟันอุปสรรค โดยไม่ผิดพลาดในสาระสำคัญในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด ทำงานได้ดี รวดเร็ว สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย โดยแบ่งองค์ประกอบย่อย 2 ด้าน คือ

1.1 ประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำ การปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการทำงานของกลุ่มข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การชกถามสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐาน และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ครบถ้วนทุกกิจกรรมที่หัวหน้างานมอบหมาย รวมทั้งความสามารถในการทำงานที่ยาก ฝ่าฟันอุปสรรค โดยไม่ผิดพลาดในสาระสำคัญในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด

1.2 ประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำ การปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการทำงานของกลุ่มข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การสัมภาษณ์ สืบสวน สอบสวน จับเท็จ ตรวจติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเพิ่มเติม เก็บรวบรวมพยานหลักฐาน และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี รวดเร็ว ส่งมอบงานทันเวลา สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย

2. การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับการแสดงและการกระทำในการถ่ายทอดประสบการณ์ ชี้นะ สอนแนะของหัวหน้างานด้วยหลักบริหาร ขั้นตอนการจัดการในกลุ่มงานโดยพิจารณาจากความสำเร็จในการสอนงานตามหลักบริหาร ขั้นตอนการจัดการในกลุ่มงานของหัวหน้างาน โดยแบ่งองค์ประกอบย่อย 2 ด้าน คือ

2.1 พฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการ หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับการกระทำของหัวหน้างานในการถ่ายทอดประสบการณ์ ชี้นะ สอนแนะด้วยหลักบริหารหรือตามขั้นตอนการจัดการภายในกลุ่มงาน เริ่มด้วยการอธิบายขอบเขตของงานในกลุ่มงาน ขอบข่ายความรับผิดชอบของข้าราชการแต่ละคนในกลุ่มงาน การอธิบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การเสนอมุมมองที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การดูแลช่วยเหลือ การร่วมแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน และการสร้างแรงจูงใจผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน

2.2 ประสิทธิภาพการสอนงานตามหลักการจัดการ หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับความสำเร็จของหัวหน้างานในการวางแผน จัดการการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและกำกับติดตามการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน การใช้



อำนาจ ให้รางวัล ลงโทษและมอบอำนาจแก่ข้าราชการในกลุ่มงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับข้าราชการ การสื่อสาร การวิเคราะห์ความต้องการของข้าราชการ และการตัดสินใจแก้ไขปัญหา การปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน หมายถึง ความรู้สึกชอบ พอใจของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับความสามารถ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ การวางตน การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน สังคม การมีคุณธรรมของตนเองที่เกิดจากการได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างาน โดยแบ่งองค์ประกอบย่อย 2 ด้าน คือ

3.1 การยอมรับตัวตน หมายถึง ความรู้สึกชอบ พอใจของกลุ่มข้าราชการที่ได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานในด้านบุคลิกภาพ การวางตน การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน สังคม และการมีคุณธรรม

3.2 การยอมรับการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบพอใจของกลุ่มข้าราชการที่ได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานในด้านความสามารถ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มงานในองค์กร

4. บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในปฏิบัติงานในกลุ่มงานที่ตนสังกัดอยู่ในด้านต่าง ๆ โดยแบ่งองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน คือ

4.1 มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับแนวทงขั้นตอนการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ ประเมินกำกับติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่มงานที่ตนสังกัดอยู่ เพื่อนำผลการประเมินติดตามมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

4.2 โครงสร้างและการกระจายอำนาจ หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับการจัดการและการบริหารงานตามลำดับสายการบังคับบัญชา มีการกระจายอำนาจ การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับข้าราชการในกลุ่มงานที่ตนสังกัดอยู่อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

4.3 มิตรภาพในกลุ่มงาน หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในกลุ่มงาน โดยการยอมรับซึ่งกันและกัน การได้รับความไว้วางใจ ความเป็นกันเอง รวมทั้งการติดต่อสื่อสาร และการประสานการปฏิบัติงานภายในกลุ่มงานที่มีความคล่องตัวและเอื้อต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการในกลุ่มงาน

4.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้ข้าราชการในกลุ่มงานแสดงด้านความคิดที่สร้างสรรค์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ วางแผนและปฏิบัติงานในกลุ่มงาน เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกันในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน

5. ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน หมายถึง การที่กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานในกลุ่มงานและชอบที่จะทำงานในลักษณะงานที่ทำอยู่ในกลุ่มงานที่ตนทำงานอยู่ ร่วมกับหัวหน้างานของตนเอง โดยแบ่งองค์ประกอบย่อย 2 ด้าน คือ

5.1 ลักษณะงาน หมายถึง การที่กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานในกลุ่มงานและชอบที่จะทำงานในลักษณะงานที่ทำอยู่ในกลุ่มงานที่ตนทำงานอยู่ที่ใช้อิสระในการคิด แสวงหาทดลองวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงาน มีความหลากหลายท้าทาย ไม่จำเจ น่าเบื่อ มีอำนาจต่อรองกับกลุ่มงานอื่นหรือส่วนงานอื่นในระดับที่สูงขึ้น มีความมั่นคง มีคุณค่าไม่ขัดต่อศีลธรรม รวมทั้งมีโอกาสในการทำสิ่งต่างๆให้กับผู้อื่นและสังคม

5.2 หัวหน้างาน หมายถึง การที่กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานในกลุ่มงานร่วมกับหัวหน้างาน ที่มีความสามารถในการบริหารการสอนงาน การมอบหมายงาน การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน การกระตุ้นหรือรื้อฟื้น สนใจช่วยคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการในกลุ่มงานอย่างเต็มใจ การส่งเสริมสนับสนุนการสัมมนา อบรมศึกษาต่อและการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน ตลอดจนการกระตุ้นส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในอาชีพและการปฏิบัติงานของข้าราชการในกลุ่มงาน

## **ขั้นที่ 2 การระบุธรรมชาติของตัวแปรระดับกลุ่ม (Articulation of the nature of the aggregate construct)**

ตัวแปรระดับกลุ่มในงานวิจัยครั้งนี้ มีลักษณะของตัวแปรที่เกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มส่งผลให้เกิดการรับรู้ร่วมกันตามรูปแบบ Shared properties (Klein; & Kozlowski. 2000: 33-34) โดยมีโน้ตศักรสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และมโนทัศน์การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานจัดอยู่ในรูปแบบ Referent-shift model ซึ่งใช้วัดตัวแปรระดับกลุ่มที่เป็น Shared properties ตามแนวคิดของเฉิน แมทธิว และ บลีส (Chen; Mathien; & Bliese. 2004: 273-303) เนื่องจากเกิดจากการเก็บข้อมูลโดยให้ข้าราชการกระทรวงยุติธรรมมองภาพการสอนงานตามหลักการจัดการและการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการระบุธรรมชาติของมโนทัศน์ที่ศึกษาในขั้น 2 แล้ว เนื่องจากตัวแปรระดับกลุ่มในการศึกษาวิจัยนี้ เป็นตัวแปรที่เกิดจากการรับรู้ร่วมกัน ดังนั้นจึงต้องตรวจสอบว่าคะแนนของสมาชิกภายในกลุ่มมีความสอดคล้องหรือคล้ายคลึงเพียงพอที่จะนำไปรวมกันภายในกลุ่มได้หรือไม่ แล้วจึงนำข้อมูลที่ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานเป็นผู้ประเมินมาสร้างเป็นตัวแปรระดับกลุ่มด้วยการหาค่าเฉลี่ยเพื่อเป็นคะแนนของกลุ่มในแต่ละกลุ่มตามลำดับต่อไป

## **ขั้นที่ 3 การแสดงหลักฐานคุณภาพการวัดตัวแปรในแต่ละระดับ (Psychometric properties of constructs across levels of analysis)**

ในขั้นที่ 3 เป็นขั้นที่วิเคราะห์เพื่อหาคำตอบว่าข้อมูลที่ได้จากข้าราชการกระทรวงยุติธรรมรายบุคคลสามารถอธิบายได้ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานหรือไม่ เพื่อเป็นการพัฒนาเครื่องมือวัดพหุระดับที่มีความสมบูรณ์ ทั้งนี้เนื่องจากตัวแปรพหุระดับบางตัว เมื่อมีการยกระดับตัวแปรขึ้นไปเป็นการวิเคราะห์ระดับกลุ่มแล้ว มีโอกาสที่องค์ประกอบของตัวแปรอาจเหมือนหรือแตกต่าง

กับองค์ประกอบของตัวแปรที่พบในการวิเคราะห์ระดับบุคคลได้ ผู้วิจัยจึงต้องวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด โดยการตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบ (Factor structure) ความเชื่อมั่นของมโนทัศน์ที่ศึกษา (Reliability) และการตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่ม (Inter-member agreement) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบ (Factor structure) ในงานวิจัยนี้ ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA) ในการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบตัวแปรระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เพื่อให้ทราบว่าตัวแปรการปฏิบัติงานอย่าง มีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ยังคงมีโครงสร้างองค์ประกอบตามทฤษฎีที่ระบุไว้และยังสามารถอธิบายได้ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานได้หรือไม่ รวมทั้งข้อคำถามที่เก็บมาจากระดับบุคคล ข้อคำถามข้อใดสามารถนำไปวัดตัวแปรระดับกลุ่มงานได้ โดยสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและสมมติฐานของการวิจัยข้อที่ 1 และ 2

ตาราง 5 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

ข้อคำถาม	ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น ICC	ระดับบุคคล/ภายในกลุ่มงาน (Within group: W) (Standardized estimate)				ระดับกลุ่มงาน/ระหว่างกลุ่มงาน (Between group: B) (Standardized estimate)			
		$\beta$	SE	Z	p-value	$\beta$	SE	Z	p-value
WGG1	0.002	0.723	0.045	16.230	0.000	0.934	1.055	0.885	0.376
WGG2	0.000	0.646	0.049	13.121	0.000	-	-	-	-
WGG3	0.000	0.754	0.036	20.952	0.000	-	-	-	-
WGG4	0.000	0.772	0.036	21.701	0.000	-	-	-	-
WGG6	0.000	0.565	0.058	9.742	0.000	-	-	-	-
WGG8	0.001	0.649	0.046	13.981	0.000	0.899	1.628	0.552	0.581
WGG9	0.017	0.668	0.055	12.169	0.000	0.985	0.525	1.876	0.061
WGG12	0.000	0.750	0.044	17.171	0.000	-	-	-	-
WGG13	0.000	0.343	0.073	4.665	0.000	-	-	-	-

ตาราง 5 (ต่อ)

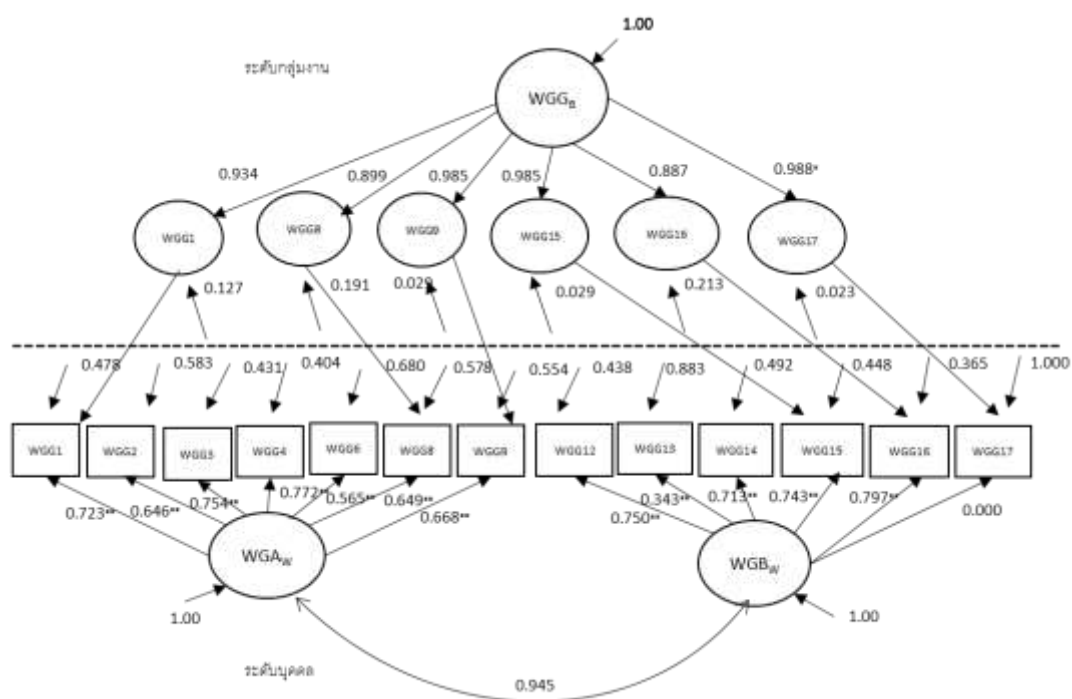
ข้อ คำถาม	ค่า สหสัมพันธ์ ภายในชั้น ICC	ระดับบุคคล/ภายในกลุ่มงาน (Within group: W) (Standardized estimate)				ระดับกลุ่มงาน/ระหว่างกลุ่มงาน (Between group: B) (Standardized estimate)			
		$\beta$	SE	Z	p-value	$\beta$	SE	Z	p-value
WGG14	0.000	0.713	0.047	15.291	0.000	-	-	-	-
WGG15	0.008	0.743	0.050	14.937	0.000	0.985	2.692	0.366	0.714
WGG16	0.002	0.797	0.040	20.048	0.000	0.887	0.606	1.464	0.143
WGG17	0.140	0.000	0.000	99.000	99.000	0.988	0.363	2.719	0.007

$\chi^2 = 170.964$   $df = 73$   $\frac{\chi^2}{df} = 2.342$  CFI = 0.934 TLI = 0.916 RMSEA = 0.063

จากตาราง 5 เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน โดยผู้วิจัยได้ทำการปรับแบบจำลองให้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งใช้วิธีการตัดข้อคำถามจากการพิจารณาเนื้อหาในข้อคำถามตามแนวคิดทฤษฎีและนิยามปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้พิจารณาข้อคำถามที่มีใจความซ้ำซ้อนกัน มีความหมายไม่ชัดเจน และวัดตัวแปรอื่นที่นอกเหนือจากตัวแปรที่ต้องการวัด และพิจารณาร่วมกับค่าดัชนีการปรับปรุงแบบจำลอง เพื่อให้ได้แบบจำลองการวัดที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ดีที่สุด โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ พบว่าแบบจำลองการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างคือ ค่าสถิติมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า  $\chi^2 = 170.964$   $df = 73$   $\frac{\chi^2}{df} = 2.342$  CFI = 0.934 TLI = 0.916 RMSEA = 0.063 (Hu; & Benter. 1999: 51-55)

เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นของข้อคำถามของแบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน มีค่า ICC ตั้งแต่ 0.000 ถึง 0.140 จากเกณฑ์เลบริตันและเซนเตอร์ (LeBreton; & Senter. 2008: 838-839) ค่า ICC ควรมีค่ามากกว่า 0.05 แต่เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดนี้ พบว่าในระดับบุคคล ตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบแรกมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.565-0.772 ส่วนตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบที่สองมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.343-0.797 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญที่ 0.001 เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ในระดับกลุ่ม ที่พบว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.887-0.988 โดยมีค่าน้ำหนักของข้อคำถาม ข้อ 17 ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อย่างไรก็ตามข้อคำถามที่เหลือ คือ ข้อ 1 ข้อ 8 ข้อ 9 ข้อ 15 และข้อ 16 นั้น แม้ว่าผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับจะไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่าน้ำหนักมีค่าสูงกว่า 0.30 กล่าวคือมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.887-0.988 ซึ่งถือว่าเป็นค่าน้ำหนักที่เหมาะสมเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Bowen; & Guo. 2011: 180-186)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงยังคงเลือกใช้ข้อคำถามทั้งหมดนี้ โดยมีข้อสังเกตในข้อคำถาม ข้อ 17 ที่ในการวิเคราะห์ระดับบุคคลไม่สามารถวัดตัวแปรแฝงด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีผลสัมฤทธิ์สูงระดับบุคคลได้เนื่องจากมีค่าน้ำหนักต่ำ แต่ข้อคำถามดังกล่าวสามารถวัดตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงานในการวิเคราะห์ระดับกลุ่มได้ ทั้งนี้สามารถสรุปแบบจำลองการวัดพหุระดับของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงานที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ดังภาพประกอบ 14



\*\* p < 0.001 \* p < 0.05

ภาพประกอบ 14 โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงาน

หมายเหตุ

- WGG<sub>B</sub> = การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงาน
- WGA<sub>W</sub> = ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงระดับบุคคล
- WGB<sub>W</sub> = ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงระดับบุคคล

ผลการวิเคราะห์จากภาพประกอบ 14 โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงาน แสดงให้เห็นว่า โครงสร้างองค์ประกอบของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงานในระดับบุคคลมี 2 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบด้านประสิทธิผล

ประกอบด้วย ข้อคำถาม 7 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 3 ข้อ 4 ข้อ 6 ข้อ 8 และข้อ 9 และองค์ประกอบด้านประสิทธิภาพ ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 12 ข้อ 13 ข้อ 14 ข้อ 15 ข้อ 16 และข้อ 17 และเมื่อวิเคราะห์ในระดับกลุ่มมีเพียงองค์ประกอบเดียว โดยในระดับกลุ่ม ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 ข้อ 8 ข้อ 9 ข้อ 15 ข้อ 16 และข้อ 17 ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล มีค่า  $\chi^2 = 170.964$   $df = 73$   $CFI = 0.934$ ,  $TLI = 0.916$  และ  $RMSEA = 0.063$  ผลจากการวิเคราะห์สรุปได้ว่าโครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของกลุ่มงานที่เหลือเพียงองค์ประกอบเดียวนั้น จะมีค่าสถิติความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของ กลุ่มงานที่มี 2 องค์ประกอบ โดยโครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรที่มี 2 องค์ประกอบ มีค่า  $\chi^2 = 171.725$   $df = 73$   $CFI = 0.933$ ,  $TLI = 0.914$  และ  $RMSEA = 0.064$  แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของ กลุ่มงานไม่ได้แยกกัน แต่รวมอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ตรงกับแนวคิดกระบวนการเกิดตัวแปรระดับกลุ่มงาน Fuzzy Composition ที่พบว่าโครงสร้างองค์ประกอบอาศัยความคล้ายคลึงกันบางส่วน หรือแตกต่างกันในโครงสร้างองค์ประกอบระดับบุคคลและระดับกลุ่มงาน

สรุปได้ว่า ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของ กลุ่มงานในระดับบุคคล มี 2 องค์ประกอบ แต่เมื่อเป็นระดับกลุ่มงานเหลือเพียงองค์ประกอบเดียว โดยมีข้อคำถามในระดับบุคคล จำนวน 13 ข้อ และระดับกลุ่มงาน จำนวน 6 ข้อ

ตาราง 6 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

ข้อคำถาม	ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น ICC	ระดับบุคคล/ภายในกลุ่มงาน (Within group: W)				ระดับกลุ่มงาน/ระหว่างกลุ่มงาน (Between group: B)			
		(Standardized estimate)				(Standardized estimate)			
		$\beta$	SE	Z	p-value	$\beta$	SE	Z	p-value
MCC1	0.054	0.696	0.037	18.696	0.000	0.979	0.167	5.862	0.000
MCC2	0.000	0.692	0.045	15.558	0.000	-	-	-	-
MCC3	0.000	0.659	0.037	17.965	0.000	-	-	-	-
MCC4	0.026	0.712	0.040	17.968	0.000	0.992	0.309	3.210	0.001
MCC5	0.011	0.633	0.052	12.244	0.000	0.496	2.054	0.241	0.809
MCC6	0.000	0.774	0.040	19.163	0.000	-	-	-	-
MCC7	0.044	0.678	0.047	14.513	0.000	0.990	0.222	4.459	0.000

ตาราง 6 (ต่อ)

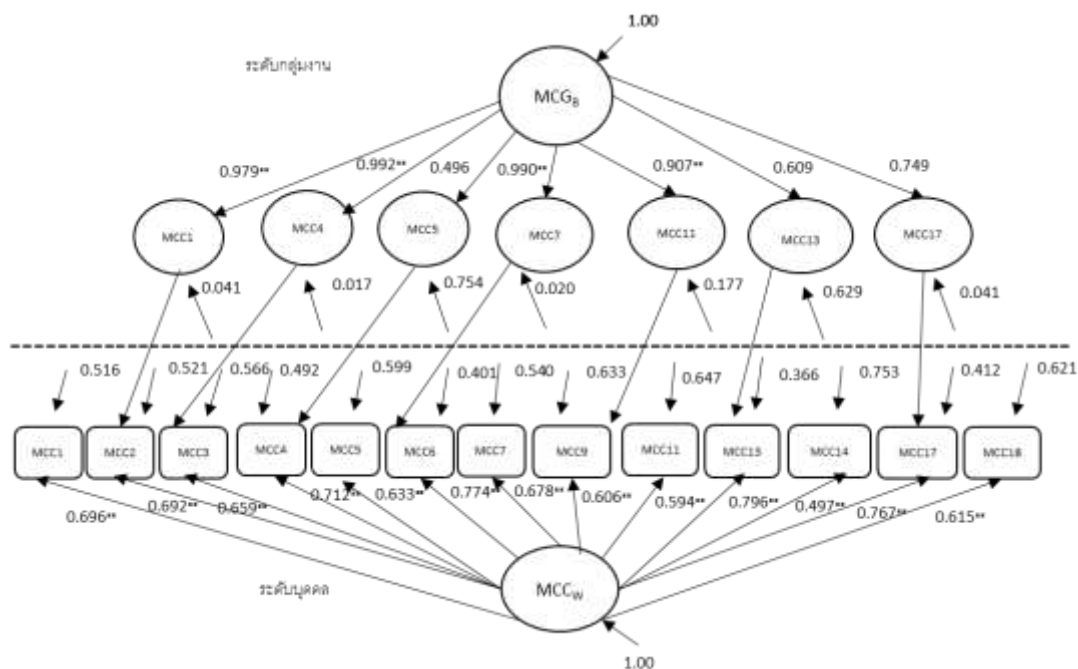
ข้อ คำถาม	ค่า	ระดับบุคคล/ภายในกลุ่มงาน				ระดับกลุ่มงาน/ระหว่างกลุ่มงาน			
	สหสัมพันธ์	(Within group: W)				(Between group: B)			
	ภายในชั้น	(Standardized estimate)				(Standardized estimate)			
	ICC	$\beta$	SE	Z	p-value	$\beta$	SE	Z	p-value
MCC9	0.000	0.606	0.048	12.505	0.000	-	-	-	-
MCC11	0.028	0.594	0.062	9.586	0.000	0.907	0.243	3.733	0.000
MCC13	0.007	0.796	0.031	25.753	0.000	0.609	2.202	0.277	0.782
MCC14	0.000	0.497	0.064	7.742	0.000	-	-	-	-
MCC17	0.009	0.767	0.042	18.081	0.000	0.749	0.704	1.064	0.287
MCC18	0.000	0.615	0.045	13.527	0.000	-	-	-	-

$x^2 = 156.380$   $df = 79$   $\frac{\chi^2}{df} = 1.979$  CFI = 0.952 TLI = 0.939 RMSEA = 0.054

จากตาราง 6 เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน โดยผู้วิจัยได้ทำการปรับแบบจำลองให้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งใช้วิธีการตัดข้อคำถามจากการพิจารณาเนื้อหาในข้อคำถามตามแนวคิดทฤษฎีและนิยามปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้พิจารณาข้อคำถามที่มีใจความซ้ำซ้อนกัน มีความหมายไม่ชัดเจนและวัดตัวแปรอื่นที่นอกเหนือจากตัวแปรที่ต้องการวัด และพิจารณาร่วมกับค่าดัชนีการปรับปรุงแบบจำลอง เพื่อให้ได้แบบจำลองการวัดที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ดีที่สุด โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ พบว่าแบบจำลองการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างคือ ค่าสถิติมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า  $x^2 = 156.380$   $df = 79$   $\frac{\chi^2}{df} = 1.979$  CFI = 0.952 TLI = 0.939 RMSEA = 0.054 (Hu; & Bentler. 1999: 51-55)

เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นของข้อคำถามของแบบวัดการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน มีค่า ICC ตั้งแต่ 0.000 ถึง 0.054 จากเกณฑ์เลบริตันและเซนเตอร์ (LeBreton; & Sentor. 2008: 838-839) ค่า ICC ควรมีค่ามากกว่า 0.05 แต่เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดนี้ พบว่าในระดับบุคคล ตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.594-0.796 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญที่ 0.001 เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ในระดับกลุ่ม ที่พบว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.496-0.992 โดยมีค่าน้ำหนักของข้อคำถาม ข้อ 1 ข้อ 4 ข้อ 7 และข้อ 11 ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 อย่างไรก็ตามข้อคำถามที่เหลือ คือ ข้อ 5 ข้อ 13 และข้อ 17 นั้น แม้ว่าผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

เชิงยืนยันพหุระดับจะไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่าน้ำหนักมีค่าสูงกว่า 0.30 กล่าวคือมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.496-0.992 ซึ่งถือว่าเป็นค่าน้ำหนักที่เหมาะสมเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Bowen; & Guo, 2011: 180-186) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงยังคงเลือกใช้ข้อคำถามทั้งเจ็ดข้อนี้ โดยสามารถสรุปแบบจำลองการวัดพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ดังภาพประกอบ 15



\*\* p < 0.001 \* p < 0.05

ภาพประกอบ 15 โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน

หมายเหตุ

- MCG<sub>B</sub> = การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานระดับกลุ่มงาน  
MCG<sub>W</sub> = การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานระดับบุคคล

ภาพประกอบ 15 โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานในระดับบุคคลมีองค์ประกอบเดียว โดยองค์ประกอบระดับบุคคล ประกอบด้วยข้อคำถาม 13 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 3 ข้อ 4 ข้อ 5 ข้อ 6 ข้อ 7 ข้อ 9 ข้อ 11 ข้อ 13 ข้อ 14 ข้อ 17 และข้อ 18 เมื่อนำมาสร้างเป็นตัวแปรระดับกลุ่มงานยังคงมีเพียงองค์ประกอบเดียว ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 ข้อ 4 ข้อ 5 ข้อ 7 ข้อ 11 ข้อ 13 และข้อ 17 ค่าสถิติที่ใช้



ตรวจสอบความตรงของโมเดลมีค่า  $\chi^2 = 156.380$ ,  $df = 79$ ,  $CFI = 0.952$ ,  $TLI = 0.939$  และ  $RMSEA = 0.054$  ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานที่เหลือเพียงองค์ประกอบเดียวนั้น จะมีค่าสถิติความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ดีกว่าเมื่อเทียบกับโครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตการสอนตามหลักการจัดการของหัวหน้างานที่มี 2 องค์ประกอบ โดยโครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรที่มี 2 องค์ประกอบมีค่า  $\chi^2 = 157.004$ ,  $df = 79$ ,  $CFI = 0.952$ ,  $TLI = 0.938$  และ  $RMSEA = 0.055$  แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของตัวแปรสังเกตการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานไม่ได้แยกกัน แต่รวมอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ผู้วิจัยจึงปรับโครงสร้างองค์ประกอบให้เหลือเพียงองค์ประกอบเดียว

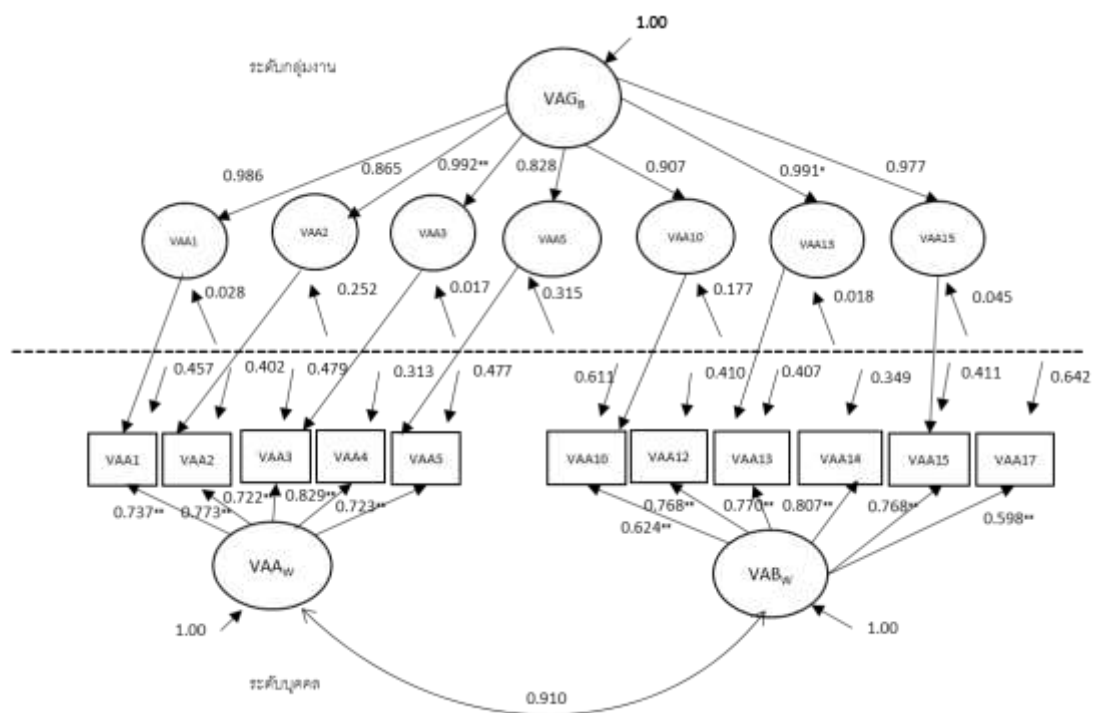
สรุปได้ว่า ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานในระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานมีเพียงองค์ประกอบเดียว โดยมีข้อคำถามในระดับบุคคล จำนวน 13 ข้อ และในระดับกลุ่มงาน จำนวน 7 ข้อ

ตาราง 7 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

ข้อคำถาม	ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น	ระดับบุคคล/ภายในกลุ่มงาน (Within group: W) (Standardized estimate)				ระดับกลุ่มงาน/ระหว่างกลุ่มงาน (Between group: B) (Standardized estimate)			
		$\beta$	SE	Z	p-value	$\beta$	SE	Z	p-value
		VAG1	0.026	0.737	0.044	16.583	0.000	0.986	1.868
VAG 2	0.012	0.773	0.043	17.881	0.000	0.865	0.604	1.432	0.152
VAG 3	0.132	0.722	0.048	15.138	0.000	0.992	0.145	6.841	0.000
VAG 4	0.000	0.829	0.032	25.685	0.000	-	-	-	-
VAG 5	0.016	0.723	0.042	17.356	0.000	0.828	0.688	1.203	0.229
VAG10	0.018	0.624	0.051	12.141	0.000	0.907	0.934	0.971	0.332
VAG12	0.000	0.768	0.036	21.122	0.000	-	-	-	-
VAG13	0.042	0.770	0.036	20.248	0.000	0.991	0.357	2.776	0.006
VAG14	0.000	0.807	0.034	23.819	0.000	-	-	-	-
VAG15	0.020	0.768	0.046	16.539	0.000	0.977	1.273	0.767	0.443
VAG17	0.000	0.598	0.057	10.511	0.000	-	-	-	-
$\chi^2 = 98.337$ $df = 57$ $\frac{\chi^2}{df} = 1.725$		$CFI = 0.968$ $TLI = 0.957$ $RMSEA = 0.046$							

จากตาราง 7 เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน โดยผู้วิจัยได้ทำการปรับแบบจำลองให้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งใช้วิธีการตัดข้อคำถามจากการพิจารณาเนื้อหาในข้อคำถามตามแนวคิดทฤษฎีและนิยามปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้พิจารณาข้อคำถามที่มีใจความซ้ำซ้อนกัน มีความหมายไม่ชัดเจน และวัดตัวแปรอื่นที่นอกเหนือจากตัวแปรที่ต้องการวัด และพิจารณาร่วมกับค่าดัชนีการปรับปรุงแบบจำลอง เพื่อให้ได้แบบจำลองการวัดที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ดีที่สุด โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ พบว่าแบบจำลองการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างคือ ค่าสถิติมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า  $\chi^2 = 98.337$   $df = 57$   $\frac{\chi^2}{df} = 1.725$  CFI = 0.968 TLI = 0.957 RMSEA = 0.046 (Hu; & Benter. 1999: 51-55)

เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นของข้อคำถามของแบบวัดการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานมีค่า ICC ตั้งแต่ 0.000 ถึง 0.132 จากเกณฑ์เลบริตันและเซนเตอร์ (LeBreton; & Senter. 2008: 838-839) ค่า ICC ควรมีความมากกว่า 0.05 แต่เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดนี้ พบว่าในระดับบุคคล ตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบแรกมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.722-0.829 ส่วนตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบที่สองมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.598-0.807 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญที่ 0.001 เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ในระดับกลุ่ม ที่พบว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.828-0.992 โดยมีค่าน้ำหนักของข้อคำถาม ข้อ 3 และข้อ 13 ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และ 0.05 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ข้อคำถามที่เหลือ คือ ข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 5 ข้อ 10 และข้อ 15 นั้น แม้ว่าผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับจะไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่าน้ำหนักมีค่าสูงกว่า 0.30 กล่าวคือมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.828-0.992 ซึ่งถือว่าเป็นค่าน้ำหนักที่เหมาะสมเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Bowen; & Guo. 2011: 180-186) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงยังคงเลือกใช้ข้อคำถามทั้งเจ็ดข้อนี้ โดยสามารถสรุปแบบจำลองการวัดพหุระดับของการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ดังภาพประกอบ 16



\*\*  $p < 0.001$  \*  $p < 0.05$

ภาพประกอบ 16 โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน

หมายเหตุ

- VAG<sub>B</sub> = การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน  
 VAA<sub>W</sub> = การยอมรับตัวตน  
 VAB<sub>W</sub> = การยอมรับการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์จากภาพประกอบ 16 โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างองค์ประกอบของการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานในระดับบุคคลมี 2 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบด้านการยอมรับตัวตน ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 3 ข้อ 4 และข้อ 5 และองค์ประกอบด้านการยอมรับความสามารถ ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 10 ข้อ 12 ข้อ 13 ข้อ 14 ข้อ 15 และข้อ 17 และเมื่อวิเคราะห์ในระดับกลุ่มมีเพียงองค์ประกอบเดียว โดยในระดับกลุ่มประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 3 ข้อ 5 ข้อ 10 ข้อ 13 และข้อ 15 ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล มีค่า  $\chi^2 = 98.337$   $df = 57$  CFI = 0.968 TLI = 0.957 และ RMSEA = 0.046 ผลจากการวิเคราะห์สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานที่เหลือเพียงองค์ประกอบเดียวนั้น จะมีค่าสถิติความกลมกลืน

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตการให้  
 คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานที่มี 2 องค์ประกอบ โดยโครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรที่มี  
 2 องค์ประกอบ มีค่า  $\chi^2 = 130.601$   $df = 56$   $CFI = 0.941$   $TLI = 0.920$  และ  $RMSEA = 0.063$   
 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานไม่ได้  
 แยกกันแต่รวมอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ตรงกับแนวคิดกระบวนการเกิดตัวแปรระดับกลุ่มงาน Fuzzy  
 Composition ที่พบว่าโครงสร้างองค์ประกอบอาศัยความคล้ายคลึงกันบางส่วน หรือแตกต่างกัน  
 ในโครงสร้างองค์ประกอบระดับบุคคลและระดับกลุ่มงาน

สรุปได้ว่า ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการให้  
 คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานในระดับบุคคล มี 2 องค์ประกอบ แต่เมื่อเป็นระดับกลุ่มงาน  
 เหลือเพียงองค์ประกอบเดียว โดยมีข้อคำถามในระดับบุคคล จำนวน 11 ข้อ และระดับกลุ่มงาน  
 จำนวน 7 ข้อ

ตาราง 8 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของบรรยากาศในการ  
 ปฏิบัติงานของกลุ่มงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

ข้อ คำถาม	ค่า สหสัมพันธ์ ภายในชั้น ICC	ระดับบุคคล/ภายในกลุ่มงาน (Within group: W) (Standardized estimate)				ระดับกลุ่มงาน/ระหว่างกลุ่มงาน (Between group: B) (Standardized estimate)			
		$\beta$	SE	Z	p-value	$\beta$	SE	Z	p-value
SUG1	0.102	0.637	0.039	16.512	0.000	0.991	0.159	6.233	0.000
SUG2	0.195	0.439	0.084	5.195	0.000	0.946	0.096	9.854	0.000
SUG4	0.052	0.559	0.055	10.081	0.000	0.849	1.808	0.469	0.639
SUG6	0.000	0.595	0.052	11.452	0.000	-	-	-	-
SUG7	0.031	0.695	0.034	20.732	0.000	0.591	3.559	0.166	0.868
SUG8	0.000	0.746	0.045	16.466	0.000	-	-	-	-
SUG9	0.052	0.721	0.042	17.231	0.000	0.873	0.512	1.705	0.088
SUG10	0.030	0.770	0.035	22.004	0.000	0.961	0.832	1.155	0.248
SUG11	0.377	0.678	0.069	9.831	0.000	0.948	0.079	12.000	0.000
SUG12	0.000	0.735	0.049	14.930	0.000	-	-	-	-
SUG15	0.057	0.626	0.048	13.162	0.000	0.958	0.322	2.975	0.003
SGG16	0.031	0.509	0.075	6.821	0.000	0.785	1.238	0.634	0.526

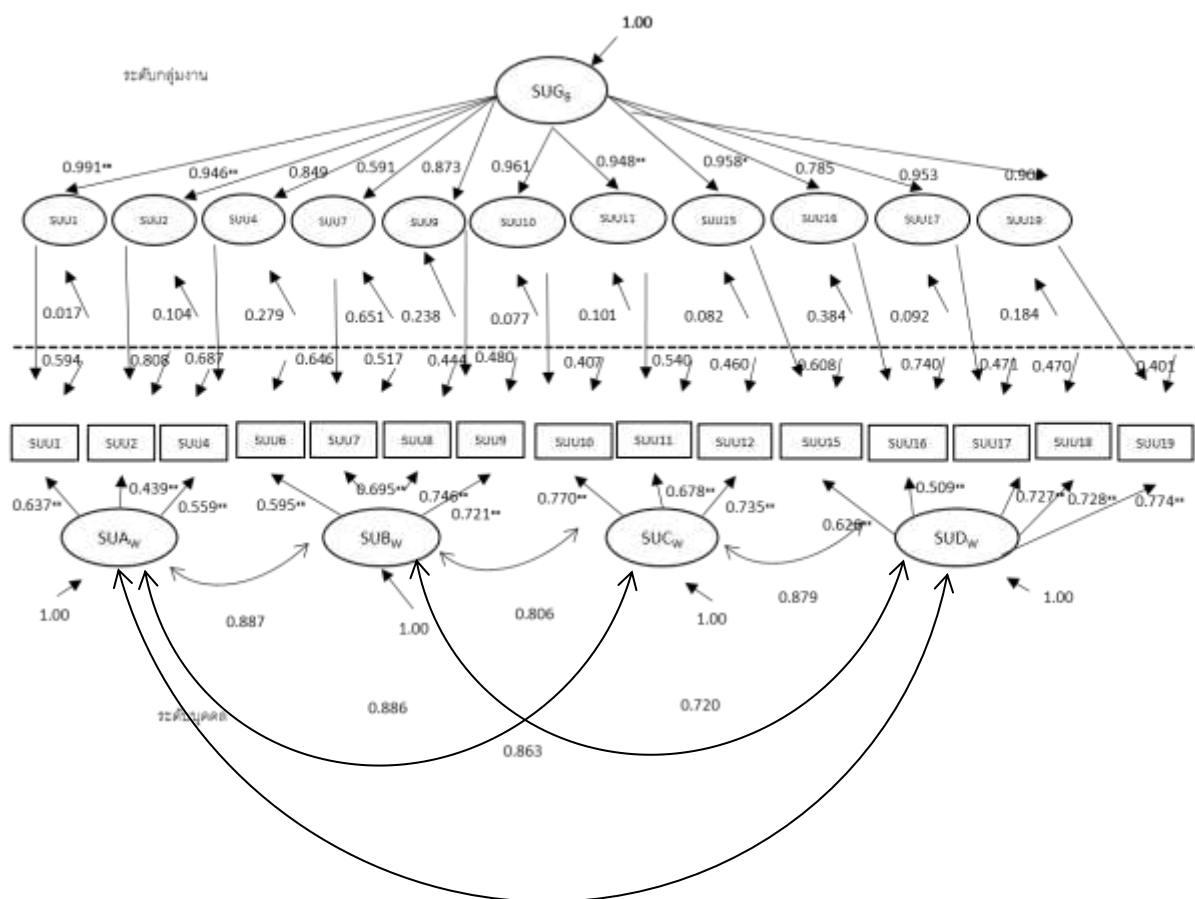
ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ คำถาม	ค่า	ระดับบุคคล/ภายในกลุ่มงาน				ระดับกลุ่มงาน/ระหว่างกลุ่มงาน			
	สหสัมพันธ์	(Within group: W)				(Between group: B)			
	ภายในชั้น	(Standardized estimate)				(Standardized estimate)			
	ICC	$\beta$	SE	Z	p-value	$\beta$	SE	Z	p-value
SUG17	0.021	0.727	0.043	16.978	0.000	0.953	1.940	0.491	0.623
SUG18	0.000	0.728	0.052	13.930	0.000	-	-	-	-
SUG19	0.021	0.774	0.034	22.492	0.000	0.903	0.609	1.483	0.138
$\chi^2 = 193.968$ $df = 128$ $\frac{\chi^2}{df} = 1.577$ CFI = 0.960 TLI = 0.950 RMSEA = 0.039									

จากตาราง 8 เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน โดยผู้วิจัยได้ทำการปรับแบบจำลองให้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งใช้วิธีการตัดข้อคำถามจากการพิจารณาเนื้อหาในข้อคำถามตามแนวคิดทฤษฎีและนิยามปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้พิจารณาข้อคำถามที่มีใจความซ้ำซ้อนกัน มีความหมายไม่ชัดเจน และวัดตัวแปรอื่นที่นอกเหนือจากตัวแปรที่ต้องการวัด และพิจารณาร่วมกับค่าดัชนีการปรับปรุงแบบจำลอง เพื่อให้ได้แบบจำลองการวัดที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ดีที่สุด โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ พบว่าแบบจำลองบรรยากาศในการปฏิบัติของกลุ่มงานมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง คือ ค่าสถิติมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า  $\chi^2 = 193.968$   $df = 128$   $\frac{\chi^2}{df} = 1.577$  CFI = 0.960 TLI = 0.950 RMSEA = 0.039 (Hu; & Benter. 1999: 51-55)

เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นของข้อคำถามของแบบวัดบรรยากาศในการปฏิบัติของกลุ่มงาน มีค่า ICC ตั้งแต่ 0.000 ถึง 0.377 จากเกณฑ์เลบริตันและเซนเตอร์ (LeBreton; & Sentor. 2008: 838-839) ค่า ICC ควรมีความมากกว่า 0.05 แต่เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดนี้ พบว่าในระดับบุคคล ตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบแรกมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.439-0.637 ตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบที่สองมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.595-0.746 ตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบที่สามมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.678-0.770 และตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบที่สี่มีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.509-0.774 โดยค่าน้ำหนักทุกค่า มีนัยสำคัญที่ 0.001 เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ในระดับกลุ่ม ที่พบว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.591-0.991 โดยมีค่าน้ำหนักของข้อคำถาม ข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 11 และข้อ 15 ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และ 0.05 อย่างไรก็ตาม ข้อคำถามที่เหลือ คือ ข้อ 4 ข้อ 7 ข้อ 9 ข้อ 10 ข้อ 16 ข้อ 17 และข้อ 19 นั้น แม้ว่าผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ

จะไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่าน้ำหนักมีค่าสูงกว่า 0.30 กล่าวคือมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.591-0.991 ซึ่งถือว่าเป็นค่าน้ำหนักที่เหมาะสมเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Bowen; & Guo. 2011: 180-186) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงยังคงเลือกใช้ข้อคำถามทั้งสิบเอ็ดข้อนี้ โดยสามารถสรุปแบบจำลองบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้ตั้งภาพประกอบ 17



\*\* P < 0.001 \* P < 0.05

ภาพประกอบ 17 โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน

หมายเหตุ

- SUG<sub>B</sub> = บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน
- SUA<sub>w</sub> = มาตรฐานการปฏิบัติงาน
- SUB<sub>w</sub> = โครงสร้างและการกระจายอำนาจ
- SUC<sub>w</sub> = มิตรภาพในกลุ่มงาน
- SUD<sub>w</sub> = การทำงานเป็นทีม

ผลการวิเคราะห์จากภาพประกอบ 17 โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานแสดงให้เห็นว่า โครงสร้างองค์ประกอบของบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานในระดับบุคคล มี 4 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบด้านมาตรฐาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 ข้อ 2 และข้อ 4 องค์ประกอบด้านโครงสร้าง ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 6 ข้อ 7 ข้อ 8 และข้อ 9 องค์ประกอบด้านมิตรภาพ ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 10 ข้อ 11 และข้อ 12 และองค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 15 ข้อ 16 ข้อ 17 ข้อ 18 และข้อ 19 และเมื่อวิเคราะห์ในระดับกลุ่มมีเพียงองค์ประกอบเดียว โดยในระดับกลุ่มประกอบด้วยข้อคำถาม 11 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 4 ข้อ 7 ข้อ 9 ข้อ 10 ข้อ 11 ข้อ 15 ข้อ 16 ข้อ 17 และข้อ 19 ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล มีค่า  $\chi^2 = 193.168$   $df = 128$   $CFI = 0.960$   $TLI = 0.950$   $RMSEA = 0.039$  ผลจากการวิเคราะห์สรุปได้ว่าโครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานที่เหลือเพียงองค์ประกอบเดียวนั้น จะมีค่าสถิติความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานที่มี 2 องค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ และ 4 องค์ประกอบ แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานไม่ได้แยกกันแต่รวมอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ตรงกับแนวคิดกระบวนการเกิดตัวแปรระดับกลุ่มงาน Fuzzy Composition ที่พบว่าโครงสร้างองค์ประกอบอาศัยความคล้ายคลึงกันบางส่วนหรือแตกต่างกันในโครงสร้างองค์ประกอบระดับบุคคลและระดับกลุ่มงาน

สรุปได้ว่า ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานในระดับบุคคล มี 4 องค์ประกอบ แต่เมื่อเป็นระดับกลุ่มงานเหลือเพียงองค์ประกอบเดียว โดยมีข้อคำถามในระดับบุคคล จำนวน 15 ข้อ และระดับกลุ่มงาน จำนวน 11 ข้อ

ตาราง 9 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

ข้อ คำถาม	ค่า สหสัมพันธ์ ภายในชั้น	ระดับบุคคล/ภายในกลุ่มงาน (Within group: W) (Standardized estimate)				ระดับกลุ่มงาน/ระหว่างกลุ่มงาน (Between group: B) (Standardized estimate)			
		$\beta$	SE	Z	p-value	$\beta$	SE	Z	p-value
		SGG1	0.041	0.665	0.053	12.529	0.000	0.988	0.423
SGG2	0.055	0.699	0.046	15.102	0.000	0.987	0.246	4.012	0.000
SGG3	0.018	0.649	0.059	12.617	0.000	0.948	2.492	0.380	0.704
SGG4	0.015	0.614	0.055	11.254	0.000	0.933	0.567	1.646	0.099

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อ คำถาม	ค่า สหสัมพันธ์ ภายในชั้น	ระดับบุคคล/ภายในกลุ่มงาน (Within group: W) (Standardized estimate)				ระดับกลุ่มงาน/ระหว่างกลุ่มงาน (Between group: B) (Standardized estimate)			
		β	SE	Z	p-value	β	SE	Z	p-value
SGG7	0.061	0.609	0.077	7.927	0.000	0.988	0.482	2.049	0.040
SGG8	0.000	0.649	0.039	16.460	0.000	0.029	4.605	0.202	0.839
SGG9	0.008	0.756	0.040	18.712	0.000	-	-	-	-
SGG10	0.000	0.670	0.045	14.881	0.000	-	-	-	-
SGG13	0.000	0.805	0.035	22.903	0.000	-	-	-	-
SGG14	0.000	0.796	0.035	22.439	0.000	-	-	-	-
SGG15	0.000	0.765	0.042	18.161	0.000	-	-	-	-
SGG16	0.000	0.720	0.043	16.731	0.000	-	-	-	-

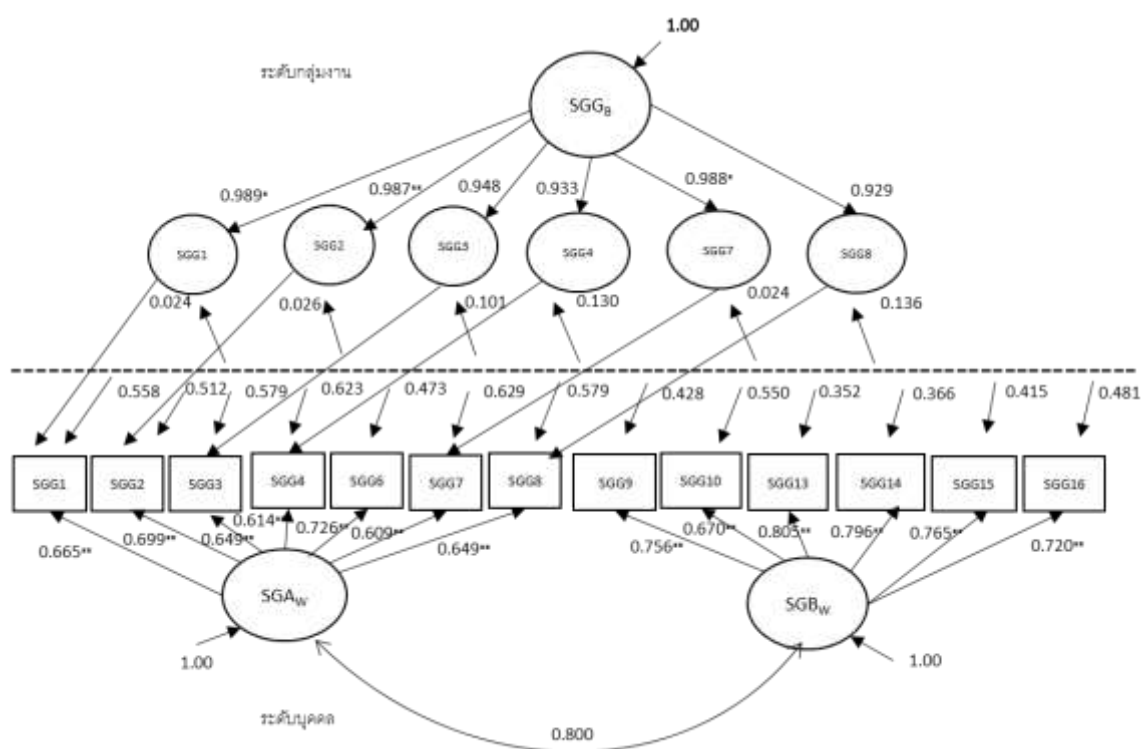
$\chi^2 = 150.175$   $df = 78$   $\frac{\chi^2}{df} = 1.925$  CFI = 0.947 TLI = 0.932 RMSEA = 0.052

จากตาราง 9 เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน โดยผู้วิจัยได้ทำการปรับแบบจำลองให้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งใช้วิธีการตัดข้อคำถามจากการพิจารณาเนื้อหาในข้อคำถามตามแนวคิด ทฤษฎี และนิยามปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้พิจารณาข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกัน มีความหมายไม่ชัดเจน และวัดตัวแปรอื่นที่นอกเหนือจากตัวแปรที่ต้องการวัด และพิจารณาร่วมกับค่าดัชนีการปรับปรุงแบบจำลองเพื่อให้ได้แบบจำลองการวัดที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ดีที่สุด โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ พบว่า แบบจำลองความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างคือ ค่าสถิติมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า  $\chi^2 = 150.175$   $df = 78$   $\frac{\chi^2}{df} = 1.925$  CFI = 0.947 TLI = 0.932 RMSEA = 0.052 (Hu; & Benter. 1999: 51-55)

เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นของข้อคำถามของแบบวัดความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน มีค่า ICC ตั้งแต่ 0.000 ถึง 0.061 จากเกณฑ์เลบริตันและเซนเตอร์ (LeBreton; & Senter. 2008: 838-839) ค่า ICC ควรค่ามากกว่า 0.05 แต่เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดนี้ พบว่าในระดับบุคคล ตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบแรกมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.609-0.726 ส่วนตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบที่สองมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.670-0.805 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญที่ 0.001 เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ในระดับกลุ่มที่พบว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.929-0.988 โดยมีค่าน้ำหนักของ



ข้อคำถาม ข้อ 1 ข้อ 2 และข้อ 7 ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.001 อย่างไรก็ตาม ข้อคำถามที่เหลือ คือ ข้อ 3 ข้อ 4 และ ข้อ 8 นั้น แม้ว่าผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน พหุระดับจะไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่าน้ำหนักมีค่าสูงกว่า 0.30 กล่าวคือมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.929-0.988 ซึ่งถือว่าเป็นค่าน้ำหนักที่เหมาะสมเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Bowen; & Guo. 2011: 180-186) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงยังคงเลือกใช้ข้อคำถามทั้งหมดข้อนี้ โดยสามารถสรุปแบบจำลองการวัดพหุระดับของความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ดังภาพประกอบ 18



\*\* p < 0.001 \* p < 0.05

ภาพประกอบ 18 โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน

หมายเหตุ

- $SGG_B$  = ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน
- $SGA_W$  = ลักษณะงานระดับกลุ่มงาน
- $SGB_W$  = หัวหน้างานระดับกลุ่มงาน

ผลการวิเคราะห์จากภาพประกอบ 18 โครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน แสดงให้เห็นว่า โครงสร้างองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานในระดับบุคคลมี 2 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบด้านลักษณะงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 3 ข้อ 4 ข้อ 6 ข้อ 7 และข้อ 8 และองค์ประกอบด้านหัวหน้างาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 9 ข้อ 10 ข้อ 13 ข้อ 14 ข้อ 15 และข้อ 16 และเมื่อวิเคราะห์ในระดับกลุ่มมีเพียงองค์ประกอบเดียว โดยในระดับกลุ่มประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 3 ข้อ 4 ข้อ 7 และข้อ 8 ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล มีค่า  $\chi^2 = 150.175$   $df = 78$   $CFI = 0.947$   $TLI = 0.932$  และ  $RMSEA = 0.052$  ทั้งนี้มีข้อสังเกตที่ว่า ในข้อคำถาม ข้อ 9 ข้อ 10 ข้อ 13 ข้อ 14 ข้อ 15 และข้อ 16 ซึ่งเป็นข้อคำถามที่ใช้วัดองค์ประกอบด้านหัวหน้างานในการวิเคราะห์ระดับบุคคล แต่ข้อคำถามเหล่านี้ไม่สามารถวัดได้ในการวิเคราะห์ระดับกลุ่ม ทั้งนี้ผลจากการวิเคราะห์สรุปได้ว่าโครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานที่เหลือเพียงองค์ประกอบเดียวนั้น จะมีค่าสถิติความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตความพึงพอใจของกลุ่มงานที่มี 2 องค์ประกอบ โดยโครงสร้างองค์ประกอบที่มี 2 องค์ประกอบ มีค่า  $\chi^2 = 153.068$   $df = 77$   $CFI = 0.944$   $TLI = 0.928$  และ  $RMSEA = 0.054$  แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตความพึงพอใจของกลุ่มงานไม่ได้แยกกันแต่รวมอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ตรงกับแนวคิดกระบวนการเกิดตัวแปรระดับกลุ่มงาน Fuzzy Composition ที่พบว่าโครงสร้างองค์ประกอบอาศัยความคล้ายคลึงกันบางส่วน หรือแตกต่างกันในโครงสร้างองค์ประกอบระดับบุคคลและระดับกลุ่มงาน

สรุปได้ว่า ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานในระดับบุคคล มี 2 องค์ประกอบ แต่เมื่อเป็นระดับกลุ่มงานเหลือเพียงองค์ประกอบเดียว โดยมีข้อคำถามในระดับบุคคล จำนวน 13 ข้อ และระดับกลุ่มงาน จำนวน 6 ข้อ

## 2. ความเชื่อมั่นของตัวแปรระดับกลุ่มงาน (Reliability)

ในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างแบบจำลองพหุระดับ โดยการประมาณค่าความเชื่อมั่นของแบบจำลองพหุระดับ ดังนี้ 1) Multilevel Alpha ( $\alpha$ ) ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคของแบบจำลองพหุระดับ 2) Multilevel composite reliability ( $\omega$ ) ค่าความเชื่อมั่นของคะแนนรวมของแบบจำลองพหุระดับ 3) Multilevel maximal reliability (H) ค่าความเชื่อมั่นของคะแนนรวมของแบบจำลองพหุระดับโดยใช้กำลังสองของค่าน้ำหนักองค์ประกอบของคะแนนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ในการประมาณค่า

ตาราง 10 ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของตัวแปรระดับกลุ่มงาน

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น		
	Alpha ( $\alpha$ )	Composite ( $\omega$ )	Maximal (H)
<b>1. การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน</b>			
<u>ระดับบุคคล</u>	0.897	0.899	0.924
- ประสิทธิภาพ	0.861	0.860	0.869
- ประสิทธิภาพ	0.761	0.755	0.844
<u>ระดับกลุ่มงาน</u>	0.955	0.971	0.991
<b>2. การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน</b>			
<u>ระดับบุคคล</u>	0.914	0.915	0.922
<u>ระดับกลุ่มงาน</u>	0.942	0.940	0.993
<b>3. การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน</b>			
<u>ระดับบุคคล</u>	0.924	0.929	0.935
- การยอมรับตัวตน	0.872	0.871	0.876
- การยอมรับการปฏิบัติงาน	0.866	0.868	0.879
<u>ระดับกลุ่มงาน</u>	0.964	0.981	0.994
<b>4. บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน</b>			
<u>ระดับบุคคล</u>	0.912	0.923	0.931
- มาตรฐานการปฏิบัติงาน	0.642	0.561	0.579
- โครงสร้างและการกระจายอำนาจ	0.783	0.785	0.792
- มิตรภาพในกลุ่มงาน	0.781	0.772	0.777
- การทำงานเป็นทีม	0.812	0.808	0.826
<u>ระดับกลุ่มงาน</u>	0.961	0.977	0.992
<b>5. ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน</b>			
<u>ระดับบุคคล</u>	0.915	0.927	0.932
- ลักษณะงาน	0.855	0.843	0.846
- หัวหน้างาน	0.885	0.887	0.891
<u>ระดับกลุ่มงาน</u>	0.966	0.987	0.993

จากตาราง 10 แสดงผลความเชื่อมั่นของตัวแปรปัจจัยระดับกลุ่มงานที่ข้าราชการกระทรวงยุติธรรมเป็นผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน มีค่าความเชื่อมั่น

ระดับบุคคล  $\alpha = 0.897$ ,  $\omega = 0.899$ ,  $H = 0.924$ , ค่าความเชื่อมั่นระดับกลุ่มงาน  $\alpha = 0.955$ ,  $\omega = 0.971$ ,  $H = 0.991$  ตัวแปรการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน มีค่าความเชื่อมั่นระดับบุคคล  $\alpha = 0.914$ ,  $\omega = 0.915$ ,  $H = 0.922$ , ค่าความเชื่อมั่นระดับกลุ่มงาน  $\alpha = 0.942$ ,  $\omega = 0.940$ ,  $H = 0.993$  ตัวแปรการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน มีค่าความเชื่อมั่นระดับบุคคล  $\alpha = 0.924$ ,  $\omega = 0.929$ ,  $H = 0.935$  ค่าความเชื่อมั่นระดับกลุ่มงาน  $\alpha = 0.964$ ,  $\omega = 0.981$ ,  $H = 0.994$  ตัวแปรบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน มีค่าความเชื่อมั่นระดับบุคคล  $\alpha = 0.912$ ,  $\omega = 0.923$ ,  $H = 0.931$  ค่าความเชื่อมั่นระดับกลุ่มงาน  $\alpha = 0.961$ ,  $\omega = 0.977$ ,  $H = 0.992$  ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน มีค่าความเชื่อมั่นระดับบุคคล  $\alpha = 0.915$ ,  $\omega = 0.927$ ,  $H = 0.932$  ค่าความเชื่อมั่นระดับกลุ่มงาน  $\alpha = 0.966$ ,  $\omega = 0.987$ ,  $H = 0.993$

### 3. ความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม (Inter-member agreement)

ในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่ม (Inter-member agreement) ของโมเดลการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ว่าค่าคะแนนของสมาชิกที่ได้ในแต่ละคนมีความสอดคล้องหรือคล้ายคลึงกันเพียงพอที่จะนำไปรวมกันภายในกลุ่มได้หรือไม่ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ค่า  $r_{WG(j)}$  ซึ่งในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้ Multilevel Modeling in R package ในการวิเคราะห์ โดยเกณฑ์ของเลบริตันและเซนเตอร์ (LeBreton; & Senter. 2008: 836) กำหนดว่า ค่า  $r_{WG(j)}$  อยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 0.03 แสดงว่าไม่มีความสอดคล้องกันในระดับกลุ่ม ค่าอยู่ระหว่าง 0.31 ถึง 0.50 แสดงว่ามีความสอดคล้องกันน้อยในระดับกลุ่ม ค่าอยู่ระหว่าง 0.51 ถึง 0.70 แสดงว่า มีความสอดคล้องกันปานกลางในระดับกลุ่ม ค่าอยู่ระหว่าง 0.71 ถึง 0.90 แสดงว่ามีความสอดคล้องกันมากในระดับกลุ่ม และค่าอยู่ระหว่าง 0.91 ถึง 1.00 แสดงว่ามีความสอดคล้องกันมากที่สุดในระดับกลุ่ม โดยผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม แสดงดังตาราง 11

ตาราง 11 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม

ตัวแปร	$r_{WG(j)}$
การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน	0.933
การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน	0.893
การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน	0.879
บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน	0.932
ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน	0.908

จากตาราง 11 แสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม พบว่า ตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน มีค่า  $r_{WG(j)}$  เท่ากับ 0.933, 0.932, 0.908, 0.893 และ 0.879 ตามลำดับ โดยตัวแปรทุกตัวมีค่า  $r_{WG(j)}$  อยู่ระหว่าง 0.879 ถึง 0.933 แสดงว่าคะแนนที่เก็บจากข้าราชการกระทรวงยุติธรรม แต่ละคนภายในกลุ่มเดียวกันมีความคิดสอดคล้องกันมาก กล่าวคือ ข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันต่างมีพฤติกรรมและรับรู้การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานในทิศทางที่สอดคล้องกันมาก

#### ขั้นที่ 4 การตรวจสอบความแปรปรวนของตัวแปรระหว่างกลุ่ม (Construct variability between units)

ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความแปรปรวนของตัวแปรระหว่างกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass correlation coefficient: ICCs) ประกอบด้วย ICC(1) และ ICC(2) โดยค่า ICC (1) เป็นการพิจารณาว่าค่าความแปรปรวนที่เกิดจากความแตกต่างของคะแนนระหว่างกลุ่มงานมีมากหรือน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับความแตกต่างของคะแนนที่เกิดขึ้นทั้งหมด โดยเกณฑ์การพิจารณากำหนดให้ค่า ICC(1) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ขึ้นไป ส่วนค่า ICC(2) เป็นการประเมินค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของคะแนนเฉลี่ยที่สร้างจากคะแนนสมาชิกภายในกลุ่มเดียว เกณฑ์การพิจารณาค่า ICC(2) กำหนดให้มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 ขึ้นไป (Klein; et al. 2000: 518) โดยผลการตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม แสดงดังตาราง 12

ตาราง 12 ผลการตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม

ตัวแปร	ค่า ICC (1)	ค่า ICC (2)
การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน	0.452	0.776
การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน	0.259	0.595
การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน	0.308	0.652
บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน	0.469	0.788
ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน	0.414	0.748

จากตาราง 12 แสดงผลการตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม โดยการพิจารณาค่า Intraclass correlation coefficient (ICCs) พบว่าตัวแปรบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน และการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน มีค่า ICC (1) เท่ากับ 0.469, 0.452, 0.414, 0.308 และ 0.259 ตามลำดับ โดยตัวแปรทุกตัว มีค่า ICC (1) มากกว่า 0.05 ตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนค่า ICC (2) ของตัวแปรบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน และการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน คือ 0.788, 0.776, 0.748, 0.652 และ 0.596 ตามลำดับ โดยตัวแปรบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน มีค่า ICC (2) มากกว่า 0.70 ตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนตัวแปรการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน และการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน มีค่า ICC (2) น้อยกว่า 0.70 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การที่ค่า ICC (2) ต่ำนั้น เนื่องจากค่า ICC (2) ขึ้นกับขนาดของจำนวนสมาชิกภายในกลุ่มโดยเฉลี่ย (Bliese, 2000: 355-360) ซึ่งในงานวิจัยนี้มีสมาชิกภายในกลุ่มเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 จึงมีผลทำให้ค่า ICC (2) ต่ำ อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาแนวคิดทฤษฎีร่วมกันกับดัชนี  $r_{WG(j)}$  และค่า ICC (1) สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน มีความแปรปรวนระดับกลุ่ม (LeBreton; & Senter, 2008: 838-839; Wang; & Howell, 2010: 1138)

#### 4. ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่มที่ใช้ในการศึกษา

จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของตัวแปรระดับกลุ่ม พบว่า ตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน เมื่อแปลงเป็นระดับกลุ่มจะเหลือองค์ประกอบเดียว ทำให้ตัวแปรสังเกตระดับกลุ่มของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานมีตัวเดียวตามผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ

ตาราง 13 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่มที่ข้าราชการกระทรวงยุติธรรมเป็นผู้ให้ข้อมูล

ตัวแปร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
<b>ตัวแปรระดับกลุ่ม</b>					
1. การปฏิบัติงานอย่างมี ผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน	80	4.233	0.616	2.530	5.040
2. การสอนงานตามหลักการจัดการ ของหัวหน้างาน	80	4.004	0.525	2.540	5.010
3. การให้คุณค่าแก่บุคลากรของ หัวหน้างาน	80	4.234	0.657	2.500	5.400
4. บรรยากาศในการปฏิบัติงาน ของกลุ่มงาน	80	4.081	0.676	2.340	5.230
5. ความพึงพอใจในงานของ กลุ่มงาน	80	4.129	0.641	2.600	5.270

จากตาราง 13 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่มที่ข้าราชการกระทรวงยุติธรรมเป็นผู้ให้ข้อมูล พบว่า ตัวแปรสังเกตการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.234 รองลงมาคือ ตัวแปรสังเกตการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยคือ 4.233 ตัวแปรความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยคือ 4.129 ตัวแปรสังเกตบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยคือ 4.081 และตัวแปรสังเกตการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 4.004

ตาราง 14 ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรการวิจัยในโมเดลวิจัยระดับกลุ่ม

ตัวแปร	MCG	VAG	SUG	SGG	WGG
MCG	1.000				
VAG	0.839**	1.000			
SUG	0.762**	0.832**	1.000		
SGG	0.844**	0.911**	0.866**	1.000	
WGG	0.802**	0.829**	0.806**	0.846**	1.000

\*\* p < 0.001

จากตาราง 14 ผลการแสดงค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตในโมเดลวิจัยระดับกลุ่มที่ข้าราชการกระทรวงยุติธรรมเป็นผู้ให้ข้อมูล พบว่าในภาพรวมความสัมพันธ์ของตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.762-0.911 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน (SGG) กับการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน (VAG) มีค่าสหสัมพันธ์คือ 0.911 รองลงมาคือ ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน (SGG) กับบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน (SUG) มีค่าสหสัมพันธ์คือ 0.866 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.001

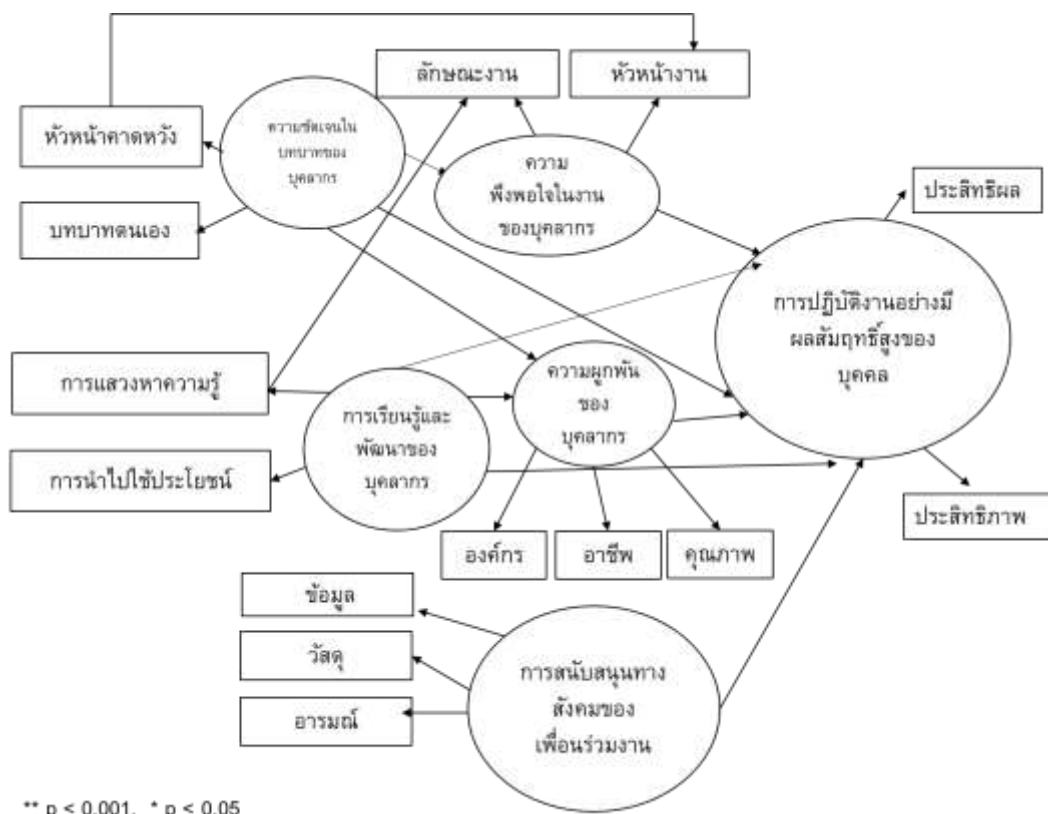
## 5. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ

### ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระดับบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เลือกใช้การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับตามแนวทางการวิเคราะห์ของมิวเธิน (Muthen. 1994: 387-388) ซึ่งผู้วิจัยได้มีการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรพหุระดับทั้งห้าตัวแปร ได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และสามารถยืนยันได้ว่ามีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มหรือมีความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ต่อไป

การวิเคราะห์แบบจำลองเริ่มจากการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสังกัดกระทรวงยุติธรรม เพื่อตรวจสอบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรตามแบบจำลองสมมติฐานที่สร้างขึ้นในภาพประกอบ 19 โดยมีดัชนีแสดงความกลมกลืนของการทดสอบดังตาราง 15





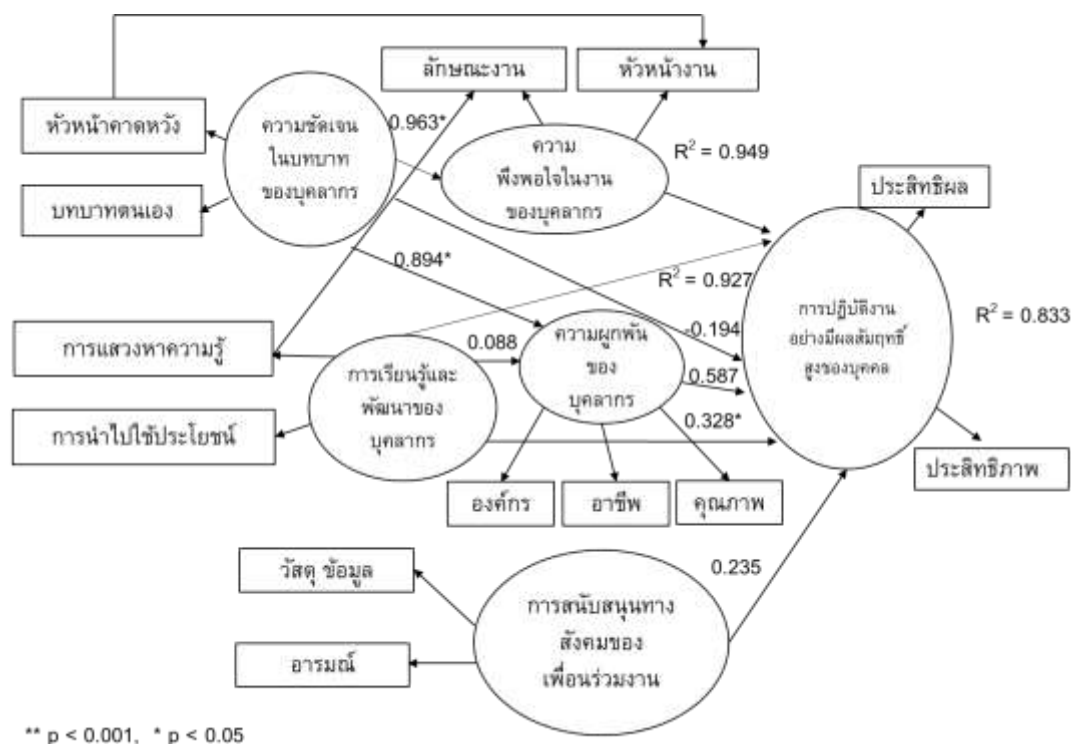
ภาพประกอบ 19 แบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคลของผู้ปฏิบัติงานสังกัดกระทรวงยุติธรรม

ตาราง 15 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคลของผู้ปฏิบัติงานสังกัดกระทรวงยุติธรรม (แบบจำลองสมมติฐาน)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	แปลผล
$\chi^2$	P > 0.05	$\chi^2 = 232.264,$ df = 66, p = 0.001	ไม่กลมกลืน
CFI	มากกว่า 0.90	0.956	กลมกลืน
TLI	มากกว่า 0.90	0.940	กลมกลืน
RMSEA	น้อยกว่า 0.08	0.087	ไม่กลมกลืน

จากตาราง 15 เมื่อพิจารณาดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคลที่ตั้งไว้ ปรากฏว่าแบบจำลองสมมติฐานดังกล่าว ยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีเพียงค่าดัชนี CFI และ TLI เท่านั้นที่ผ่านเกณฑ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลอง

โดยพิจารณาจากดัชนีการปรับแบบจำลอง (Modification indices) ควบคู่ไปกับการพิจารณาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะทำการปรับในแต่ละประเด็นและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองใหม่ที่ละครั้ง จนกระทั่งได้แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระดับบุคคลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพประกอบ 20 และมีดัชนีแสดงความกลมกลืนของผลการทดสอบแบบจำลองที่ปรับแล้วดังตาราง 16



ภาพประกอบ 20 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระดับบุคคลของผู้ปฏิบัติงานสังกัดกระทรวงยุติธรรม (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

จากภาพประกอบ 20 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระดับบุคคล โดยผู้วิจัยได้ปรับแบบจำลองในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. ตัวแปรการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน ผู้วิจัยได้รวมองค์ประกอบด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านข้อมูลข่าวสารเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ทำให้ตัวแปรการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานจากเดิม 3 องค์ประกอบ คือ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านอารมณ์สังคม เหลือเพียง 2 องค์ประกอบ คือ ด้านวัสดุอุปกรณ์และข้อมูลข่าวสาร และด้านอารมณ์สังคม อันเนื่องมาจากเหตุผลจากผลการวิเคราะห์ทางสถิติที่องค์ประกอบด้านวัสดุอุปกรณ์และด้านข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์กันสูง เท่ากับ 0.747 จนทำให้สามารถนำมาเป็นตัวชี้วัดหรือองค์ประกอบของตัวแปรแฝงเดียวกันได้

2. การปรับแบบจำลองโดยให้ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบหรือตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงมีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

2.1 ปรับให้ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบด้านหัวหน้างานของตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงานของบุคลากร และความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบด้านการรับรู้บทบาทที่หัวหน้าคาดหวังของตัวแปรแฝงความคาดหวังในบทบาทของบุคลากรมีความสัมพันธ์กัน

2.2 ปรับให้ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบด้านลักษณะงานของตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงานของบุคลากร และความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตซึ่งเป็นองค์ประกอบด้านการแสวงหาความรู้ของตัวแปรการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรมีความสัมพันธ์กัน

ตาราง 16 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคลของผู้ปฏิบัติงานสังกัดกระทรวงยุติธรรม (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	แปลผล
$\chi^2$	$P > 0.05$	$\chi^2 = 127.111,$ $df = 52,$ $p = 0.001$	กลมกลืน
CFI	มากกว่า 0.90	0.979	กลมกลืน
TLI	มากกว่า 0.90	0.968	กลมกลืน
RMSEA	น้อยกว่า 0.08	0.066	กลมกลืน

จากตาราง 16 แสดงค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคลที่ผ่านการปรับแบบจำลองตามที่กล่าวมาทั้งหมดแล้ว พบว่า แบบจำลองที่ผ่านการปรับมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ดังจะเห็นได้จากการที่ดัชนีความกลมกลืนทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามยังไม่ควรแปลผลที่ได้จากแบบจำลองนี้ เนื่องจากเป็นเพียงแบบจำลองตั้งต้นของการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับในขั้นต่อไป ซึ่งเมื่อนำตัวแปรระดับกลุ่มเข้ามาวิเคราะห์พร้อมกันในแบบจำลองแล้ว อาจทำให้แบบจำลองระดับบุคคลเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้ ทั้งนี้ในส่วน of แบบจำลองระดับบุคคลหลังปรับแบบจำลองมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน ดังตาราง 17

ตาราง 17 แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของตัวแปรระดับบุคคลหลังปรับแบบจำลอง

ตัวแปรผล	ตัวแปรสาเหตุ	Estimate	SE	Z	P-value	R <sup>2</sup>
WII	ROI	-0.194	0.596	-0.325	0.745	0.833
	COI	0.587	0.445	1.318	0.187	
	HEI	0.235	0.179	1.317	0.188	
	LEI	0.328*	0.152	2.165	0.030	
	Residual Variance	0.167	0.037	4.473	<0.001	
COI	ROI	0.894**	0.101	8.849	<0.001	0.927
	LEI	0.088	0.107	0.823	0.410	
	Residual Variance	0.051	0.025	2.068	0.039	
SII	ROI	0.963**	0.021	46.810	<0.001	0.949
	Residual Variance	0.073	0.040	1.855	0.064	

\*\* p &lt; 0.001 \* p &lt; 0.05

## หมายเหตุ

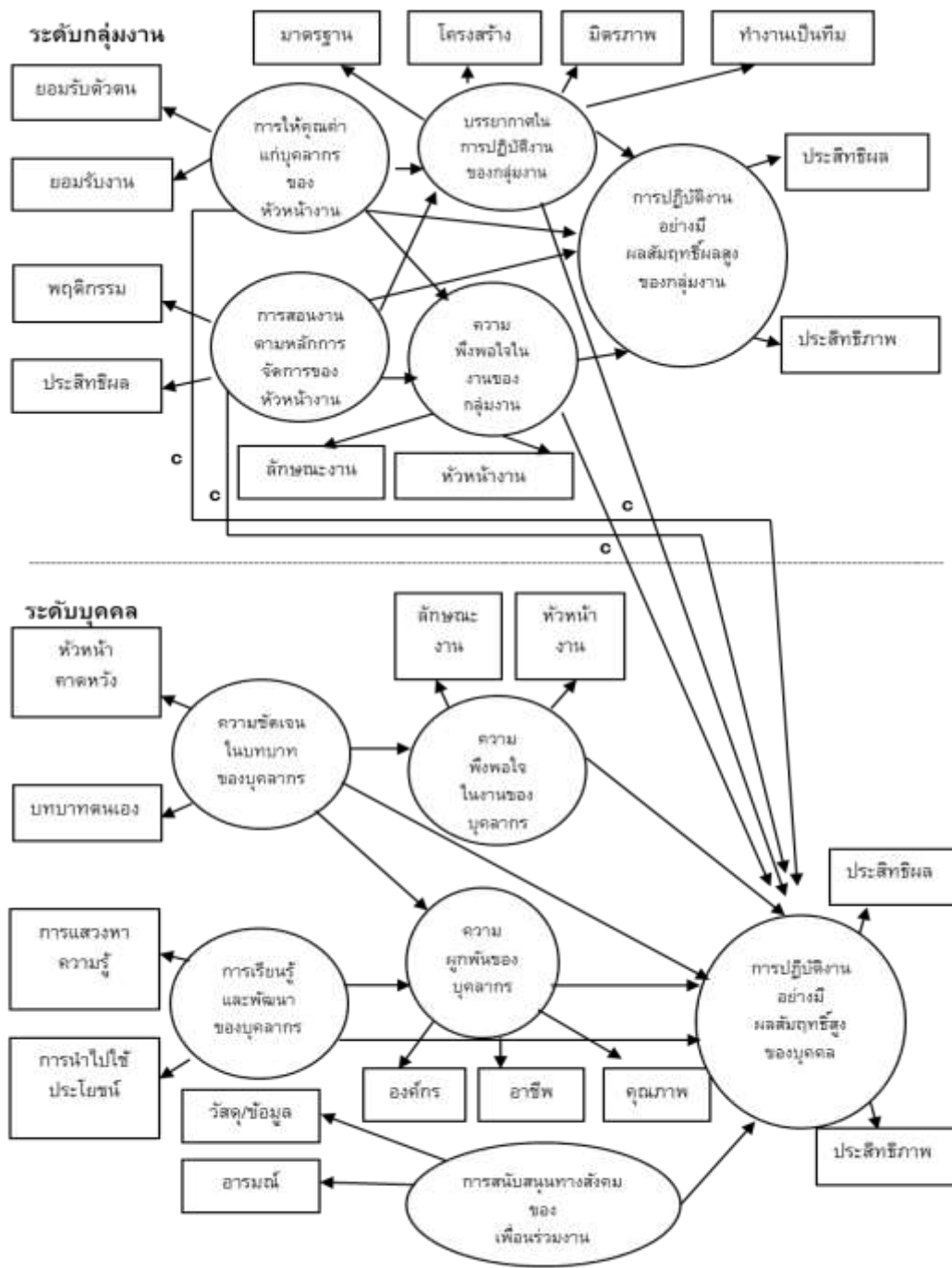
ROI	=	ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร
LEI	=	การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
SII	=	ความพึงพอใจในงานของบุคลากร
COI	=	ความผูกพันของบุคลากร
HEI	=	การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน
WII	=	การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล

จากตาราง 17 แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของตัวแปรระดับบุคคล หลังปรับแบบจำลอง พบว่า การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานเท่ากับ 0.328 ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานเท่ากับ 0.894 และความชัดเจน

ในบทบาทของบุคลากรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานเท่ากับ 0.963

### ผลการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปรทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

จากการตรวจสอบคุณสมบัติและความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว พบว่า แบบจำลองที่สร้างขึ้นและปรับให้กลมกลืนกับข้อมูลแล้วนั้น เหมาะสมที่จะนำมาทดสอบแบบพหุระดับต่อไปได้ ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยทำการวิเคราะห์ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มพร้อมกัน ซึ่งพบว่าแบบจำลองก่อนปรับยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนี  $\chi^2 = 372.137$ ,  $df = 74$ , CFI = 0.930, TLI = 0.893, RMSEA = 0.110 ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีเพียงค่า CFI เท่านั้นที่ผ่านเกณฑ์ความกลมกลืนที่กำหนดไว้ และเพื่อให้ได้แบบจำลองที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด ผู้วิจัยจึงทำการปรับแบบจำลองด้วยการนำตัวแปรระดับกลุ่มที่ยกระดับจากคะแนนตัวแปรระดับบุคคลเข้ามาวิเคราะห์ในแบบจำลอง และกำหนดให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรระดับบุคคลกับตัวแปรกลุ่มที่ยกระดับจากตัวแปรระดับบุคคลมีค่าเท่ากัน ซึ่งการกำหนดให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรระดับบุคคลกับตัวแปรกลุ่มที่ยกระดับจากคะแนนตัวแปรระดับบุคคลให้เท่ากันนี้ จะทำให้แบบจำลองมีค่าดัชนีความกลมกลืนดีขึ้นกว่าการปล่อยให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละระดับเป็นอิสระ (Hox, 2002: 228-238) ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาในครั้งนี้ พบว่าแบบจำลองที่กำหนดให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรระดับบุคคลกับตัวแปรกลุ่มที่ยกระดับจากคะแนนตัวแปรระดับบุคคลเท่ากันนั้น มีค่าดัชนีดีขึ้นกว่าการปล่อยให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละระดับเป็นอิสระ แสดงดังภาพประกอบ 21 และดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐาน แสดงดังตาราง 18



หมายเหตุ C แสดงถึงเส้นอิทธิพลข้ามระดับจากตัวแปรระดับกลุ่มไปยังตัวแปรระดับบุคคล

ภาพประกอบ 21 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ทุกระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม (แบบจำลองสมมติฐาน)

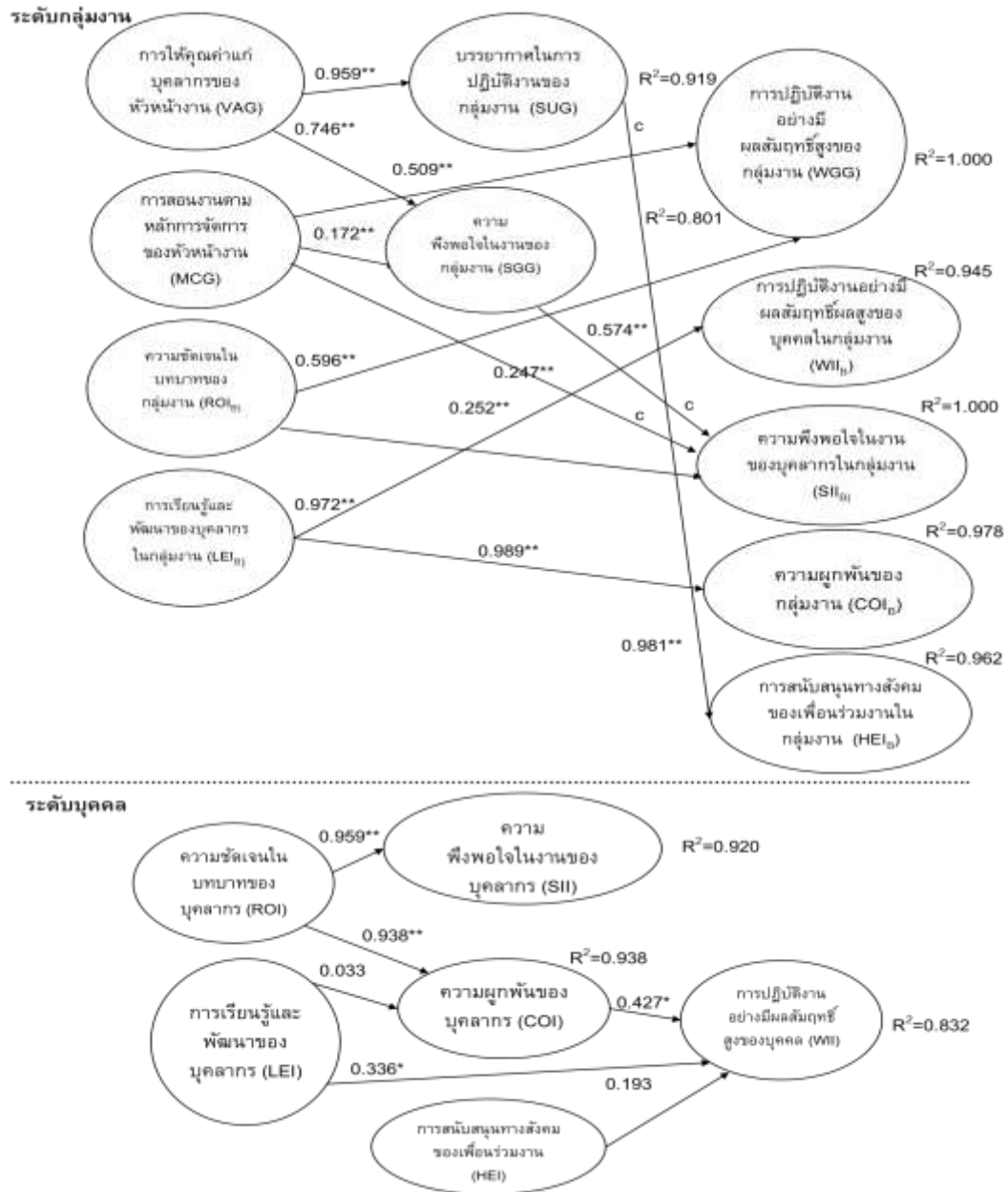
จากภาพประกอบ 21 แสดงแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงทั้งหมด จำนวน 11 ตัว เป็นตัวแปรแฝงระดับกลุ่ม จำนวน 5 ตัว ได้แก่ ตัวแปร การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ทุกตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตจำนวน 1 ตัว และระดับบุคคล ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง จำนวน 6 ตัว ได้แก่ ตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร และการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน โดยทุกตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 2 ตัว ยกเว้นตัวแปรความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 3 ตัว

ตาราง 18 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม (แบบจำลองสมมติฐาน)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	แปลผล
$\chi^2$	$P > 0.05$	$\chi^2 = 393.963,$ $df = 125,$ $p = 0.001$	ไม่กลมกลืน
CFI	มากกว่า 0.90	0.944	กลมกลืน
TLI	มากกว่า 0.90	0.924	กลมกลืน
RMSEA	น้อยกว่า 0.08	0.080	กลมกลืน

จากตาราง 18 แสดงค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับที่ตั้งไว้ ปรากฏว่าแบบจำลองสมมติฐานดัชนีนี้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เกือบทุกตัว มีเพียงค่า  $\chi^2$  เท่านั้นที่ไม่ผ่านเกณฑ์ความกลมกลืนที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าแม้แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคลจะมีความกลมกลืนกับข้อมูลแล้ว แต่แบบจำลองดังกล่าวยังไม่ได้รับถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกิดขึ้นในระดับกลุ่มงาน จึงเป็นเหตุผลที่สนับสนุนความสำคัญของการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับ โดยการปรับแบบจำลองในแต่ละประเด็น ควบคู่กับการพิจารณาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงทำการ

วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองใหม่ที่ละครั้ง โดยพิจารณาดัชนีการปรับแบบจำลองจนได้แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพประกอบ 22 และมีดัชนีแสดงความกลมกลืนของผลการทดสอบแบบจำลองที่ปรับแล้ว ดังตาราง 19



ภาพประกอบ 22 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)



จากภาพประกอบ 22 แสดงแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ทุกระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มหลังจากที่ปรับแบบจำลองแล้ว ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง จำนวน 17 ตัวแปร ซึ่งตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงทุกตัว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 และ 0.05 ทุกค่า โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.679-0.997 ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับแบบจำลองในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. ตัดเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่ไม่มีนัยสำคัญออก เนื่องจากเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของแบบจำลองแล้ว พบว่า เส้นความสัมพันธ์ดังกล่าวมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานต่ำและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เส้นความสัมพันธ์ที่ตัดประกอบด้วย เส้นความสัมพันธ์ของตัวแปรความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคล เส้นความสัมพันธ์ของตัวแปรการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงาน เส้นความสัมพันธ์ของตัวแปรความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงาน และเส้นความสัมพันธ์ของตัวแปรบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานที่ส่งผลต่อการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน

2. ในส่วนของการวิเคราะห์ระดับกลุ่ม จะเห็นว่าจะมีตัวแปรแฝงที่เพิ่มเติมจากที่กล่าวถึงไว้ในกรอบแนวคิดของการวิจัยอีกจำนวน 6 ตัว ได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคลากรในกลุ่มงาน ( $WII_B$ ) ความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงาน ( $ROI_B$ ) การเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงาน ( $LEI_B$ ) ความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงาน ( $SII_B$ ) ความผูกพันของกลุ่มงาน ( $COI_B$ ) และการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงาน ( $HEI_B$ ) ซึ่งเป็นการยกระดับคะแนนตัวแปรระดับบุคคลเป็นตัวแปรระดับกลุ่ม เนื่องจากตัวแปรแฝงที่เพิ่มเติมนี้ เกิดขึ้นจากการปรับแบบจำลองภายใต้ข้อเสนอแนะการปรับแบบจำลอง (Modification indices) ซึ่งสนับสนุนทฤษฎีทุกระดับ Homologous multilevel model เพื่อให้แบบจำลองมีความเหมาะสมสอดคล้องและสามารถอธิบายข้อมูลที่เก็บมาจากบริบทจริง จึงมีบางตัวแปรที่ถูกลบระดับเป็นตัวแปรระดับกลุ่มและถูกระบุความสัมพันธ์ในระดับกลุ่มด้วย

ตาราง 19 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	แปลผล
$\chi^2$	$P > 0.05$	$\chi^2 = 411.607,$ $df = 180,$ $p = 0.001$	กลมกลืน
CFI	มากกว่า 0.90	0.957	กลมกลืน
TLI	มากกว่า 0.90	0.944	กลมกลืน
RMSEA	น้อยกว่า 0.08	0.062	กลมกลืน

จากตาราง 19 แสดงค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มที่ผ่านการปรับแบบจำลองตามที่กล่าวมาทั้งหมดแล้ว พบว่า แบบจำลองที่ผ่านการปรับมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ดังจะเห็นได้จากการที่ดัชนีความกลมกลืนทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ตาราง 20 แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของแบบจำลองพหุระดับในส่วนของอิทธิพลระดับบุคคลและอิทธิพลระดับกลุ่ม

ตัวแปร	ตัวแปรสาเหตุ	Estimate	SE	Z	P-value	R <sup>2</sup>
ผล						
อิทธิพลระดับบุคคล						
WII	COI	0.427*	0.176	2.427	0.015	
	HEI	0.193	0.098	1.958	0.050	
	LEI	0.336*	0.129	2.614	0.009	
	Residual	0.168	0.052	3.251	0.001	0.832
	Variance					

ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวแปรผล	ตัวแปรสาเหตุ	Estimate	SE	Z	P-value	R <sup>2</sup>
COI	ROI	0.938**	0.144	6.511	<0.001	0.938
	LEI	0.033	0.152	0.216	0.829	
	Residual Variance	0.062	0.029	2.139	0.032	
SII	ROI	0.959**	0.023	40.907	<0.001	0.920
	Residual Variance	0.080	0.045	1.786	0.074	
อิทธิพลระดับกลุ่ม						
WGG	MCG	0.509**	0.057	8.929	<0.001	1.000
	ROI <sub>B</sub>	0.596**	0.053	10.868	<0.001	
	Residual Variance	0.000	-	-	-	
SUG	VAG	0.959**	0.013	73.769	<0.001	0.919
	Residual Variance	0.081	0.037	2.203	0.028	
SGG	MCG	0.172**	0.048	3.583	<0.001	0.801
	VAG	0.746**	0.044	16.955	<0.001	
	Residual Variance	0.199	0.026	7.802	<0.001	
WII <sub>B</sub>	LEI <sub>B</sub>	0.972**	0.013	74.769	<0.001	0.945
	Residual Variance	0.055	0.037	1.477	0.140	
COI <sub>B</sub>	LEI <sub>B</sub>	0.989**	0.014	70.643	<0.001	0.978
	Residual Variance	0.020	0.028	0.791	0.429	

ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวแปรผล	ตัวแปรสาเหตุ	Estimate	SE	Z	P-value	R <sup>2</sup>
อิทธิพลข้ามระดับ						
SII <sub>B</sub>	MCG	0.247	0.063	3.921	<0.001	
	ROI <sub>B</sub>	0.252	0.066	3.818	<0.001	
	SGG	0.574	0.088	6.523	<0.001	
	Residual	0.000	-	-	-	1.000
	Variance					
HEI <sub>B</sub>	SUG	0.981**	0.011	86.454	<0.001	
	Residual	0.038	0.030	1.255	0.209	0.962
	Variance					

\*\* p < 0.001 \* p < 0.05

ทั้งนี้ ค่าความแปรปรวนระหว่างตัวแปร WGG MCG และ ROI<sub>B</sub> และค่าความแปรปรวนระหว่างตัวแปร SII<sub>B</sub> MCG ROI<sub>B</sub> และ SGG มีน้อยมาก เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ได้จริง จึงต้องกำหนดค่า Residual Variance เป็น 0

#### หมายเหตุ

ROI	=	ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร
LEI	=	การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
SII	=	ความพึงพอใจในงานของบุคลากร
COI	=	ความผูกพันของบุคลากร
HEI	=	การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน
WII	=	การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล
VAG	=	การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน
MCG	=	การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน
SUG	=	บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน
SGG	=	ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน
WGG	=	การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน
ROI <sub>B</sub>	=	ความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงาน
LEI <sub>B</sub>	=	การเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงาน

SII <sub>B</sub>	=	ความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงาน
COI <sub>B</sub>	=	ความผูกพันของกลุ่มงาน
HEI <sub>B</sub>	=	การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงาน
WII <sub>B</sub>	=	การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในกลุ่มงาน

จากตาราง 20 แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของแบบจำลองพหุระดับในอิทธิพลระดับบุคคล พบว่า การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลจากความผูกพันของบุคลากร และการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.427 และ 0.336 ตามลำดับ ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้ร้อยละ 83.2 ความผูกพันของบุคลากรได้รับอิทธิพลจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.938 ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันของบุคลากรได้ร้อยละ 93.8 ความพึงพอใจในงานของบุคลากรได้รับอิทธิพลจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.959 ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานของบุคลากรได้ร้อยละ 92

ในส่วนของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของแบบจำลองพหุระดับในอิทธิพลระดับกลุ่ม พบว่า การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.509 และ 0.596 ตามลำดับ ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ได้ร้อยละ 100 บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.959 ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานได้ร้อยละ 91.9 ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.172 และ 0.746 ตามลำดับ ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานได้ร้อยละ 80.1 นอกจากนี้ยังพบอิทธิพลระดับกลุ่มที่เพิ่มเติมจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ พบว่า การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.972 ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในกลุ่มงานได้ร้อยละ 94.5 พบว่าการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.576 พบว่าความผูกพันของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงานที่ระดับนัยสำคัญ

ที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.989 ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันของกลุ่มงานได้ร้อยละ 97.8

และสำหรับค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานของแบบจำลองพหุระดับในอิทธิพลข้ามระดับในงานวิจัยครั้งนี้ พบอิทธิพลข้ามระดับที่เพิ่มเติมจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพบอิทธิพลข้ามระดับของความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.247 0.252 และ 0.574 ตามลำดับ ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงานได้ร้อยละ 1.000 และการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.981 ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานได้ร้อยละ 96.2

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผ่านมาเป็นการแสดงถึงอิทธิพลทางตรงที่ได้มาจากค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่านั้น ซึ่งในการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างพหุระดับยังพบอิทธิพลทางอ้อมเกิดขึ้นด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สรุปผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect: IE) และอิทธิพลโดยรวม (Total effect: TE) ของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ดังตาราง 21

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม

		ตัวแปรผล
		WII
ตัวแปรเชิงเหตุ		
ROI	Total effect	0.401
	Direct effect	-
ROI to COI to WII	Indirect effect	0.401*
WII		
LEI	Total effect	0.350
	Direct effect	0.336*
LEI to COI to WII	Indirect effect	0.014

ตาราง 21 (ต่อ)

ตัวแปรเชิงเหตุ		ตัวแปรผล WGG
MCG	Total effect	0.509
	Direct effect	0.509**
MCG to WGG	Total direct effect	0.000

\*\* p < 0.001 \* p < 0.05

#### หมายเหตุ

ROI	=	ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร
LEI	=	การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
COI	=	ความผูกพันของบุคลากร
WII	=	การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล
MCG	=	การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน
WGG	=	การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน

จากตาราง 21 ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม พบว่า ตัวแปรการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.336 ตัวแปรความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล โดยผ่านทางความผูกพันของบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.401 ส่วนตัวแปรการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 ต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.509

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม ในบทนี้เป็นการนำเสนอภาพรวมของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 หัวข้อ หัวข้อแรกคือ กระบวนการวิจัยโดยสรุป ประกอบด้วย ความมุ่งหมายของการวิจัย สมมติฐานในการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย เครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนหัวข้อที่สองเป็นการสรุปผลที่ได้จากการวิจัย หัวข้อที่สามเป็นการอภิปรายผลการวิจัย และหัวข้อที่สี่เป็นข้อเสนอแนะ โดยแต่ละหัวข้อมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### กระบวนการวิจัยโดยสรุป

##### ความมุ่งหมายของการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ทั่วไปเพื่อทดสอบแบบจำลองโครงสร้างพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมระดับกลุ่มงานและระดับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม และมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของตัวแปรระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการและกลุ่มงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรในระดับบุคคล ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร และการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรในระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลข้ามระดับของตัวแปรในระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล



### สมมติฐานในการวิจัย

1. โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงในระดับบุคคลและระดับกลุ่มมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. คะแนนของตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ที่ได้จากแบบวัดที่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ให้ข้อมูล มีความสอดคล้องกันและมีคุณภาพการวัดเหมาะสมที่จะนำมาสร้างเป็นตัวแปรระดับกลุ่มได้
3. การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยเชิงเหตุระดับบุคคล ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร และการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน ได้รับผลทางอ้อมจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรผ่านสถานการณ์ทางจิตระดับบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากร และได้รับผลทางอ้อมจากการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรผ่านความผูกพันของบุคลากร
4. การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และได้รับผลทางอ้อมจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ผ่านสถานการณ์ทางจิตระดับกลุ่มงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน
5. การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน และสถานการณ์ทางจิตและทางสังคมระดับกลุ่มงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน

### ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ประกอบด้วย ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการและชำนาญการ หรือเทียบเท่าระดับ 3-6 เดิม ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วย 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) กรมคุมประพฤติ กรมสอบสวนคดีพิเศษ และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างกลุ่มงานแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนของประชากร (Proportional Stratified random sampling) โดยใช้หน่วยงานเป็นตัวแปรแบ่งชั้นภูมิ

ตามสัดส่วน กลุ่มตัวอย่างต่อประชากร 1: 3.9 จาก 4 หน่วยงาน จากนั้นจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในระดับบุคคลจากสมาชิกผู้ปฏิบัติงานทุกคนของกลุ่มงานที่สุ่มตัวอย่างได้ โดยผู้วิจัยได้มีการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของคำตอบที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามกลับมา ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กลุ่มตัวอย่างในระดับกลุ่มงาน จำนวนทั้งสิ้น 80 กลุ่มงาน ประกอบด้วย สำนักงาน ป.ป.ส. จำนวน 14 กลุ่มงาน กรมคุมประพฤติ จำนวน 36 กลุ่มงาน กรมสอบสวนคดีพิเศษ จำนวน 27 กลุ่มงาน และสำนักงาน ป.ป.ท. จำนวน 3 กลุ่มงาน และกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล จำนวนทั้งสิ้น 336 คน ประกอบด้วย สำนักงาน ป.ป.ส. จำนวน 54 คน กรมคุมประพฤติ จำนวน 144 คน กรมสอบสวนคดีพิเศษ จำนวน 123 คน และสำนักงาน ป.ป.ท. จำนวน 15 คน

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

#### 1. ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุ ประกอบด้วย ตัวแปร 2 ระดับ

1.1 ระดับกลุ่มงาน ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 2 ตัว คือ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน

1.2 ระดับบุคคล ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 2 ตัว คือ ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร และการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร

#### 2. ตัวแปรคั่นกลาง ประกอบด้วย ตัวแปร 2 ระดับ

2.1 ระดับกลุ่มงาน ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 2 ตัว คือ ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน

2.2 ระดับบุคคล ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 3 ตัว คือ ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร และการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน

#### 3. ตัวแปรผล ประกอบด้วย ตัวแปร 2 ระดับ

3.1 ระดับกลุ่มงาน ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 1 ตัว คือ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน

3.2 ระดับบุคคล ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 1 ตัว คือ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล

### เครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ ประกอบด้วย 12 ชุด ได้แก่ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป แบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล แบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน แบบวัดการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน แบบวัดการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน แบบวัดความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร แบบวัด

การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร แบบวัดบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน แบบวัดความพึงพอใจในงานของบุคลากร แบบวัดความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน แบบวัดความผูกพันของบุคลากร และแบบวัดการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน รวบรวมข้อมูลโดยให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานตอบแบบวัด โดยแบบวัดที่ใช้วัดตัวแปรทั้งหมดในการวิจัยนี้ได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดด้วยการหาความเชื่อมั่นแบบสอดคล้องภายใน ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดตัวแปรการวิจัยทั้งหมดมีค่าอยู่ระหว่าง 0.872 ถึง 0.961

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ การหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดพหุระดับตัวแปรระดับกลุ่มที่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ว่าตัวแปรเหล่านี้มีระดับการวิเคราะห์ที่ใด เพื่อให้สามารถนำคะแนนไปวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับได้อย่างเหมาะสม ในการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรเหล่านี้ ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบจากค่าสถิติที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการวิเคราะห์พหุระดับด้วยการตรวจสอบความสอดคล้องของคะแนนภายในกลุ่ม (Agreement) โดยใช้ผลการวิเคราะห์จาก  $r_{wg}$  (Within – group agreement), ค่า ICC (Intraclass correlation coefficient), การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA) เพื่อตรวจสอบว่าข้อคำถามใดบ้างที่เหมาะสมจะนำไปสร้างคะแนนระดับกลุ่ม (Tabachnick; & Fidell. 2007: 649) และเนื่องจากประชากรในระดับกลุ่มของการวิจัยครั้งนี้ เป็นประชากรที่มีขนาดจำกัด (Finite populations) ทำให้ต้องใช้ตัวปรับค่าประชากรที่มีขนาดจำกัด (Finite populations correction factor; fpc) กับตัวแปรระดับกลุ่มทุกตัว เพื่อปรับแก้ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error; SE) ของตัวแปรในระดับกลุ่ม จากนั้นจึงนำค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่ปรับแก้แล้วไปคำนวณค่าสถิติเพื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ระดับกลุ่มต่อไป จากนั้นทำการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบจำลองพหุระดับ (Reliability) ด้วยวิธีการด้วยวิธี Multiple alpha ( $\alpha$ ) วิธี Multiple composite reliability ( $\omega$ ) และวิธี Multiple maximal reliability (H) (Geildhof; Preacher; & Zyphur. 2014: 80-90)

3. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งเป็นแบบจำลองสมมติฐาน

ของการวิจัย ใช้เทคนิควิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ (Multilevel structural equation modeling: MSEM) ซึ่งจะใช้แมทริกซ์ความแปรปรวนรวมทั้ง 2 ระดับในการวิเคราะห์ และประมาณค่าสถิติในแบบจำลองทั้งโมเดลระดับบุคคลและโมเดลระดับกลุ่มพร้อมๆกัน ด้วยการใช้อัลกอริทึมการประมาณค่าแบบ MLR (Maximum Likelihood with Robust Statistics) (Muthen. 1987,1994: 387-388; Dyer; Hanges; & Hall. 2005: 154-156) ร่วมกับแนวทางการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดตัวแปรพหุระดับของเงิน แมทริว และ บลีส (Chen; Mathieu; & Bliese. 2004: 273-303) ที่ประกอบด้วยการตรวจสอบทั้งหมด 5 ขั้นตอน ทั้งนี้ในการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานระหว่างตัวแปรในแบบจำลองระดับกลุ่มนั้น ใช้ตัวปรับค่าประชากรที่มีขนาดจำกัด (Finite populations correction factor; fpc) เพื่อปรับแก้ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของคะแนนตัวแปรระดับกลุ่มทุกตัวก่อนการทดสอบนัยสำคัญ เช่นเดียวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ

### สรุปผลการวิจัย

ในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 5 ข้อ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยบางส่วน โดยมีรายละเอียดสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ดังแสดงในตาราง 22

ตาราง 22 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1. โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงในระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	เป็นไปตามสมมติฐาน
2. คะแนนของตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานที่ได้จากแบบวัดที่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ให้ข้อมูล มีความสอดคล้องกันและมีคุณภาพการวัดเหมาะสมที่จะนำมาสร้างเป็นตัวแปรกลุ่มได้	เป็นไปตามสมมติฐาน

## ตาราง 22 (ต่อ)

สมมติฐานในการวิจัย	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
3. การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร และการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน ได้รับผลทางอ้อมจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรผ่านความพึงพอใจในงานของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากร และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรผ่านความผูกพันของบุคลากร	เป็นไปตามสมมติฐาน บางส่วน
4. การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางตรงจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานผ่านความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน	เป็นไปตามสมมติฐาน บางส่วน
5. การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน	ไม่เป็นไปตาม สมมติฐาน

โดยมีผลการวิจัยในแต่ละประเด็น ดังนี้

#### ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยในครั้งนี้ เป็นข้าราชการกระทรวงยุติธรรม จำนวน 336 คน เป็นข้าราชการในสังกัดกรมคุมประพฤติมากที่สุด จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9 รองลงมา เป็นข้าราชการสังกัดกรมสอบสวนคดีพิเศษ จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6 เป็นเพศชายมากกว่า

เพศหญิง โดยเป็นชาย จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 50.6 อายุเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง คือ 36.63 ปี มีประสบการณ์ทำงานราชการโดยเฉลี่ย 9.32 ปี มีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 61.9 ส่วนใหญ่มีสถานภาพแต่งงานแล้ว จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9 มีระดับตำแหน่งปัจจุบันในระดับชำนาญการมากที่สุด จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 มีกลุ่มตัวอย่างในระดับกลุ่ม 80 กลุ่มงาน ซึ่งในจำนวน 80 กลุ่มงานนี้ มีสมาชิก ตั้งแต่ 3-8 คน ส่วนใหญ่มีสมาชิกในกลุ่ม 3 คน มากที่สุด จำนวน 33 กลุ่มงาน คิดเป็นร้อยละ 41.25 โดยมีจำนวนกลุ่มโดยเฉลี่ย 3.58

### ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพการวัดของตัวแปรพหุระดับ

#### 1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ในระดับบุคคล มี 2 องค์ประกอบ แต่เมื่อเป็นระดับกลุ่มงานเหลือเพียงองค์ประกอบเดียว โดยมีข้อคำถามในระดับบุคคล จำนวน 13 ข้อ และระดับกลุ่มงาน จำนวน 6 ข้อ โดยองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานไม่ได้แยกกัน แต่รวมอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ตรงกับแนวคิดกระบวนการเกิดตัวแปรระดับกลุ่มงาน Fuzzy Composition ที่พบว่าโครงสร้างองค์ประกอบอาศัยความคล้ายคลึงกันบางส่วน หรือแตกต่างกันในโครงสร้างองค์ประกอบระดับบุคคลและระดับกลุ่มงาน ซึ่งแบบจำลองการวัดพหุระดับดังกล่าว มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดไว้ ( $\chi^2 = 170.964$   $df = 73$   $\frac{\chi^2}{df} = 2.342$  CFI = 0.934 TLI = 0.916 RMSEA = 0.063) โดยในระดับบุคคล ตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบแรกมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.565-0.772 ส่วนตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบที่สองมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.343-0.797 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญ ที่ 0.001 เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ในระดับกลุ่ม ที่พบว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.887-0.988 ซึ่งถือว่าเป็นค่าน้ำหนักที่เหมาะสมเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานในระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานมีเพียงองค์ประกอบเดียว โดยมีข้อคำถามในระดับบุคคล จำนวน 13 ข้อ และในระดับกลุ่มงาน จำนวน 7 ข้อ ซึ่งแบบจำลองการวัดพหุระดับดังกล่าวมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดไว้ ( $\chi^2 = 156.380$   $df = 79$   $\frac{\chi^2}{df} = 1.979$  CFI = 0.952 TLI = 0.939 RMSEA = 0.054) โดยในระดับบุคคล ตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.594-0.796 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญที่ 0.001 เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ในระดับกลุ่ม ที่พบว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝง มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.496-0.992 ซึ่งถือว่าเป็นค่าน้ำหนักที่เหมาะสมเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานในระดับบุคคล มี 2 องค์ประกอบ แต่เมื่อเป็นระดับกลุ่มงานเหลือเพียงองค์ประกอบเดียว โดยมีข้อคำถามในระดับบุคคล จำนวน 11 ข้อ และระดับกลุ่มงาน จำนวน 7 ข้อ โดยองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานไม่ได้แยกกันแต่รวมอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ตรงกับแนวคิดกระบวนการเกิดตัวแปรระดับกลุ่มงาน Fuzzy Composition ที่พบว่าโครงสร้างองค์ประกอบอาศัยความคล้ายคลึงกันบางส่วนหรือแตกต่างกันในโครงสร้างองค์ประกอบระดับบุคคลและระดับกลุ่มงาน ซึ่งแบบจำลองการวัดพหุระดับดังกล่าวมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดไว้ ( $\chi^2 = 98.337$   $df = 57$   $CFI = 0.968$   $TLI = 0.957$   $RMSEA = 0.046$ ) โดยระดับบุคคล ตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบแรกมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.722-0.829 ส่วนตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบที่สองมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.598-0.807 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญที่ 0.001 เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ในระดักลุ่ม ที่พบว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.828-0.992 ซึ่งถือว่าเป็นค่าน้ำหนักที่เหมาะสมเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ในระดับบุคคล มี 4 องค์ประกอบ แต่เมื่อเป็นระดับกลุ่มงานเหลือเพียงองค์ประกอบเดียว โดยมีข้อคำถามในระดับบุคคล จำนวน 15 ข้อ และระดับกลุ่มงาน จำนวน 11 ข้อ โดยองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานไม่ได้แยกกันแต่รวมอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ตรงกับแนวคิดกระบวนการเกิดตัวแปรระดับกลุ่มงาน Fuzzy Composition ที่พบว่าโครงสร้างองค์ประกอบอาศัยความคล้ายคลึงกันบางส่วนหรือแตกต่างกันในโครงสร้างองค์ประกอบ ระดับบุคคลและระดับกลุ่มงาน ซึ่งแบบจำลองการวัดพหุระดับดังกล่าว มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดไว้ ( $\chi^2 = 193.168$   $df = 128$   $CFI = 0.960$   $TLI = 0.950$   $RMSEA = 0.039$ ) โดยในระดับบุคคล ตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบแรก มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.439-0.637 ตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบที่สองมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.595-0.746 ตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบที่สาม มีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.678-0.770 และตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบที่สี่มีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.509-0.774 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญที่ 0.001 เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ในระดักลุ่ม ที่พบว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.591-0.991 ซึ่งถือว่าเป็นค่าน้ำหนักที่เหมาะสมเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างองค์ประกอบพหุระดับของความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ในระดับบุคคล มี 2 องค์ประกอบ แต่เมื่อเป็นระดับกลุ่มงานเหลือเพียงองค์ประกอบเดียว โดยมีข้อคำถามในระดับบุคคล จำนวน 13 ข้อ และระดับกลุ่มงาน จำนวน 6 ข้อ โดยองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานไม่ได้แยกกันแต่รวมอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ตรงกับแนวคิดกระบวนการเกิดตัวแปรระดับกลุ่มงาน Fuzzy Composition ที่พบว่าโครงสร้างองค์ประกอบอาศัยความคล้ายคลึงกันบางส่วน หรือแตกต่างกัน

ในโครงสร้างองค์ประกอบระดับบุคคลและระดับกลุ่มงาน ซึ่งแบบจำลองการวัดพหุระดับดังกล่าว มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดไว้ ( $\chi^2 = 150.175$   $df = 78$   $CFI = 0.947$   $TLI = 0.932$   $RMSEA = 0.052$ ) โดยในระดับบุคคล ตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบแรกมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.609-0.726 ส่วนตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบที่สองมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.670-0.805 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญที่ 0.001 เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ในระดับกลุ่มที่พบว่า ตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.929-0.988 ซึ่งถือว่าเป็นค่าน้ำหนักที่เหมาะสมเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

2. ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องคะแนนภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่มที่ข้าราชการปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมิน

ตัวแปรระดับกลุ่มทุกตัว ได้แก่ ตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และการให้คุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติของหัวหน้างาน มีค่า  $r_{WG(j)}$  เท่ากับ 0.933, 0.932, 0.908, 0.893 และ 0.879 ตามลำดับ โดยตัวแปรทุกตัวมีค่า  $r_{WG(j)}$  อยู่ระหว่าง 0.879 ถึง 0.933 แสดงว่า คะแนนที่เก็บจากข้าราชการกระทรวงยุติธรรมแต่ละคนภายในกลุ่มเดียวกัน มีความคิดสอดคล้องกันมาก และเมื่อพิจารณาค่า Intraclass correlation coefficient (ICCs) พบว่า ตัวแปรบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน และการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน มีค่า ICC(1) เท่ากับ 0.469, 0.452, 0.414, 0.308 และ 0.259 ตามลำดับ โดยตัวแปรทุกตัว มีค่า ICC(1) มากกว่า 0.05 ตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนค่า ICC(2) ของตัวแปรบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน และการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน คือ 0.788, 0.776, 0.748, 0.652 และ 0.596 อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาแนวคิดทฤษฎีร่วมกันกับดัชนี  $r_{WG(j)}$  และค่า ICC(1) สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานมีความแปรปรวนระดับกลุ่ม

3. ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของตัวแปรระดับกลุ่มที่ข้าราชการปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมิน

ตัวแปรระดับกลุ่มทุกตัวมีค่าความเชื่อมั่นที่เหมาะสมเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์พหุระดับ โดยตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน มีค่าความเชื่อมั่นระดับบุคคล  $\alpha = 0.897-0.924$ ,



$\omega = 0.899-0.929$ ,  $H = 0.922-0.935$  และค่าความเชื่อมั่นระดับกลุ่มงาน  $\alpha = 0.942-0.966$ ,  $\omega = 0.940-0.987$ ,  $H = 0.991-0.994$

4. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงบรรยายของตัวแปรสังเกตในการวิจัย

จากผลการตรวจสอบภาพรวมของค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับบุคคลที่ข้าราชการกระทรวงยุติธรรมเป็นผู้ให้ข้อมูล พบว่า มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.159-4.505 โดยตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ตัวแปรแฝงความผูกพันต่อคุณภาพมีค่าเฉลี่ย คือ 4.505 ตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ตัวแปรแฝงการสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร มีค่าเฉลี่ยคือ 4.159 สำหรับค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่ม พบว่า มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.004-4.234 โดยตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ตัวแปรสังเกตการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.234 และตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ตัวแปรสังเกตการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 4.004 ในส่วนของภาพรวมความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับบุคคล มีค่าอยู่ระหว่าง 0.670 ถึง 0.789 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดและเป็นความสัมพันธ์ทางบวกคือ ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรกับความผูกพันของบุคลากร มีค่าสหสัมพันธ์คือ 0.789 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.001 และสำหรับภาพรวมความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับกลุ่ม ค่าอยู่ระหว่าง 0.762-0.911 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานกับการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน มีค่าสหสัมพันธ์คือ 0.911 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.001

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคล

การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ปรากฏว่าแบบจำลองสมมติฐานดังกล่าว ยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลอง โดยพิจารณาจากดัชนีการปรับแบบจำลอง (Modification indices) ควบคู่ไปกับการพิจารณาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะทำการปรับในแต่ละประเด็น ทั้งในส่วนของการรวมองค์ประกอบของตัวแปรการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน และการปรับแบบจำลองเชิงโครงสร้างของตัวแปร โดยให้ค่าความคลาดเคลื่อนขององค์ประกอบด้านหัวหน้างานของตัวแปรความพึงพอใจในงานของบุคลากรกับค่าความคลาดเคลื่อนขององค์ประกอบด้านการรับรู้บทบาทที่หัวหน้าคาดหวังของตัวแปรความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร และให้ค่าความคลาดเคลื่อนขององค์ประกอบด้านลักษณะงานของตัวแปรความพึงพอใจในงานของบุคลากรกับค่าความคลาดเคลื่อนขององค์ประกอบด้านการแสวงหาความรู้ของตัวแปรการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรมีความสัมพันธ์กัน จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองใหม่ที่ละครั้ง จนกระทั่งได้แบบจำลองความสัมพันธ์

เชิงโครงสร้างระดับบุคคลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคล มีค่า  $\chi^2 = 127.11$   $df = 52$   $CFI = 0.979$   $TLI = 0.968$   $RMSEA = 0.066$

4.3 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

จากผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยทำการวิเคราะห์ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มพร้อมกันพบว่าแบบจำลองก่อนปรับยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อให้ได้แบบจำลองที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด ผู้วิจัยจึงทำการปรับแบบจำลองด้วยการกำหนดให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรระดับบุคคลกับตัวแปรกลุ่มที่ยกระดับจากตัวแปรระดับบุคคลมีค่าเท่ากัน พบว่าแบบจำลองที่กำหนดนี้มีค่าดัชนีดีขึ้นกว่าการปล่อยให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละระดับเป็นอิสระ จากนั้นผู้วิจัยได้ปรับแบบจำลองในแต่ละประเด็น โดยพิจารณาจากดัชนีการปรับแบบจำลอง (Modification indices) ควบคู่ไปกับการพิจารณาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนของ การตัดเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่ไม่มีนัยสำคัญออก ได้แก่ เส้นความสัมพันธ์ของตัวแปรความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล เส้นความสัมพันธ์ของตัวแปรการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน เส้นความสัมพันธ์ของตัวแปรความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน และเส้นความสัมพันธ์ของตัวแปรบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานที่ส่งผลต่อการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และในส่วนของ การยกระดับคะแนนตัวแปรระดับบุคคลเป็นตัวแปรระดับกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการปรับแบบจำลองภายใต้ข้อเสนอแนะการปรับแบบจำลอง (Modification indices) ซึ่งสนับสนุนทฤษฎีพหุระดับ Homologous multilevel model เพื่อให้แบบจำลองมีความเหมาะสมสอดคล้องและสามารถอธิบายข้อมูลที่เก็บมาจากบริบทจริง โดยมีตัวแปรที่ถูกยกระดับเป็นตัวแปรระดับกลุ่มและถูกระบุความสัมพันธ์ในระดับกลุ่ม จำนวน 6 ตัว ได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในกลุ่มงาน ( $WII_B$ ) ความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงาน ( $ROI_B$ ) การเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงาน ( $LEI_B$ ) ความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงาน ( $SII_B$ ) ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่มงาน ( $COI_B$ ) และการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงาน ( $HEI_B$ ) โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มเท่ากับ  $\chi^2 = 411.607$   $df = 180$   $CFI = 0.957$   $TLI = 0.944$   $RMSEA = 0.062$

#### 4.3.1 อิทธิพลของตัวแปรระดับบุคคล

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับในอิทธิพลระดับบุคคล พบว่าการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลจากความผูกพันของบุคลากร และการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.427 และ 0.336 ตามลำดับ ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้ร้อยละ 83.2 ความผูกพันของบุคลากรได้รับอิทธิพลจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.938 ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันของบุคลากรได้ร้อยละ 93.8 ความพึงพอใจในงานของบุคลากรได้รับอิทธิพลจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.959 ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานของบุคลากรได้ร้อยละ 92 ทั้งนี้ตัวแปรความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร โดยผ่านทางความผูกพันของบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.401

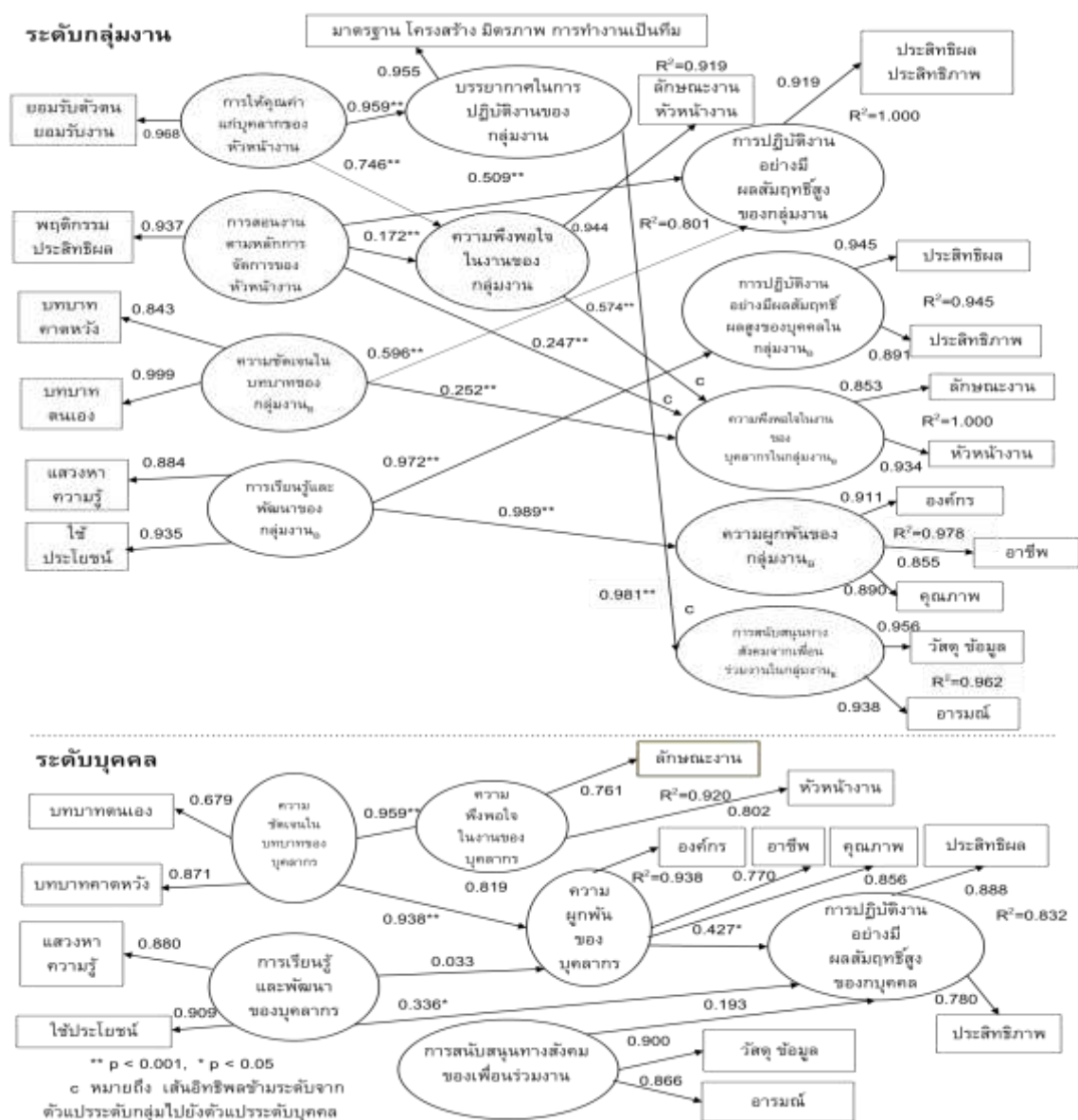
#### 4.3.2 อิทธิพลของตัวแปรระดับกลุ่ม

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับในอิทธิพลระดับกลุ่ม พบว่าการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรในกลุ่มงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.509 และ 0.596 ตามลำดับ ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้ร้อยละ 100 บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.959 ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานได้ร้อยละ 91.9 ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.172 และ 0.746 ตามลำดับ ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานได้ร้อยละ 80.1 นอกจากนี้ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.972 ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในกลุ่มงานที่ร้อยละ 94.5 ความผูกพันของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.989 ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันของกลุ่มงานได้ร้อยละ 97.8

#### 4.3.3 อิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับ

ในงานวิจัยครั้งนี้ไม่พบอิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ แต่กลับพบอิทธิพลข้ามระดับที่อยู่นอกเหนือจากสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยพบอิทธิพลข้ามระดับของความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงานที่ได้รับอิทธิพลจากการสอนงาน

ตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.247 0.252 และ 0.574 ตามลำดับ ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงานได้ร้อยละ 1.000 และการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.981 ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานได้ร้อยละ 96.2



ภาพประกอบ 23 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์หุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

## การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งการอภิปรายผลออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย การอภิปรายผลความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงในระดับบุคคลและระดับกลุ่มกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การอภิปรายผลเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรระดับบุคคล การอภิปรายผลเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรระดับกลุ่ม การอภิปรายผลเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับ โดยมีรายละเอียดของการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

### 1. การอภิปรายผลความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงในระดับบุคคลและระดับกลุ่มกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตามสมมติฐานข้อที่ 1 และสมมติฐานข้อที่ 2 ผลการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรพหุระดับทั้งห้าตัวแปร ได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และสามารถยืนยันได้ว่ามีความสอดคล้องภายในกลุ่ม มีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มหรือมีความแตกต่างระหว่างกลุ่ม มีความเชื่อมั่นเพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับ

เมื่อพิจารณาแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มหลังจากปรับเปลี่ยนจำลอง พบว่า แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับในการวิจัยนี้ ประกอบด้วยตัวแปรแฝงทั้งหมดจำนวน 17 ตัว เป็นตัวแปรแฝงระดับกลุ่ม จำนวน 11 ตัว โดยตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ทุกตัวแปรประกอบด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 1 ตัว โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.919-0.968 ส่วนตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในกลุ่มงาน ความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงาน การเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงาน ความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงาน และการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงาน ทุกตัวแปรประกอบด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 2 ตัว ยกเว้นตัวแปรความผูกพันของกลุ่มงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 3 ตัว โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.843-0.997 และในระดับบุคคลประกอบด้วยตัวแปรแฝง จำนวน 6 ตัว ได้แก่ ตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน โดยทุกตัวแปรประกอบด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 2 ตัว ยกเว้นตัวแปรความผูกพันของ

บุคลากร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตจำนวน 3 ตัว โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.679-0.909

จากผลการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรพหุระดับและการพิจารณาโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องภายในกลุ่ม มีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มหรือมีความแตกต่างระหว่างกลุ่ม มีความเชื่อมั่นเพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับ เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 และสมมติฐานข้อที่ 2

## 2. การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับบุคคล

ตามสมมติฐานข้อที่ 3 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับในอิทธิพลระดับบุคคล ในงานวิจัยนี้ เป็นไปตามสมมติฐานบางส่วน ดังนี้

การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ จากความผูกพันของบุคลากร เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ผลที่พบนี้จึงสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีความผูกพันทางสังคม (Social Bond Theory) ของเฮอส์ชี (Hirschi, 1969: 178) ที่อธิบาย การกระทำรวมทั้งการปฏิบัติงานของบุคคลว่าเป็นผลมาจากอิทธิพลที่เป็นบรรทัดฐานหรือพันธะ ที่ผูกมัดยึดเหนี่ยวบุคคลไว้กับสถานการณ์ทางสังคม โดยบุคคลจะกระทำหรือแสดงพฤติกรรม ไปตามบรรทัดฐานหรือพันธะทางสังคมที่บุคคลนั้นยึดเหนี่ยว รวมทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นักวิชาการหลายท่าน ดังเช่น ผลการวิจัยของปาร์ค (Park, 2007: 15) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการ ปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรด้านเทคโนโลยี จำนวน 187 คน ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพัน ต่อองค์กรของบุคลากรมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ด้านเทคโนโลยี ( $r = .29, p < .01$ ) สอดคล้องกับทสี ลินและยู (Tsui; Lin; & Yu, 2013: 447) ที่ศึกษา อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลในประเทศ ไต้หวัน จำนวน 361 คน ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรส่งผลโดยตรง ทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรในโรงพยาบาลในประเทศไต้หวัน ( $r = .45, p < .05$ ) เช่นเดียวกับสิริน บิลเลีย และ คาราดีเมีย (Sirin, Y.; Bilir, P.; & Karademir, 2013) ที่ศึกษาผลของ ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรด้านกีฬาและบริการในเมืองเอเซอร์ไบจัน ประเทศตุรกี ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรด้านความต่อเนื่องและด้าน บรรทัดฐานส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรในโรงพยาบาลในประเทศ ไต้หวัน ( $r = .45$  และ  $r = .63, p < .05$ ) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะ การปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่ต้องอาศัยการสั่งสมประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการสืบสวน สอบสวน ที่ส่งผลต่อการพิจารณาดัดสินคดีของบุคคล จึงทำให้ ผู้ปฏิบัติงานด้านนี้จึงพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้ โดยไม่โยกย้ายหรือลาออกจากองค์กร เนื่องจากได้ลงทุนเวลา กำลังกาย กำลังปัญญา กำลังใจให้กับหน่วยงาน ซึ่งหากต้องลาออกจาก อาชีพหรือจากหน่วยงานก่อนที่จะครบกำหนดที่จะได้รับการพิจารณาบำเหน็จบำนาญหรือ

ผลตอบแทนอื่น ก็เท่ากับได้ลงทุนร่างกาย สติปัญญาลงไป โดยได้ผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า ผู้ปฏิบัติงานในงานวิจัยนี้จึงไม่ยอมเสียโอกาสในการทำงานหรือเป็นสมาชิกของหน่วยงานอื่น ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของความผูกพันของบุคลากรกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลในงานวิจัยนี้

การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ผลที่พบนี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้และพัฒนาของแครม (Kram. 1988: 109 -120) ที่มุ่งเน้นการอธิบายบทบาทของหัวหน้างานและองค์กรว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการแสวงหาและจัดหาแนวทาง กระบวนการสอน ซึ่งแจ้งให้ความรู้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้พร้อมๆ กับการพัฒนาทักษะความสามารถให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ อันจะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรและองค์กร (Evered; & Selman. 1989: 17) รวมทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ดังเช่น ผลการวิจัยของเอลลิงเจอร์ (Ellinger. 2013) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ทางการเรียนรู้และพัฒนาและการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรอุตสาหกรรมและบริการ จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานทั้งสิ้น 502 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีการเรียนรู้และพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบ มีทักษะความสามารถ สมรรถนะการปฏิบัติงานที่ดีจะส่งโดยตรงทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ( $r = .41, p < .001$ ) ส่วนคัวปายี ฟาคฮรี และ แกรนนิแมท (Koupahi; Fakhri; & Ghanimat. 2013) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันการศึกษา 2 องค์กร ในประเทศอิหร่าน จำนวน 340 คน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีการเรียนรู้และพัฒนาในองค์กรที่ดี จะส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผล ( $r = .12, p < .05$ ) และเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่หน่วยงานจำเป็นต้องส่งเสริมพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาเพิ่มทักษะความสามารถด้านการสืบสวน สืบเสาะข้อเท็จจริง อันส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลในงานวิจัยนี้

ความผูกพันของบุคลากรและความพึงพอใจของบุคลากรได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ดังเช่น ผลการวิจัยของฟิชเชอร์ และ กิตเทลสัน (Fisher; & Gitelson. 1983: 329) ที่ทำการสังเคราะห์งานวิจัยจำนวน 43 เรื่อง พบความเกี่ยวข้องของความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนในบทบาทที่ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของคิม (Kim. 2010) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของ TEEX ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐด้านการจัดการพัฒนาและฝึกอบรมที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา จำนวน 431 จากผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น 1,399 คน พบว่า ความชัดเจน

ในบทบาทส่งผลโดยตรงทางบวกต่อความพึงพอใจกับงาน ( $r = .57, p < .001$ ) ความผูกพันต่อองค์กร ( $r = .39, p < .001$ ) ความผูกพันต่ออาชีพ ( $r = .29, p < .001$ ) นอกจากนี้ผลการศึกษาวิจัยของ โคลาริลลี และ บิชอป (Colarelli; & Bishop. 1990: 173) ที่ได้สำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพกับพนักงานทั่วไปจำนวน 341 คน และบุคลากรวิชาชีพ จำนวน 85 คน พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพเป็นผลทางบวกมาจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรในกลุ่มวิชาชีพในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ที่ต้องมีความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ ตลอดจนความเข้าใจถึงความคาดหวังจากบุคคลอื่นและความคาดหวังของหน่วยงานที่มีต่อบทบาทและตำแหน่งที่ตนดำรงสถานะอยู่ เพื่อให้เกิดความพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้หน่วยงาน ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรกับความผูกพันของบุคลากร และความพึงพอใจในงานของบุคลากรในงานวิจัยนี้

ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคลากร โดยผ่านทางความผูกพันของบุคลากร เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ผลที่พบนี้จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ดังเช่น ผลการวิจัยของคิม (Kim . 2010) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของ TEEX ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐด้านการจัดการพัฒนาและฝึกอบรมที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา จำนวน 431 จากผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น 1,399 คน พบว่า ความชัดเจนในบทบาทส่งผลโดยตรงทางบวกต่อความพึงพอใจกับงาน ( $r = .57, p < .001$ ) ความผูกพันต่อองค์กร ( $r = .39, p < .001$ ) ความผูกพันต่ออาชีพ ( $r = .29, p < .001$ ) และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ( $r = .10, p < .05$ ) และส่งผลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ผ่านความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยของอีแกนและคนอื่น ๆ (Egan; et al. 2013) ที่ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการที่มีต่อปฏิกริยาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานในองค์กรมหาชนในประเทศเกาหลี จำนวน 428 คน พบว่า ความชัดเจนในบทบาทส่งผลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ผ่านความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันต่ออาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่ต้องมีความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ ความคาดหวังจากบุคคลอื่นและความคาดหวังหน่วยงานที่มีต่อบทบาทและตำแหน่งที่ตนดำรงสถานะอยู่ เนื่องจากเป็นลักษณะงานที่ต้องอาศัยความแม่นยำ ชัดเจน รวดเร็วและต้องเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด เนื่องจากส่งผลต่อการพิจารณาตัดสินคดีของบุคคล เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจนของขอบข่ายอำนาจหน้าที่ในงานแล้ว จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป ด้วยเหตุนี้จึงพบ



อิทธิพลของความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรกับปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร โดยผ่านทางความผูกพันของบุคลากรในงานวิจัยนี้

การที่ผลการวิจัยบางส่วนไม่พบอิทธิพลระดับบุคคลในงานวิจัยนี้ มีรายละเอียดการอภิปราย ดังนี้

การที่การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลไม่ได้รับอิทธิพลทางตรงจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรยังมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลในงานวิจัยนี้ จะเห็นจากผลการวิจัยที่พบว่า ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล โดยผ่านทางความผูกพันของบุคลากร ดังนั้นในงานวิจัยนี้ อาจเป็นไปได้ว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความคาดหวังจากบุคคลอื่นและความคาดหวังหน่วยงานที่มีต่อบทบาทและตำแหน่งที่ตนดำรงสถานะอยู่เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงได้ อาจต้องมีปัจจัยเชิงสาเหตุ ด้านจิตและสถานการณ์ทางสังคมอื่น เช่น การคำนึงถึงผลตอบแทนอื่นในอนาคตมาร่วมด้วย จึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในงานวิจัยนี้แสดงพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงได้ ด้วยเหตุนี้จึงไม่พบอิทธิพลของความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลในงานวิจัยนี้

การที่การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลไม่ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่ต้องทำงานด้วยความแม่นยำและรวดเร็ว จึงเป็นไปได้ว่า การได้รับการสนับสนุนด้านจิตใจอารมณ์ วัสดุอุปกรณ์ ข่าวสาร คำแนะนำ จากเพื่อนร่วมงานแต่เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอที่จะทำให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีแสดงพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงได้ นั่นคือยังมีปัจจัยทางจิตและสถานการณ์ทางสังคมอื่นๆ ที่ผู้วิจัยไม่ได้ศึกษาหรือควบคุมในการวิจัยครั้งนี้ ที่จะสะท้อนถึงความตั้งใจในการแสดงพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการได้ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงไม่พบอิทธิพลของการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลในงานวิจัยนี้

การที่การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลไม่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรผ่านความพึงพอใจในงานของบุคลากร รวมทั้งไม่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรผ่านความผูกพันของบุคลากร จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการสืบสวน สอบสวนสังกัดกระทรวงยุติธรรมในงานวิจัยนี้มีความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ ความคาดหวังจากบุคคลอื่นและความคาดหวังหน่วยงานที่มีต่อบทบาทและตำแหน่งที่ตนดำรงสถานะอยู่แล้วเกิดความพอใจในงานหรือหัวหน้ากลุ่มงาน รวมทั้งการที่ผู้ปฏิบัติงานในงานวิจัยนี้ได้มีการพัฒนาศักยภาพ ทักษะการปฏิบัติงานจนเกิดความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองในหน่วยงาน อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้

ผู้ปฏิบัติงานในงานวิจัยนี้แสดงพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงได้ อาจต้องมีปัจจัยเชิงสาเหตุด้านจิตและสถานการณ์ทางสังคมอื่น ที่ผู้วิจัยไม่ได้ศึกษาหรือควบคุมในการวิจัยครั้งนี้ที่จะสะท้อนถึงความตั้งใจในการแสดงพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของข้าราชการได้ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงไม่พบอิทธิพลของความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรกับปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคล โดยผ่านทางความพึงพอใจในงานของบุคลากร และไม่พบอิทธิพลของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรกับปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคลากร โดยผ่านทางความผูกพันของบุคลากรในงานวิจัยนี้

### 3. การอภิปรายผลเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรระดับกลุ่ม

ตามสมมติฐานข้อที่ 4 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับในอิทธิพลระดับกลุ่มในงานวิจัยนี้ เป็นไปตามสมมติฐานบางส่วน ดังนี้

การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ผลที่พบนี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการของกิลลีย์ กิลลีย์ และ คิวอิดอร์ (Gilley; Gilley; & Kouider. 2010: 53) ที่อธิบายการสอนงานตามหลักการจัดการในมิติด้านพฤติกรรมของหัวหน้าว่าเป็นความสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร ความสำเร็จในการสอนงาน และการจัดการของหัวหน้า ในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรและกลุ่มงานให้มีประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายของทีมงานและองค์กร โดยหัวหน้างานจะแสดงพฤติกรรมการสอนงานในฐานะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการกลุ่มหรือทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ดังเช่นผลการวิจัยของเอลลิงเจอร์ เอลลิงเจอร์ และ เคลเลอร์ (Ellinger; Ellinger; & Keller. 2003) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรและทีมงานในโรงงานอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรและทีมงานที่ได้รับการสอนงานตามหลักการจัดการที่เหมาะสมจากหัวหน้างานจะส่งผลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของบุคลากรและองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับมูเลค และ โรท (Mulec; & Roth. 2005) ที่ศึกษาพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและทีมงาน ผลการศึกษาพบว่า ทีมงานที่หัวหน้างานแนะนำเสนอแนะ ให้ข้อคิดเห็นจะส่งผลให้บุคลากรในทีมงานมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถปรับปรุงความสามารถพัฒนาแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของทีมงานได้มากกว่าบุคลากรและทีมงานที่ไม่ได้รับคำแนะนำ เสนอแนะจากหัวหน้างาน โดยมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับโรบบินส์ (Robbins. 2001) ที่ศึกษาพฤติกรรมองค์กร พบว่า ปัจจัยระดับกลุ่ม ได้แก่ การบริหารงานของหัวหน้างานส่งผลโดยตรงทางบวกกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคลากรและทีมงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่จำเป็นต้องอาศัยทำงานเป็นทีม โดยมีหัวหน้ากลุ่มหรือหัวหน้าทีมเป็นผู้รับผิดชอบควบคุม อำนวยการ ติดตามความก้าวหน้า

สร้างความเข้าใจ ตัดสิน ตลอดจนให้คำแนะนำช่วยเหลือการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในกลุ่มหรือทีมงาน เพื่อให้การดำเนินงานในกลุ่มงานบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้ จึงพบอิทธิพลของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานในงานวิจัยนี้

บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ผลที่พบนี้จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ดังเช่น ผลการวิจัยของแมคลีนและคนอื่นๆ (McLean; et al. 2005) ที่ศึกษาพัฒนาความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัดทักษะการสอนงานด้านการจัดการของหัวหน้างานในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรและทีมงานในองค์กรที่รับรู้หัวหน้างานให้ความสำคัญและยอมรับการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อบรรยากาศการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับ ปาร์ค แมคลีน และ ยัง (Park; McLean; & Yang. 2008) ที่ศึกษาพัฒนาเครื่องมือวัดทักษะการสอนงานตามหลักการจัดการของบุคลากรในองค์กรของเมืองปานามา ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า บุคลากรและทีมงานในองค์กรที่รับรู้หัวหน้างานยอมรับการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อบรรยากาศการปฏิบัติงานของในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่ต้องรับผิดชอบในผลของการสืบสวนและสอบสวนของตน เนื่องจากส่งผลต่อการพิจารณาตัดสินคดีของบุคคลอื่น ดังนั้นการได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเป็นสิ่งจำเป็น และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานก็ย่อมส่งผลให้ความสัมพันธ์และบรรยากาศในการทำงานในกลุ่มงานดีขึ้นตามมา ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานในงานวิจัยนี้

ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ผลที่พบนี้จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ดังเช่น ผลการวิจัยของการศึกษาวิจัยเฮเกน (Hagen. 2008) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์โดยตรงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของทีมงานในองค์กร เช่นเดียวกับไซไรโฮม เนเดอร์ และ สแคนดูรา (Sehrieshim; Neider; & Scandura. 1998) ที่ศึกษาผลการปฏิบัติงานของกลุ่มพนักงานในองค์กร จำนวน 106 คน พบว่า พฤติกรรมการมอบหมายงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์โดยตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ต่อความพึงพอใจของกลุ่มพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ผลการวิจัยของแมคลีนและคนอื่นๆ (McLean; et al. 2005) ที่ศึกษาพัฒนาความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัดทักษะการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรและทีมงานในองค์กรที่รับรู้

หัวหน้างานให้ความสำคัญและยอมรับการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความพึงพอใจกับงานในทีมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับนิภาพร โขรพวงศ์ (2547) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและการบริหารงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลประจำการกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลราชบุรี จำนวน 232 คน ผลการศึกษาพบว่าผู้นำที่ให้ความสำคัญและคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มงาน ( $r = .453, p < .001$ ) และเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่จำเป็นต้องอาศัยทำงานเป็นทีม โดยมีหัวหน้ากลุ่มหรือหัวหน้าทีมเป็นผู้รับผิดชอบควบคุม อำนวยความสะดวก ติดตามความก้าวหน้า สร้างความเข้าใจ ตัดสินตลอดจนให้คำแนะนำช่วยเหลือการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในกลุ่มหรือทีมงาน รวมทั้งลักษณะงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจกับงานหรือหัวหน้ากลุ่มงานตามมา ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานกับความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน รวมทั้งพบอิทธิพลของการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานกับความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานในงานวิจัยนี้

โดยผลวิจัยที่พบในครั้งนี้ พบความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับกลุ่มเพิ่มเติมจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงาน ผลที่พบนี้จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ดังเช่น ผลการวิจัยของทูบรี และ คอลลินส์ Tubre; & Collins. 2000: 160,162) ที่ทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความชัดเจนในบทบาทและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ผลการศึกษา พบว่า ความชัดเจนในบทบาทส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของวิริณัฏฐมนารถสกุล (2547) ที่ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับของผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย จำนวน 885 คน และหัวหน้าหน่วยจำนวน 186 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ในบทบาทส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ที่นอกจากจะต้องมีความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ ตลอดจนความเข้าใจถึงความคาดหวังจากบุคคลอื่นและความคาดหวังของหน่วยงานที่มีต่อบทบาทและตำแหน่งที่ตนดำรงสถานะอยู่แล้ว ผู้ปฏิบัติงานในงานวิจัยนี้ยังจำเป็นต้องมีความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจในกลุ่มงาน ตลอดจนความเข้าใจถึงความคาดหวังจากบุคคลอื่นและความคาดหวังของหน่วยงานที่มีต่อบทบาทของกลุ่มงานที่ตนสังกัด เพื่อให้การปฏิบัติงานของกลุ่มงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงานกับปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานในงานวิจัย

การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคลากรในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงาน ผลที่พบนี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and development) ที่มุ่งเน้นอธิบายสร้างความเข้าใจการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จว่ามาจากกระบวนการการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นการแสวงหาความรู้ ทักษะและเครื่องมือที่ส่งเสริมพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการดังกล่าวส่วนใหญ่จะเกิดจากการที่หน่วยงานเป็นผู้จัดหาสรรหามาให้ ได้แก่ การฝึกอบรมสมาชิกใหม่เพื่อให้เรียนรู้วัฒนธรรม ค่านิยม เป้าประสงค์และนโยบายขององค์กร การฝึกอบรมสมาชิกเดิมเพื่อพัฒนาทักษะความสามารถ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นการที่หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานได้รับความรู้และทักษะการปฏิบัติงานจะส่งผลให้บุคคลและทีมงานสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองและทีมงานไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรได้ (Alo. 1999: 29; citing Armstrong. 1995) และเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่ต้องอาศัยการสั่งสมประสบการณ์และทักษะการปฏิบัติงานอย่างสูง การที่หน่วยงานส่งเสริมความรู้และทักษะการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มงาน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรและกลุ่มงานในงานวิจัยนี้ได้ ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของการเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงานกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคลากรในกลุ่มงานในงานวิจัยนี้

ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงาน ผลที่พบนี้จึงสอดคล้องกับทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path - goal leadership theory) ที่อธิบายการบริหารจัดการของหัวหน้างานในการกำหนดทิศทาง ให้คำแนะนำปรึกษา สร้างให้บุคลากรในทีมงานรับรู้และเข้าใจแนวปฏิบัติ บทบาทของตนเอง และบทบาทหน้าที่ขององค์กรหรือทีมงาน กำหนดความคาดหวังต่อบุคลากร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานและทีมงานในความรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มความสามารถ บรรลุเป้าหมายของทีมงานและองค์กร อันนำไปสู่ความพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติของบุคลากรและทีมงานในองค์กร (Indvik. 1986: 191) และเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการบริหารจัดการของหัวหน้ากลุ่มงานในการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มงานได้เข้าใจเป้าหมายและผลที่คาดว่าจะได้รับจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ จึงเป็นไปได้ว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มงานรับรู้พฤติกรรมการบริหารจัดการที่ดีของหัวหน้ากลุ่มงาน รวมทั้งมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่ตนเองและกลุ่มงานที่ตนรับผิดชอบแล้ว จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มงานรู้สึกพึงพอใจกับงานและหัวหน้ากลุ่มงานได้ ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานกับความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และพบอิทธิพลของความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงานกับความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานในงานวิจัยนี้

ความผูกพันของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากการเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงาน ผลที่พบนี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and development)

ที่อธิบายความสำคัญของการที่หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานได้รับความรู้และทักษะ การปฏิบัติงานจะส่งผลให้บุคคลและทีมงานมีความเต็มใจมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน (Alo. 1999: 29; citing Armstrong. 1995) และเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ที่ต้องอาศัยทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะด้านการสืบสวน สอบสวนและพิจารณาข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องแล้ว จึงอาจเป็นไปได้ว่าผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มงานที่ได้รับความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน จะมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานของตนเองและกลุ่มงานมากกว่าผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มงานที่ไม่ได้รับความรู้และทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของการเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงานกับความผูกพันของกลุ่มงานในงานวิจัยนี้

ทั้งนี้ ยังมีผลการวิจัยบางส่วนไม่พบอิทธิพลระดับกลุ่มตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดการอภิปราย ดังนี้

การที่การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานไม่ได้รับอิทธิพลจากการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน รวมทั้งไม่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานผ่านความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังไม่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานผ่านความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ จึงเป็นไปได้ว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านการสืบสวน สอบสวนสังกัดกระทรวงยุติธรรมในงานวิจัยนี้ จะแสดงพฤติกรรมการทำงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงในกลุ่มงาน เมื่อมีการรับรู้พฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มงานในการให้คำแนะนำ การกำหนดขอบข่ายงาน และบทบาทความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มงานเท่านั้น ปัจจัยด้านจิตและสถานการณ์ทางสังคมอื่นที่นำมาศึกษาวิจัยครั้งนี้ อาจไม่เพียงพอที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงในกลุ่มงานได้ อย่างไรก็ตามยังอาจมีปัจจัยทางจิตและสถานการณ์ทางสังคมอื่นที่ผู้วิจัยไม่ได้นำมาศึกษาในงานวิจัยนี้ ที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงในกลุ่มงานในครั้งนี้ได้ ด้วยเหตุนี้จึงไม่พบอิทธิพลของการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานกับปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ไม่พบอิทธิพลของบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานกับปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ไม่พบอิทธิพลทางอ้อมของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานกับปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน โดยผ่านทางความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน รวมทั้งไม่พบอิทธิพลทางอ้อมของการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานกับปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน โดยผ่านทางความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานในงานวิจัยนี้

#### 4. การอภิปรายผลเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับ

ตามสมมติฐานข้อที่ 5 ผลการวิจัยครั้งนี้ ไม่พบความสัมพันธ์ของตัวแปรข้ามระดับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลไม่ได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่ต้องคำนึงถึงผลงานด้านยุทธวิธีการหาข่าว การหาข้อมูล การสัมภาษณ์ซักถาม การตั้งประเด็น การรวบรวมพยานหลักฐานที่มีคุณภาพและความสำเร็จอย่างสูงในการปฏิบัติงานแล้ว ลักษณะของงานสืบสวน สอบสวน ขยายผล รวมทั้งการสืบเสาะค้นหาผู้ที่มีพฤติการณ์กระทำผิดยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่มงานหรือทีมงาน โดยหัวหน้างานหรือหัวหน้าชุดจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดทักษะ ประสบการณ์ การปฏิบัติงาน มอบหมายงาน เพื่อบริหารจัดการกลุ่มงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล จึงเป็นไปได้ว่าปัจจัยทางจิตและสถานการณ์ทางสังคมระดับกลุ่มตามที่ศึกษาในครั้งนี้ อาจมีบางปัจจัยเท่านั้นที่ส่งผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน แต่อาจไม่เพียงพอที่ปัจจัยสาเหตุระดับกลุ่มเหล่านี้ จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานในงานวิจัยนี้แสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงได้ ด้วยเหตุนี้จึงไม่พบอิทธิพลของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานกับปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล ไม่พบอิทธิพลของการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานกับปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล ไม่พบอิทธิพลของความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานกับปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล และไม่พบอิทธิพลของบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานกับปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลในงานวิจัยนี้

แต่เนื่องจากในงานวิจัยครั้งนี้มีการปรับแบบจำลองโดยการยกระดับคะแนนตัวแปรระดับบุคคลเป็นตัวแปรระดับกลุ่ม ภายใต้ข้อเสนอแนะการปรับแบบจำลอง (Modification indices) ซึ่งสนับสนุนทฤษฎีพหุระดับ Homologous multilevel model เพื่อให้แบบจำลองมีความเหมาะสมสอดคล้องและสามารถอธิบายข้อมูลที่เก็บมาจากบริบทจริง จึงส่งผลให้งานวิจัยครั้งนี้พบอิทธิพลข้ามระดับเพิ่มเติมจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนี้

ความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ผลที่พบนี้ เมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในงานวิจัยนี้ จึงเป็นไปได้ว่าหากผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่าหัวหน้ากลุ่มงานของตนสามารถมอบหมายงาน บริหารจัดการแก้ไขปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้นในกลุ่มงานได้เป็นผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่มงานย่อมรู้สึกชอบและพอใจที่จะปฏิบัติงานกับหัวหน้างานของตน ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานกับความพึงพอใจของบุคลากรในกลุ่มงานในงานวิจัยนี้

ความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ จากความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ผลที่พบนี้ เมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงาน ของผู้ปฏิบัติงานในงานวิจัยนี้ จึงเป็นไปได้ว่าหากผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่มงานเกิดความรู้สึกชอบ และพอใจลักษณะงานในกลุ่มงานที่ตนสังกัด ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่มงานย่อมรู้สึกชอบและพอใจ ลักษณะงานที่ตนรับผิดชอบ หรือชอบและพอใจที่จะปฏิบัติงานกับหัวหน้างานของตน ด้วยเหตุนี้จึงพบ อิทธิพลของความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงาน ในงานวิจัยนี้

การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมี นัยสำคัญจากบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ผลที่พบนี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดบรรยากาศ ในการปฏิบัติงานของเลวิน (Lewin) ที่อธิบายความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์กรและส่งผลไปยังพฤติกรรมของบุคลากรทุกคนและทีมงานในองค์กร เนื่องจากบรรยากาศองค์กรที่ดีจะช่วยส่งเสริมบุคลากรในองค์กรให้มีความรัก ความตั้งใจ ร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Litwin; & Bumeister. 1992: 80-82; Grigsby. 1991: 81-82) และเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่ต้องทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ จึงเป็นไปได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มงานที่มีความสัมพันธ์ ภายในกลุ่มงานที่ดี ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มงานนั้น มีความรักและร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุน ในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานของตนเองและกลุ่มงานสำเร็จตามเป้าหมาย ที่กำหนด ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานกับการสนับสนุน ทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานในงานวิจัยนี้

จากผลการอภิปรายดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร รวมทั้งความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรที่ส่งผลต่อความผูกพันของ บุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัด กระทรวงยุติธรรมในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ นอกจากนี้การที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในสังกัดกระทรวง ยุติธรรมได้รับความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจะส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันของ ข้าราชการทุกคนในกลุ่มงาน และส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการ ทุกคนในกลุ่มงาน ในขณะที่การพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มข้าราชการสังกัด กระทรวงยุติธรรมในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะขึ้นกับการรับรู้ของกลุ่มข้าราชการสังกัดกระทรวง ยุติธรรมที่มีต่อพฤติกรรมและประสิทธิผลในการสอนงานบริหารจัดการกลุ่มงานของหัวหน้ากลุ่มงาน และขึ้นกับการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่มงานได้รับความชัดเจนในบทบาทการปฏิบัติงาน ของตนเองและบทบาทที่หัวหน้ากลุ่มงานคาดหวัง



## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในทางทฤษฎี

1. ผลการวิจัยครั้งนี้ได้มีการนำองค์ประกอบของตัวแปรการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านข้อมูลข่าวสารมารวมเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ทำให้ตัวแปรการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานจากเดิม 3 องค์ประกอบ คือ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านอารมณ์สังคม เหลือเพียง 2 องค์ประกอบ คือ ด้านวัสดุอุปกรณ์และข้อมูลข่าวสาร และด้านอารมณ์สังคม อันเนื่องมาจากเหตุผลจากผลการวิเคราะห์ทางสถิติที่องค์ประกอบด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์กันสูง เท่ากับ 0.747 จนทำให้สามารถนำมาเป็นตัวชี้วัดหรือองค์ประกอบของตัวแปรแฝงเดียวกันได้ จากข้อค้นพบของผลการวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนแนวคิดการสนับสนุนทางสังคม (Social support) และทฤษฎีทางสังคมจิตวิทยาที่กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคมเป็นสิ่งที่ผู้รับการสนับสนุนได้รับความช่วยเหลือด้านต่างๆ จากผู้ให้การสนับสนุนอันส่งผลให้ผู้รับสามารถปฏิบัติตามแนวทางที่ต้องการได้ โดยการแบ่งประเภทของการสนับสนุนทางสังคมของนักวิชาการจะมีความหลากหลายตามบริบทของการศึกษาวิจัย โดยแนวคิดดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์

2. ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ด้วยการวิเคราะห์หุระดับ โดยเห็นได้จากการที่ผลการวิเคราะห์ที่พบว่า ตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงาน ตัวแปรความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานและความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงาน ตัวแปรบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงาน ตัวแปรความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ตัวแปรความผูกพันของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงาน และตัวแปรการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ผลการวิจัยครั้งนี้จึงช่วยสนับสนุนแนวคิดและการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการ ของกิลลีย์ กิลลีย์ และ คัวอิดอร์ (Gilley; Gilley; & Kouider. 2010: 13, 53) งานวิจัยครั้งนี้สนับสนุนและยืนยันว่า ผู้ปฏิบัติงานที่รับรู้ถึงความสำเร็จของหัวหน้ากลุ่มงานในการมีความสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การให้คำปรึกษา การกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรและกลุ่มงานในองค์กร จะส่งผลทำให้บุคลากรทุกคนในกลุ่มงานมีความพึงพอใจในลักษณะงานและหัวหน้างาน ส่งต่อความพึงพอใจ

ในลักษณะงานและหัวหน้างานในกลุ่มงาน อันนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของกลุ่มงานให้มีประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายของกลุ่มงานและองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ส่งมอบงานทันเวลา สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย โดยการแสดงพฤติกรรมการสอนงานและบริหารจัดการกลุ่มงานของหัวหน้ากลุ่มงานจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยให้บุคลากรในกลุ่มงานและกลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการปฏิบัติงานที่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดของบุคลากรในกลุ่มงานและกลุ่มงานในองค์กร ส่วนหนึ่งจะขึ้นกับความสำเร็จในการแสดงพฤติกรรมการสอนงานและบริหารจัดการกลุ่มงานของหัวหน้ากลุ่มงาน

2.2 แนวคิดการให้คุณค่าของบุคลากร ของคูเปอร์สมิท (Coopersmith. 1984: 2-4) งานวิจัยครั้งนี้สนับสนุนและยืนยันว่า ผู้ปฏิบัติงานที่รับรู้หัวหน้ากลุ่มงานของตนยอมรับในความสามารถ สมรรถภาพในการปฏิบัติงานรวมทั้งผลงานของตนจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชอบและพอใจที่จะปฏิบัติงานกับหัวหน้ากลุ่มงานของตน รวมทั้งจะส่งผลต่อความสัมพันธ์และการช่วยเหลือในการทำงานที่ดีของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานและองค์กร

2.3 ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path – goal leadership theory) ของอีแวน และเฮาส์ (วิโรจน์ สารรัตน์ .2545: 96-98; อ้างอิงจาก Evan. 1970: 280–283; House. 1996: 327–330) งานวิจัยครั้งนี้สนับสนุนและยืนยันว่า ผู้ปฏิบัติงานที่ชอบและพอใจกับงานและหัวหน้ากลุ่มงานจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนและบทบาทหน้าที่ที่หัวหน้ากลุ่มงานและองค์กรคาดหวัง หัวหน้ากลุ่มงานจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานเกิดความพึงพอใจกับงานและหัวหน้างานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและเต็มใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองตามแนวทางที่หัวหน้ากลุ่มงานและองค์กรกำหนด

2.4 แนวคิดบรรยากาศขององค์กรของเลวิน (Lewin; & Bumeister. 1992: 80-82; citing Lewin .1930) งานวิจัยครั้งนี้สนับสนุนและยืนยันว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์กรและส่งผลไปยังพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานและองค์กร โดยบรรยากาศขององค์กรที่ดีจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่มงานและองค์กรมีความรัก ความตั้งใจและเต็มใจที่จะช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน

2.5 แนวคิดความชัดเจนในบทบาทของริชโซ เฮาส์ และ ลิทส์แมน (Jackson; & Schuler.1985: 25; citing Rizzo; House; & Lirtzman. 1970) งานวิจัยครั้งนี้สนับสนุนและยืนยันว่า ผู้ปฏิบัติงานที่รับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานงานของตนเอง และรับรู้ความคาดหวังในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานและกลุ่มงานของตน จะส่งต่อผลต่อทัศนคติพฤติกรรม ลดความเครียดในกระบวนการทำงาน เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มงานและองค์กร อันจะส่งผลให้บุคลากรและทีมงานมีความสำเร็จในเป้าประสงค์การปฏิบัติงานตามที่กำหนด สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ส่งมอบงานทันเวลา สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย นอกจากนี้การที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่มงานรับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานของ

ตนเอง และรับรู้ความคาดหวังในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานและกลุ่มงานของตน จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และกลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ส่งมอบงานทันเวลา สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย ทั้งนี้ หัวหน้ากลุ่มงานจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการอธิบาย ชี้แจง สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงาน ความรับผิดชอบและตำแหน่งของบุคลากรทุกคนในกลุ่มงาน รวมทั้ง การทำความเข้าใจกับบุคลากรในกลุ่มงานถึงความคาดหวังของหัวหน้างาน กลุ่มงานและองค์กร ที่มีต่อบทบาทและตำแหน่งของบุคลากรและกลุ่มงานในความรับผิดชอบ

2.6 แนวคิดการเรียนรู้และพัฒนาของแครม (Kram, 1988: 109–120) งานวิจัยครั้งนี้สนับสนุนและยืนยันว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานและนำความรู้และทักษะการปฏิบัติงานไปปรับใช้กับงานในความรับผิดชอบของตน จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มงานและองค์กร โดยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ส่งมอบงานทันเวลา สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย นอกจากนี้การที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่มงานสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานและนำความรู้และทักษะการปฏิบัติงานไปปรับใช้กับงานในความรับผิดชอบของตนและกลุ่มงานส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความตั้งใจและเต็มใจที่จะพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มงาน

2.7 แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร ของพอร์ทเตอร์ (ชาลี ไตรจันทร์, 2547: 59; อ้างอิงจาก Porter, 1974) งานวิจัยครั้งนี้สนับสนุนและยืนยันว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเป็นผู้มีส่วนในการเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานของตนเอง และรับรู้ความคาดหวังในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานและกลุ่มงานของตน รวมทั้งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ส่งมอบงานทันเวลา สูญเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานน้อย

จะเห็นว่าผลการวิจัยครั้งนี้สามารถขยายเพิ่มเติมแนวคิดซึ่งส่วนใหญ่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ในระดับบุคคล ให้สามารถอธิบายและขยายมุมมองทางแนวคิดทฤษฎีที่มีอำนาจนำไปใช้อ้างอิงและอธิบายทฤษฎีระดับกลุ่มได้เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะเมื่อมีการยกระดับข้อมูลระดับบุคคลขึ้นไปเป็นระดับกลุ่มแล้ว อาจมีโอกาสที่องค์ประกอบของตัวแปรอาจเหมือนหรือแตกต่างจากองค์ประกอบของตัวแปรที่พบในการวิเคราะห์ระดับบุคคลได้ ผลการวิจัยนี้จึงช่วยเน้นย้ำความสำคัญของการวิเคราะห์พหุระดับมากขึ้น เพื่อให้สามารถอธิบายอิทธิพลความสัมพันธ์ของตัวแปรในระดับต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกับธรรมชาติของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

3. ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นสิ่งที่ยืนยันและสนับสนุนการนำแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการซึ่งกำเนิดมาจากบริบทของหน่วยงานภาคเอกชนในต่างประเทศ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมของไทย ภายใต้โครงสร้างที่เป็นกลุ่มงาน ถึงแม้ว่าผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยจะไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้ทั้งหมด

แต่ผลการวิจัยครั้งนี้มีความสำคัญในเชิงทฤษฎีที่ช่วยเพิ่มหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนแนวคิด การสอนงานตามหลักการจัดการมากขึ้น รวมทั้งสามารถเพิ่มองค์ความรู้สำหรับเป็นพื้นฐานของการ ศึกษาวิจัยต่อยอดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงในระดับบุคคลและระดับกลุ่มในบริบทขององค์กรอื่นต่อไปได้

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. จากผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคลไม่ได้รับ อิทธิพลทางตรงจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร นอกจากนี้การสนับสนุนทางสังคมของ เพื่อนร่วมงานไม่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรผ่านความพึงพอใจ ในงานของบุคลากร รวมทั้งไม่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรผ่าน ความผูกพันของบุคลากรนั้น ซึ่งอาจเกิดจากบริบทการทำงานของหน่วยงานราชการสังกัดกระทรวง ยุติธรรม ในลักษณะของงานสืบสวน สอบสวน ขยายผล ที่ส่งผล ต่อการพิจารณาตัดสินคดีของบุคคล จึงอาจทำให้การรับรู้ การแสดงความรู้สึกหรือพฤติกรรมของข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับองค์กร อาชีพ เพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบและการแสวง หาความรู้ อาจยังไม่เพียงพอที่จะทำ ให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงได้ นั่นคือยังมีปัจจัย ทางจิต และสถานการณ์ทางสังคมอื่นๆ ที่ผู้วิจัยไม่ได้ศึกษาหรือควบคุมในการวิจัยครั้งนี้ ดังนั้น ในการวิจัยต่อไป อาจต้องนำตัวแปรด้านจิตลักษณะและสถานการณ์ทางสังคมอื่นๆที่สะท้อนถึง ความตั้งใจในการแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง มาเป็นตัวแปรสาเหตุเพิ่มเติม จึงอาจทำให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์ในการเกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของ ข้าราชการได้ดีขึ้น

2. จากผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า การที่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงาน ไม่ได้รับอิทธิพลจากการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ไม่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานผ่านความพึงพอใจ ในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน รวมทั้งไม่ได้รับอิทธิพลทางอ้อม จากการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานผ่านความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศ ในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานนั้น ซึ่งอาจมีความเป็นไปได้ว่า บริบทของลักษณะงานสืบสวน สอบสวนในการวิจัยครั้งนี้ ต้องอาศัยความรวดเร็วและแม่นยำในการดำเนินการจนอาจทำให้ การแสดงปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงานมาจากปัจจัยทางจิตและสังคมในระดับบุคคลและ ระดับกลุ่มงานอื่นๆ ที่ผู้วิจัยไม่ได้ศึกษาหรือควบคุมในการวิจัยครั้งนี้ ดังนั้นอาจต้องนำตัวแปรด้าน จิตลักษณะและสถานการณ์ทางสังคมทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานอื่นๆ มาเป็นตัวแปรสาเหตุ เพิ่มเติม จึงอาจทำให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์ในการเกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่าง มีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มข้าราชการได้ดีขึ้น

3. จากผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคลไม่ได้รับ อิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าของ

หัวหน้างาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากตัวแปรทางจิตและสถานการณ์ทางสังคมดังกล่าวยังไม่เพียงพอที่จะอธิบายปรากฏการณ์ในการเกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่เป็นความสัมพันธ์ข้ามระดับได้ ประกอบกับในการวิจัยครั้งนี้ มีข้อจำกัดของประชากรของการวิจัยมีจำนวนจำกัด ส่งผลให้ต้องทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันหลังจากการเก็บข้อมูลจริง ซึ่งการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวอาจส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวัดและการแปลความหมายของคะแนนตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาได้ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาให้มีจำนวนมากพอรวมทั้งควรขยายขอบเขตการศึกษาในกลุ่มอาชีพและหน่วยงานภาคเอกชนอื่น ๆ เพื่อขยายมุมมองทางการศึกษาวิจัยเพิ่มขึ้น

### ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ

1. จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากความผูกพันของบุคลากร และการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร รวมทั้งความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร โดยผ่านทางความผูกพันของบุคลากร ดังนั้น ในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานและส่วนที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการดังนี้

1.1 หน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้รับการพัฒนาศักยภาพและทักษะที่เกี่ยวข้องการกับปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเอง สร้างความรู้สึกรักและเป็นเจ้าของหน่วยงานที่สังกัด เพื่อที่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะได้นำความรู้และทักษะที่ได้รับพัฒนาปรับปรุงและใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเองและหน่วยงาน รวมทั้งข้าราชการผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและอาชีพ ยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมของหน่วยงานและอาชีพของตน มีความเต็มใจในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยการกำหนดให้ส่วนงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาบุคลากรจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรในทุกตำแหน่งและทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการต่อเนื่องไปสู่การเลื่อนเข้าสู่ระดับที่สูงขึ้นในทุกระดับ โดยแผนการพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่งต้องคำนึงถึงความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ที่กำหนดในแต่ละตำแหน่ง นอกจากนี้ส่วนงานที่รับผิดชอบเรื่องการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและตัวชี้วัดต้องจัดกิจกรรมสร้างค่านิยมให้ผู้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานทุกระดับใส่ใจในการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง รมณรงค์ประชาสัมพันธ์ให้เกิดการถ่ายทอดการปฏิบัติงาน ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง จากหัวหน้ากลุ่มงานไปยังผู้ปฏิบัติงาน

ในหน่วยงานในทุกระดับ พร้อมๆไปกับการส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธภาพและการทำงานเป็นทีมงานในหน่วยงาน เพื่อสร้างความรู้สึกรักและเป็นเจ้าของหน่วยงานที่สังกัด รวมทั้งการกำหนดเป็นตัวชี้วัดให้หัวหน้าทุกระดับต้องดำเนินการถ่ายทอดการปฏิบัติงาน ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ และกำหนดเป็นตัวชี้วัดให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับต้องดำเนินการและรายงานผลการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองในทุกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อหัวหน้าตามลำดับชั้น

1.2 หัวหน้ากลุ่มงานควรถ่ายทอดการปฏิบัติงานจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง จากหัวหน้ากลุ่มงานไปยังผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานในทุกระดับ เนื่องจากหัวหน้างานเป็นบุคคลสำคัญ ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ รวมทั้งความคาดหวังของหัวหน้ากลุ่มงานและหน่วยงานที่มีต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานยังเป็นผู้ที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและอาชีพ ยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมของหน่วยงาน และอาชีพของตน มีความเต็มใจในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ นอกจากนี้หัวหน้ากลุ่มงานต้องส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ศักยภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนเอง รวมทั้งหัวหน้ากลุ่มงานต้องดำเนินการรายงานผลการถ่ายทอดการปฏิบัติงาน การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในสังกัดของตนเองต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นในทุกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.3 ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับควรดำเนินการและรายงานผลการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองในทุกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อหัวหน้ากลุ่มงานตามลำดับชั้น

2. จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า การเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงานส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันของกลุ่มงาน และส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในกลุ่มงาน ดังนั้นเพื่อให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่มงานมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หัวหน้ากลุ่มงานต้องส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานทุกคนในสังกัดได้รับการพัฒนาศักยภาพและทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเอง กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานทุกระดับใส่ใจในการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง พร้อมๆไปกับการสร้างสัมพันธภาพและการทำงานเป็นทีมงานในกลุ่มงาน เพื่อสร้างความรู้สึกรักและพอใจที่จะปฏิบัติงานในกลุ่มงาน รวมทั้งมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

3. ผลการวิจัยที่พบว่า การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และความชัดเจนในบทบาท

ของกลุ่มงาน ดังนั้นเพื่อให้กลุ่มงานในหน่วยงานมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หน่วยงานและส่วนที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการ ดังนี้

3.1 หน่วยงานควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและประสิทธิผลในการสอนงานและบริหารจัดการกลุ่มงานของหัวหน้างาน รวมทั้งการทำความเข้าใจกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานทุกคน ในกลุ่มงานเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ รวมทั้งความคาดหวังของหัวหน้ากลุ่มงานและหน่วยงานที่มีต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่มงาน โดยส่วนงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาบุคลากรต้องกำหนดหลักสูตร และส่งเสริมการพัฒนานองค้ความรู้และเสริมทักษะในการบริหารจัดการกลุ่มงานให้กับ หัวหน้าทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้หัวหน้าทุกระดับสามารถดูแล บริหารจัดการกลุ่มงานหรือ ส่วนงานในความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานของกลุ่มงานและหน่วยงานต่อไป นอกจากนี้ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กรจะต้องรณรงค์ประชาสัมพันธ์ให้เกิดการถ่ายทอดการปฏิบัติงาน รวมทั้งการทำความเข้าใจกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ ของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ในกลุ่มงาน รวมทั้งความคาดหวังของหัวหน้ากลุ่มงาน และหน่วยงานที่มีต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่มงานในลักษณะจากรุ่นพี่ สู้รุ่นน้องจากหัวหน้ากลุ่มงานไปยังผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานในทุกระดับ รวมทั้ง กำหนดเป็นตัวชี้วัดให้หัวหน้ากลุ่มงานต้องดำเนินการในเรื่องเหล่านี้

3.2 หัวหน้ากลุ่มงานควรดำเนินการถ่ายทอดประสบการณ์ ชี้แนะ บทบาทหน้าที่ ที่หัวหน้ากลุ่มงานและหน่วยงานคาดหวัง การประพฤติปฏิบัติตนในหน่วยงาน ตลอดจนทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน รวมทั้ง รายงานผลการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวของตนเองต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นในทุกรอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

## บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกรดา ผงสูงเนิน. (2549). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. สารนิพนธ์ กศ..ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กรมคุมประพฤติ. (2552). โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของกรมคุมประพฤติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการ กรมคุมประพฤติ.
- กรมสอบสวนคดีพิเศษ. (2552). โครงสร้างหน้าที่ของกรมสอบสวนคดีพิเศษ. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารกลาง กรมสอบสวนคดีพิเศษ.
- กรรณิการ์ คำปาเชื้อ. (2553). วิเคราะห์ลักษณะอุปนิสัยของข้าราชการไทย ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศและการปฏิรูประบอบราชการ. สืบค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2558, จาก <http://wiangchailaw.blogspot.com/2010/09/blog-post.html>.
- กระทรวงยุติธรรม. (2551). โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของกระทรวงยุติธรรม. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม.
- (2555). บทบาทภารกิจของกระทรวงยุติธรรม. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม.
- กาญจนา ชิดประเสริฐ. (2547). ปัญหาในการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพที่เข้มแข็ง การเห็นคุณค่าในตนเอง และความเครียดของพยาบาลจบใหม่ โรงพยาบาลศิริราช. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการพัฒนาการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กุหลาบ รัตนสังฆธรรม. (2536). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรระดับคณะสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ สธ.ด. (บริหารสาธารณสุข) นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- จตุพร จุ้ยใจงาม. (2554). การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาบริษัทบริหารคลังสินค้าข้ามชาติแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จารุภรณ์ พูนสวัสดิ์. (2544). การศึกษาบุคลิกภาพของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม. สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จินดา รัตนจำเริญ; และกัญญาดา ประจุศิลป์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงานบรรยากาศองค์การกับผลผลิตของงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร. วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 20(3): 69-82.

- จุฬารัตน์ เสกนาโชค. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายงานบัญชี บริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ฉัตรชัย เสนสาย. (2554). อิทธิพลของกัลยาณมิตร โยนิโสมนสิการ ความเชื่อในกุศลกรรมบท 10 และปัจจัยทางจิตที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของนักเรียน. ปรินญาณิพนธ์ วท.ม. (วิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชลลดา ตรีเดช. (2550). การเห็นคุณค่าพรหมจารีของวัยรุ่นหญิง. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชญญา ลีศัตร์พาย. (2551). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจสังกัดกรุงเทพมหานคร ภายใต้ระบบการบริหารจัดการแนวใหม่ตามหลักธรรมาภิบาล. ปรินญาณิพนธ์ วท.ด. (วิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชาลี ไตรจันทร์. (2547). ความตั้งใจจะลาออกและการลาออกจากองค์กรของบุคคล : การหาสาเหตุจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร. รายงานการวิจัย คณะวิทยาการจัดการ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ฐิติพร ชมพู่คำ. (2547). การจัดการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง: เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร (Talent Management : A significant tool for significant persons). *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*. 26(101), 1-16.
- ฐิยาพร กันตชนวัฒน์. (2546). การศึกษาจิตลักษณะบางประการที่มีความสัมพันธ์กับการป้องกันการเสี่ยงทางเพศและทางการใช้ยาเสพติดของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การวิจัยและสถิติทางการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐวดี โรจน์นโรตติกุล. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการผลการปฏิบัติงาน. *วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม*. 6(1): 141-151.
- ตุลา มหาพสุชานนท์. (2545). หลักการจัดการหลักการบริหาร. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2538). การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- ชนากาญจน์ วิฑูรพงศ์. (2549). การรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานฝ่ายขายและการตลาด บริษัทขายอะไหล่อิเล็กทรอนิกส์ ในศูนย์การค้าดิโอลด์สยามพลาซ่า. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- ธีรภูมิ เอกะกุล. (2541). *พฤติกรรมองค์การที่เอื้อต่อความเป็นครูเก่งและครูดี : กรณีศึกษาข้าราชการครูที่สำเร็จการศึกษาจากโครงการคุรุทายาทของสถาบันราชภัฏ*.  
 วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- นันทิพา กงวิไล. (2542). *การเรียนรู้โดยการสังเกต (Observational Learning)*. สืบค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2558, จาก <http://web.wattana.ac.th/mainessay/0007.pdf>.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2542). *ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิภาพร ไชรรพงค์. (2547). *การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล พฤติกรรมผู้นำ และการบริหารงานที่ส่งผลต่อพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลประจำการ กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี*.  
 วิทยานิพนธ์ กศ.ม.(การวิจัยและสถิติทางการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- นิภาพร รอดโรคา; เทพศักดิ์ บุญรัตน์; และดุสิต เวชกิจ. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลาง. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. 11(1): 48-60.
- บุรทิน ขำภีรัฐ. (2552). *การวิเคราะห์พระศัพทด้วยโปรแกรม Mplus*. (เอกสารประกอบการบรรยาย) กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปัญญา พวงมาลัย. (2544). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่สืบสวนจับกุมตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนในสถานีตำรวจภูธร จังหวัดกำแพงเพชร*.  
 วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. ถ่ายเอกสาร.
- ปฐมพงษ์ โทพานิชสุรีย์. (2553). *การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์การ : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ*. *วารสารบริหารธุรกิจ*. 33(127): 35-49.
- ปรีชญาดา เอี่ยมมาลีรัตน์. (2551). *ปัจจัยทางจิตลักษณะและบรรยากาศองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างความสำเร็จให้องค์การ*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2541). *การศึกษาเครื่องมือพัฒนาที่ยังต้องพัฒนา*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พลพี ทูมมาพันธ์. (2554). *ผลการใช้โปรแกรมการกำกับตนเองร่วมกับการสนับสนุนทางสังคมของครูที่มีต่อพฤติกรรมการเรียนของนักเรียนระดับประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าความสามารถที่แท้จริง*. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- พลุ เดชะรินทร์. (2548). *คู่มือผู้บริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- พิชญาภา อินทรนัญ. (2550). *พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กร ที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาดธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)*. ปรินญาณีพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พิชิต เทพวรรณ. (2548). *บทบาทการวิจัยในการพัฒนาฐานข้อมูลของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 23(1): 59-72.
- เพชรรัตน์ แยมแก้ว. (2545). *ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลของจังหวัดนครปฐม*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เพชรรัตน์ สุวรรณานนท์. (2541). *บรรยากาศองค์การของกลุ่มงานเวชกรรมสังคมในโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (บริหารสาธารณสุข). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2546). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: เอส เค บุ๊คเน็ด.
- ยุภาดี ปณะราช. (2551). *การพัฒนาทักษะความเป็นกัลยาณมิตรสำหรับนักศึกษาวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏ ปรินญาณีพนธ์ วท.ด. (วิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์)*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- รัฐพล ทนายกิจ. (2552). *วัฒนธรรมในองค์กร บรรยากาศในการทำงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาล*. สารนิพนธ์ บธ.ม.(การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- วัลนิภา ฉลากบาง. (2548). *การพัฒนาความสามารถในการรู้จักคิดแบบโยนิโสมนสิการและการบริโภคด้วยปัญญาของนักศึกษาสถาบันราชภัฏสกลนคร*. ปรินญาณีพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิเชียร ชาบุดรบุณทริก. (2542). *ความจริงของชีวิต*. กรุงเทพฯ: เอิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). *การบริหารหลักการทฤษฎีประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: อักษราพัฒนา.
- วิลาวัลย์ รัตนา. (2552). *พฤติกรรมการดูแลสุขภาพ และการสนับสนุนทางสังคม กับคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ชุมรมผู้สูงอายุโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาพัฒนาการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- วีรินทร์ ธรรมนารถสกุล. (2547). *ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับของผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ: ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยระดับบุคคล*. ปรินญาณินพนธ์ วท.ด. (วิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วุฒิ วิทิตานนท์. (2549). *องค์ความรู้และเทคนิคการสืบสวนสมัยใหม่. 4 Dimensions การบริหารงานสืบสวน : กองบังคับการปราบปราม*. สืบค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2558, จาก [http://www.csd.go.th/Dimensions\\_csd/4dimensions-2.pdf](http://www.csd.go.th/Dimensions_csd/4dimensions-2.pdf).
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *การวิเคราะห์ทุกระดับ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร :กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ รป.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สมใจ โชติธนพันธ์. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนทางสังคมกับภาวะซึมเศร้าของสูงอายุ ในสถานสงเคราะห์ผู้สูงอายุบ้านบางแค*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาพัฒนาการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมใจ ลักษณะ. (2543). *การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สำนักงาน ป.ป.ท.. (2551). *โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของ ป.ป.ท*. สืบค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2558, จาก <http://www.pacc.go.th/index.php/home/about/16>.
- สำนักงาน ป.ป.ส. (2551). *ความเป็นมาและโครงสร้างหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ส. สำนักเลขาธิการ*. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2558, จาก [https://www.oncb.go.th/oncb\\_or1/Pages/history.aspx](https://www.oncb.go.th/oncb_or1/Pages/history.aspx).
- (2551). *แนะนำสำนักงาน ป.ป.ส.* สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2558, จาก [https://www.oncb.go.th/oncb\\_or1/Pages/default.aspx](https://www.oncb.go.th/oncb_or1/Pages/default.aspx).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2555). *คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: ศรีบูรณะคอมพิวเตอร์การพิมพ์.
- สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2547). *คู่มือการปฏิบัติงานส่วนบริหารงานบุคคล เรื่อง การดำเนินงานระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง*. สืบค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2558, จาก [http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com\\_content&layout=blog&view=category&id=409&Itemid=310&limitstart=5](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&layout=blog&view=category&id=409&Itemid=310&limitstart=5).

- สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2551). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน*. สืบค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2558, จาก [http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=190&Itemid=197](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=190&Itemid=197).
- (2552). *แนวทางการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 – 2556*. สืบค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2558, จาก [http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=167:-2552-2556-&catid=110:2011-06-29-15-17-21&Itemid=197](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=167:-2552-2556-&catid=110:2011-06-29-15-17-21&Itemid=197).
- สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2553). *ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS)*. สืบค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2558, จาก [http://www.ocsc.go.th/csc/th/files/HiPPS/2556/Annual%20Report\\_HiPPS\\_2013.pdf](http://www.ocsc.go.th/csc/th/files/HiPPS/2556/Annual%20Report_HiPPS_2013.pdf).
- (2555). *ยุทธศาสตร์การปรับกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์*. สืบค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2558, จาก [http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=191&Itemid=198](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=191&Itemid=198)
- สุกรรณิการ์ เจียมคงอยู่. (2550). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการพยาบาล โรงพยาบาลตากสิน*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุนีย์ เวชพราหมณ์. (2546). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุพิณดา ศิวานนท์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุภาพร ยมหงส์; ภูษิตา อิทนประสงค์; เฉลิมชัย ชัยกิตติภรณ์; และจรรยา ภัทรอาชาชัย. (2555). *ความชัดเจนในบทบาทและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุขของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขที่ 12*. *วารสารสาธารณสุขศาสตร์*. ฉบับพิเศษ: 4-16.
- สุภาวดี ธีระกร. (2553). *การบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุรัตติกาล ผูกเพชร. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานกับการทำงานเป็นทีมของกรมปศุสัตว์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). ลพบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. ถ่ายเอกสาร.

- สุวิมล ติรภานันท์. (2550). การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ. (2550). ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และบรรยากาศในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อมลณัฐ อุบลรัตน์. (2552). การวิเคราะห์เชิงสาเหตุแบบพหุระดับ. สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2558, จาก [www.kroobannok.com/UserFiles/File/Muiti%20level%20analysis.doc](http://www.kroobannok.com/UserFiles/File/Muiti%20level%20analysis.doc)
- อังศิณันท์ อินทรกำแหง; และนริศรา พึ่งโพธิ์สภ. (2556). รายงานการศึกษากการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Abramis, D. (1994). Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: Meta-analyses and review. *Psychological Reports*, 75(3): 1411–1433.
- Allameh, S. M.; Harooni, A.; Chaleshtari, M. S.; & Asadi, A. (2013). Investigate the Relationship between Variables and Role Clarity Effects on the Perceived Service Quality of Front Line Employees Studied on the Clerks of the Keshavarzi Bank in the Province of Chaharmahal-E-Bakhtiary). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 3(5): 127-138.
- Alo, O. (1999). *Human resource management in Nigeria*. Lagos, Nigeria: Business & Institutional Support Services Limited.
- Arnold, J.; & Davey, K. M. (1999). Graduates' Work Experiences as Predictors of Organizational Commitment, Intention to Leave, and Turnover: Which Experiences Really Matter?. *Applied Psychology: An International Review*, 48(2): 211–238.
- Aryee, S.; & Tan, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40(3): 288–305.
- As'ad, M. (2004). *Industrial Psychology*. Yogyakarta: Liberty.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3): 465–487.
- Babu, A.; & Kumari, M. (2013). Organizational Climate as a Predictor of Teacher Effectiveness. *European academic research*. 1(5): 553-568.
- Balfour, D. L.; & Wechsler, B. (1996). Organisational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity and Management Review*. 29: 256–277.

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : The exercise of control*. Stanford: W.H. Freeman.
- (1997). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Banu, E. A.; & Karaosmanoglu, E. (2008). *Is Organizational Identity Everything for Employees? Its influence on Employee Motivation and Some Implications for Corporate Identity Management*. The International Corporate Identity Group ICIG 6th & 7th March, 2008, Brighton, UK.
- Barbara, K.; Glenora, E.; Patricia, B. M. (1989). *Introduction to Nursing*. California: Adison-Wesley.
- Barry, T. (1994). How to be a good manager. *Management Development Review*. 7(4): 24–26.
- Bartuseviciene, I.; & Sakalyte, E. (2013). Organizational assessment: effectiveness VS. efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society*. 1: 45-53.
- Beattie, R. S.; Ellinger, A. D.; Ellinger, A. E.; & Hamlin, R. G., (2010). “Achieving improved performance through managerial coaching.” In R. Watkins & D. Leigh (Eds.), *book for the selection implementation of human performance interventions*. pp. 275 – 298. San Francisco, CA: Jossey – Bass.
- Bennett, J. L. (2006). An agenda for coaching–related research: A challenge for researchers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(4): 240-249.
- Bennett, M.; & Bell, A. (2004). *Leadership and Talent in Asia: How the best employers deliver extraordinary performance*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Berger, L. A.; & Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook*. New York: McGraw–Hill.
- Berman, W.; & Bradt, G. (2006). Executive coaching and consulting: Different strokes for different folks. *Professional Psychology: Research and Practice*. 37(3): 244-253.
- Bhatnagar, J. (2007). *Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees : key retention*, Employee Relation Retrieved May 11, 2014. From <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid =4290E6041D623A34F97EB805580B795C?contentarticle&contentId=1684887>.
- Blake, R.; & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons.



- Bliese, P. D. (2000). "Within-Group Agreement, Non-Independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis. . In Klein, K. J.; & Kozlowski, S. W. J. (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundation, Extension, and Directions*. San Francisco: Jossey-Bass. pp 349-381.
- Bowdith, J. L.; & Buono, A. F. (1997). *Elementos de comportamento organizacional*. Sao Paulo: Pioneira.
- Bowditch, J. L.; & Buono, F. (2001). *A primer on organizational behavior*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bowen, N. K.; & Guo, S. (2011). *Structural Equation Modeling*. New York: Oxford University Press.
- Brief, A. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Broom, L.; & Selznick, P. (1977). *Sociology*. New York: Harper & Row.
- Burdett, J. O. (1998). Forty things every manager should know about coaching. *Journal of Management Development*. 17(2): 142–152.
- Buzzotta, V.R.; Lefton, R. E.; & Sherberg, M. (1977). Coaching and counseling: How you can improve the way it's done. *Training and Development Journal*. 31(11): 50–60.
- Chamdan, P. (2013). Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. 3(5): 86-100.
- Chen, G.; Mathieu, M.J.; & Bliese, P.D. (2004). "A framework for conducting multilevel construct validation." In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.). *Research in multilevel issues: Multilevel issues in organizational behavior and processes*. 3: 273-303). Oxford, UK: Elsevier.
- Cleveland, H.; & Jacobs, G. (2004). *Social development theory*. Retrieved February 23, 2014 from [http://www.icpd.org/development\\_theory/SocialDeveTheory.htm](http://www.icpd.org/development_theory/SocialDeveTheory.htm)
- Clutterbuck, D. (1998). *Learning alliances: Tapping into talent*. London: Institute of Personnel & Development.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*. 3<sup>rd</sup> ed. New York; John Wiley & Sons.
- Cogliser, C. C.; Schriesheim, C. A.; Scandura, T. A.; & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader–member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly*. 20(3): 452–465.
- Cohen, J. (1977). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York: Academic Press.

- Collarelli, S. M.; & Bishop, R. C. (1990). Career commitment: Functions, correlations, and management. *Group and Organization Studies*. 15: 158–176.
- Coopersmith, S. (1984). *SEI; Self-Esteem Inventory*. Palo Alto, C.A; Consulting Psychologists Press Inc,1984.
- Coyne, J. C.; Lazarus, R. S.; & Schaefer, C. (1981). The health-related functions of social support. *Journal of Behavioral Medicine*. 4(4): 381 - 406.
- Dawis, R.; England, G.; Lofquist, L.; & Weiss, D. (1997). *Manual for the Minnesota Satisfaction questionnaire*. Mimmeapolis, MN: Industrial Relations Centre, University of Minnesota, United States of America.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21(3): 619–654.
- Dyer, N. G.; Hanges, P. J.; & Hall, R. J. (2005). Applying multilevel confirmatory factor analysis Techniques to study of leadership. *The Leadership Quarterly* 16(1): 149 – 167.
- Egan.; Jaekyum, K.; Woosung, K.; & Toby, M. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business and Psychology*. 28(3): 315-330.
- Eisenberg, N.; Miller, P. A.; Shell, R., McNalley, S.; & Shae, C. (1991). Prosocial development in adolescence : A longitudinal study. *Developmental Psychology*. 27(5): 849-857.
- Eisenberger, R.; Fasolo, P.; & LaMastro, D. V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*. 75: 51-59.
- Ellinger, A. D.; & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9): 752–771.
- Ellinger, A. D.; Ellinger, A. E.; & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance : A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*. 14(4): 435–458.
- Ellinger, D. A. (2013). *Examining the Relationships Between Employee Development, Engagement, and Service Climate*. Stream 14: Vocational Education, Training and Workplace Learning.

- Evered, R. D.; & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*. 18(4): 16–32.
- Feldman, D. C.; & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6): 829 – 848.
- Fernando, D. M.; & Killacky, H. D. (2005). The relationship of supervisory styles to satisfaction with supervision and perceived self-efficacy of master's-level counseling students. *Counselor Education and Supervision*. 44: 293–304.
- Fisher, C. D.; & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68(2): 320–333.
- Fornell, C.; & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural model with unobserved variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*. 18(1): 39-50.
- Fournies, F. F. (1987). *Coaching for improved work performance*. New York: Liberty Hall.
- (1999). *Coaching for Improved Work Performance*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Franklin, J. H. (1985). *George Washington Williams: A biography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Franklin, M. (1985). *The Decline of Class Voting in Britain*. Oxford: Clarendon Press.
- Gashtasb, A.; & Yaghobi, A.; Forghani Mohammadbagher.; & Soleimani Ghasem. (2013). The Relationship between Role Clarity and Job Compatibility in the Sport and Physical Education Office. *International Journal of Sport Studies*. 3 (2): 194–198.
- Geldhof, G. J.; Preacher, K. J.; & Zyphur, M. I. J. (2014). Reliability Estimation in a Multilevel Confirmatory Factor Analysis Framework. *Psychological Methods*. 19(1): 72-91.
- George, J.; & Jones, G. (1999). *Understanding and managing organizational behavior*. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gilley, A.; Gilley, J. W.; & Kouider, E. (2010). Characteristics of Managerial Coaching. *Performance improvement quarterly*. 23(1): 53 – 70.
- Gilley, J. W.; & Gilley, A. (2007). *Manager as coach*. Westport, CT: Praeger.
- Glisson, C.; & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 767–794.
- Goman, C. K. (1989). The changing face of employee loyalty. *Association Management*. 41 (March), 98: 100.
- Goodstein, L. D.; & Pfeiffer, J. W. (1984). *The 1984 Annual: Developing human resources*, San Diego. California: Pfeiffer & Company.

- Graham, S.; Wedman, J. F.; & Kester, G. B. (1993). Manager coaching skills : Development and application. *Performance Improvement Quarterly*. 6(1): 2–13.
- Greenberg, J.; & Baron, A. (1993). *Behaviour in organizations: Understanding and managing the human side of work*. 4th ed. Columbus, OH: Merrill
- Grigsby, K. A. (1991). Perception of Organization climate: Influenced by the organization structure. *Journal of Nursing Education*. 30(2): 81-88.
- Haan, D. E.; & Burger, Y. (2005). *Coaching with colleagues : An action guide for one-to-one learning*. Basingstoke, England: Palgrave Macmillan.
- Hackman, J. R.; & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. New Haven, CT: Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Hagen, M. S. (2008). *The relationship between perceived managerial coaching and six sigma outcomes*. Unpublished doctoral dissertation. University of Minnesota, Minneapolis.
- Hagen, M. S. (2012). Managerial Coaching: A Review of the Literature. *Performance improvement quarterly*, 24 (4): 17–39.
- Hahn, H. J.; & Oh, H. (2012). *Managerial Coaching Competencies*. University of Minnesota, Minneapolis.
- Hair, J.; Black, B.; Babin, B.; Anderson, R.; & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc, Upper Saddle River.
- Hair, J. F.; Black, W. O.; Babin, B. J.; & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th ed. New Jersey: Print Hall.
- Hall, D. (1996). *The career is dead—long live the career*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hall, D. T.; Otazo, K. L.; & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind Closed Doors : What Really Happens in Executive Coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3): 39–53.
- Hamlin, R.G. (2004). In support of universalistic models of managerial and Leadership effectiveness : implications for HRD research and practice. *Human Resource Development Quarterly*. 15(2): 189–215.
- Handoko, T. H. (2001). *Personnel and Human Resources Management*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Har, C. L. (2008). *Investigating the impact of managerial coaching on employees' Organizational commitment and turnover intention in Malaysia*. (Unpublished thesis). University of Malaysia.
- Hargrove, R. (1995). *Masterful coaching*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Harris, K. J.; Wheeler, A. R.; & Kacmar, K. M. (2009). Leader-Member Exchange and Empowerment on Job Satisfaction, Turnover Intentions and Performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3): 371–382.
- Hashim, R. A.; & Mahmood, R. (2011). "State of job satisfaction among academic staffs" in Malaysian universities. *Proceeding at GSM-FEP-AGBA Conference 2010*. Malaysia. pp.10. Kuala Lumpur. Malaysia: UPM Malaysia.
- Herrbach, O.; Mignonac, K.; Vandenberghe, C.; & Negrini, A. (2009). Perceived human Resource management practices, organizational commitment, and voluntary early retirement among late career managers. *Human Resource Management*, 48(6): 895–915.
- Herrera, T. I. (2010). *A qualitative study of managerial coaching : How critical reflection and experiential learning are facilitated within a multi-national pharmaceutical company*. Unpublished thesis (PhD). Columbia University.
- Hicks, M. D; & Peterson, D. B. (1997). Just enough to be dangerous : The rest of what you need to know about development. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*. 49: 171–193.
- Hirschi, T. 1969). *Causes of delinquency Berkeley*. Berkely: University of California Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holloway, J. B. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Emerging Leadership Journeys*. 5(1): 9–35.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*, Reading. MA: Addison-Wesley..
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a Reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3): 323–352.
- House, R. J.; Hanges, P. J.; Javidan, M.; Dorfman, P. W.; Gupta, V.; & Associates. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations : The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hox, J. (2002). *Multilevel analysis: Techniques and Applications*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hox, J. J.; & Mass, C. J. M. (2001). The accuracy of multilevel structural equation modeling with balanced groups and small samples. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. 8(2): 157– 174.

- Hudson F. M. (1999). *The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hu, L.; & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1): 1-55.
- Ilgen, D.; & Hollenbeck, J. (1991). "The structure of work: Job design and roles." In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2: 165–208. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ilona, B.; & Evelina, S. (2013). Organizational Assessment : Effectiveness VS. Efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society*. 1: 44-53
- Indvik, J. (1986). "Path-goal theory of leadership : A meta-analysis." In J. A. Pearce & R. B. Robinson (Eds.), *Proceedings of the Forty-Sixth Annual Meeting of the Academy of Management*. pp. 189–192. Chicago: Academy of Management.
- Intan, P. S. (2013). *Effectiveness of Jarimatka Learning to increase Numeracy Ability of Student TK Harapan in Trenggalek*. Thesis, Faculty of Psychology, The State Islamic University Maulana Malik Ibrahim of Malang.
- Intarakamhang, U.; & Peungposop, N. (2014). Effective Improvement of Talents Management for Continuing of Managing Government. *Asian Social Science*. 10(1): 124-137.
- International Coaching Federation. (2010). *What is coaching?*. Retrieved April 10, 2014, from <http://www.coachfederation.org/>.
- Ismail, A.; & Shariff, M. N. M. (2008). Interactional Justice between Pay Level, Job Satisfaction and Job Performance within Malaysian Institutions of Higher Learning. *International Journal of Business and Management Science*. 1(1): 67–83.
- Jackson, S. E.; & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1): 16–78.
- Jewell, L. N. (1998). *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. 3rd ed. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology : A Scientist-Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons,

- Jiang, J.; & Klein, G. (1999). User evaluation of information systems: By system topology. *IEEE transactions on systems, man, and cybernetics—part a: systems and humans*. 29(1).
- Joo, B. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*. 4(4): 462–488.
- Judge, T. A.; Thoresen, C. J.; Bono, J. E.; & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127: 376 – 407.
- Kokesch, K. S.; & Anderson, M. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4): 205–227.
- Kenny, D. A.; Kashy, D. A.; & Bolger, N. (1998). “Data analysis in social psychology.” In D. Gilbert, S.; Fiske, G.; & Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*. 1: 233 – 265. Boston : McGraw–Hill.
- Kilburg, R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 42(2): 134–144.
- Kim, S. (2010). *Managerial coaching behavior and employee outcomes : A structural equation modeling analysis*. Dissertation (Ph.D. Human Resource Development). Graduate Studies of Texas A&M University.
- Klein, K. J.; Bliese, P. D.; Kozlowski, S. W. J.; Dansereau, F.; Gavin, M. B.; Griffin, M. A., Hoffmann, D. A.; James, L. R.; Yammarino, F. J.; & Bligh, M. C. (2000). In Klein, K. J.; & Kozlowski, S. W. J. (Eds.), *Multilevel analytical techniques commonalities, differences, and continuing question. In multilevel theory, reseach, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions*. pp 512-553. San Francisco: Jossey-Bass.
- Klein, K. J.; & Kozlowski, S. W. J. (2002). From micro to meso; Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*. 3(3): 211-236.
- Klidas, A.; Berg, P. T.; & Wilderom, C. P. M. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. *International Journal of Service Industry Management*, 18 (1): 70–88.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: Guilford.

- Kluger, A. N.; & DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: Historical Review, a Meta-Analysis and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*. 119(2): 254-284.
- Knowles, M. (1970). *Andragogy*. Retrieved April 13, 2014, from <http://tip.psychology.org/Knowles.html>
- Koupahi, M.; Fakhri, K. P.; & Ghanimat, P. (2013). The Relationship between Learning and Organizational Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 99-105.
- Kozlowski, S. W. J.; & Klein, K.J. (2000). "A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In Klein, K. J.; & Kozlowski, S. W. J. (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. pp. 3-90. San Francisco: Jossey-Bass
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. University Press of America, Lanham, MD.
- Kram, K. (1996). "A relational approach to career development." In D. Hall and Associates (Eds.), *The career is dead – Long live the career*. pp. 132–157. San Francisco, CA: Jossey–Bass.
- Krazmien, M.; & Berger, F. (1997). The coaching paradox. *International Journal of Hospitality Management*, 16(1): 3–10.
- Kreitner, R.; & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior*. 6th edn, Sydney: McGraw-Hill,
- Lankau, M.; Watty, K.; Hilljar, K.; Ji, S.; & Werther, W. (2006). Reflections on the mentoring process with academic entering a 'new' educational experience. *Asian Review of Accounting*. 14 (1/2): 37–48.
- Lankau, M. J.; & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring Relationships: content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*. 45(4): 779–90.
- LeBreton, J. M.; & Senter, J. L. (2008). Answer to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational research methods*. 11(4): 815-852.
- Lee, C. H.; & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*. 14(6): 981–1000.
- Lee, Y. K.; Lee, C. K.; Lee, S. K.; & Babin, B. J. (2008) Festival scapes and patrons' emotions, satisfaction, and loyalty. *Journal of Business Research*, 61(1): 56 – 64.



- Lewis, R. F.; & Hackman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2): 139-154.
- Litwin, G. H.; & Burmeister, M. G. (1992). *Climate Performance*. Massachusetts: Purrington Foundation.
- Liwin, G. H.; & Stringer, R. A. (1968). *Motivative and Organizational Climate*. Harvard Business School.
- Locke, E. A.; & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, J. (1988). *Two Treatises of Government*. Peter Laslett ed. Cambridge : Cambridge University Press.
- London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1): 55–69.
- London, M.; & Mone. E. M. (1987). *Career Management and Survival in the Workplace*. San Francisco: Jossey–Bass Publishers, 1987.
- Longenecker, C. O.; & Neubert, M. J. (2005). The practice of effective managerial coaches. *Business Horizons*, 48(6): 493–500.
- Luecke, R. (2004). *Coaching and mentoring : How to develop top talent and achieve stronger performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. New York, McGraw-Hill Irwin.
- Marsh, R. M.; & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 57–75.
- Mathieu, J. E.; & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychology Bulletin*, 108(2): 171–194.
- McCrosky, J. C.; Richmond, V. P.; & Stewart, R. A. (1986). *One on one: The foundations of interpersonal communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McLean, G.; Yang, B.; Kuo, M.; Tolbert, A.; & Larkin, C. (2005). Developing and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2): 157–178.
- McMahon, B. (2007). *Organization commitment relationship commitment and their association with attachment style and locus of control*. Thesis for the Degree Master of Science in Psychology Georgia Institute of Technology.

- Megginson, D.; & Clutterbuck, D. (1995). *Mentoring in action : A practical guide for managers*. London: Kogan Page.
- Meyer, J. P.; & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the work place : Theory, research, and application*. Thousand Oak, CA: Sage.
- Meyer, J. P.; Allen, N J.; & Smith, C. (1993). Commitment to Organization and Occupations : Extension and Test of a Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78(4): 538–551.
- Michaels, E.; Jones, H. H.; & Axerold, A. (2001). *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mink, O.; Esterhuysen, P.; Mink, B.; & Owen, K. (1993). *Change at Work*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass,
- Mofoluwake, A. P.; & Oluremi, A. H. (2013). Job Satisfaction, Organizational Stress and Employee Performance: A Study of NAPIMS. *AP Mofoluwake, AH Oluremi Ife Psychologia*. 21(2): 75-82.
- Morrison, K. R. B. (2002). *School Leadership and Complexity Theory*. London: Routledge Falmer.
- Motowidlo, S. J.; Borman, W. C.; & Schmitt, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*. 10(2): 72-82.
- Muchinsky, P. (1993). *Psychology applied to work: An introduction to industrial/organizational psychology*. L.A: Brooks/Cole.
- Mujtaba, B. (2007). *Coaching and performance management: Developing and inspiring*. Davie, FL: ILEAD Academy, LLC.
- Mulec, K.; & Roth, J. (2005). Action, reflection, and learning. Coaching in order to enhance the performance of drug development management teams. *R & D Management*, 35: 483 – 491.
- Murray, R. L. (2004). *A correlational study of leader's use of performance evaluation systems relating to manager–employee collaboration*. Dissertation retrieved from University of Phoenix Online Library, EBSCO host database.
- Muthen, B. (1987). Response to Freedman's Critique of Path Analysis: Improve Credibility by Methodological Training. *Journal of Educational Statistics* 12: 178–184.
- (1994). Multilevel covariance structure analysis. *Sociological Methods & Research*. 22(3): 376–398.

- Muthen, B. O. (1994). Multilevel Covariance Structure Analysis. *Sociological Method & Research*, 22(3): 376-398.
- Newstrong, J. W.; & Davis, K. (1993). *Organisational behaviour: human behaviour at work*. Ed. ke-9. New York : McGraw-Hill.
- Noer, D. M.; Leupold, C. R.; & Valle, M. (2007). An analysis of Saudi Arabian and U.S. managerial coaching behaviors. *Journal of Managerial Issues*, 19(2): 271–87.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership : Theory and practice*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2): 85–97.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance : An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6): 963–974.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; & Berry, L. L. (1988). SERQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing Spring*. 12-40.
- Park, S.; McLean, G. N.; & Yang, B. (2008). *An examination of relationships between managerial coaching and employee development*. (ERIC Document Retrieval No.ED 501 641.)
- Park, S. (2007). *Relationships among Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organization Commitment, and Turnover Intention*. Unpublished doctoral dissertation University of Minnesota.
- Parker, C. P.; Baltes, B. B.; Young, S. A.; Huff, J. W.; Altmann, R. A.; Lacost, H. A.; & Roberts, J. E. (2006). Relationships between psychological climate Perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*. 24: 389–416.
- Paul, A. K.; & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM Practices on Organizational Commitment: A Study among Software Professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1): 77–88.
- Paul, E. S. (1996). *Industrail and Organizational Psychology Research and Practice*. New York: John Wiley & Son.
- Persson, S. (2007). Coaching as a tool for learning : An interplay between the individual and organizational level. *Studies in the Education of Adults*, 39: 197–216.
- Peterson, D. B.; & Hicks, M. L. (1996). *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions International.

- Pope, A. W.; McHale, S. M.; Craighead, W.; & Edward E. (1988). *Self-Esteem Enhancement With Children and Adolescents*. New York: Pergamon Press.
- Preacher, K. J.; Zyphur, M. J.; & Zhang. Z. (2010). A General Multilevel SEM Framework for Assessing Multilevel Mediation. *Psychological Methods*, 15(3): 209-233.
- Pushpakumari, M. D. (2008). *The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis*. 89–105. Retrieved in 11-11-2012, from [http://202.11.2.113/SEBM/ronso/no9\\_1/08\\_PUSHPAKUMARI.pdf](http://202.11.2.113/SEBM/ronso/no9_1/08_PUSHPAKUMARI.pdf).
- Raudenbush, S. W.; & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better?. *Industrial and Commercial training*, 32(2/3): 106–108.
- Reicher, A. E.; & Schneider, B. (1990). "Climate and culture: an evolution of constructs." In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, pp. 5-39. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rhoades, L.; & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698–714.
- Rizzo, J. R.; House, R. J.; & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2): 150–163.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behaviour : Concept, Controversies, Applications*. Prentice-Hall. New Jersey.
- Robbins, S.R.; & Coulter, M. (1999). *Management, 6th Edition*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Rosinski, P. (2008). *Coaching across cultures : New tools for leveraging national, corporate & professional differences*. Boston: Nicholas Brealey.
- Rotundo, M. (2002). *Defining and Measuring Individual Level Job Performance: A Review and Integration*. Joseph L. Rotman School of Management University of Toronto.
- Scarpello, V.; & Vandenberg, R. (1987). The Satisfaction With my supervisor scale: Its utility for research and practical application. *Journal of Management*, 13(3): 451–470.
- Schaffer, M. A. (2005). *Social Support*. Philadelphia: Lippincott.
- Schermerhorn, J. R.; Hunt, J. G.; & Osburn, R. N. (2003). *Core concepts of organizational behavior*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(1): 47-479.

- Schriesheim, C.; & DeNisi, A. (1981). Task dimensions as moderators of the effects of instrumental leadership: A two-sample replicated test of path-goal leadership theory. *Journal of Applied Psychology*. 66(5): 589–597.
- Schriesheim; C. A.; Neider, L. L.; & Scandura, T. A. (1998). Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effect, Moderator, and Measurement Issues. *Academy of Management Journal*. 4(41): 298–318.
- Schumacker, R. E.; & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Schwartz, S. H. (2006). *Basic human values: Theory, measurement, and applications*. Revue française de sociologie.
- Sears, D. (2003). *Successful Talent Strategies: Achieving superior business results through market-focused staffing*. New York: AMACOM.
- Sezgin, M.; & Agar, R. (2012). Impact of Affective Organizational and Occupational Commitment on Job Satisfaction: PR Specialists in Metropolitan Municipalities. *International Journal of Business and Commerce*. 2(2): 21–35.
- Shafer, R. J. (2005). *An Examination of high performance work skills among manufacturing workers in one Pennsylvania metropolitan statistical area*. Department of Learning and Performance Systems. The Pennsylvania State University.
- Sirin, Y.; Bilir, P.; & Karademir, T. (2013). The effect of organizational commitment on job performance: the case of the Kahramanmaraş Provincial Directorate of Youth Services and Sports. *International Journal of Academic Research Part B*. 5(4): 65-71.
- Smither, J. W.; & Reilly, S. P. (2001) "Coaching in organizations : A social psychological perspective." In M. London (Ed.). *How people evaluate others in organizations: Person perception and interpersonal judgment in I/O psychology*. pp. 221–52. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Snijders, T.; & Bosker, R., (1999). *Multilevel Analysis: An Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling*. Sage, London in Oxford: Clarendon Press.
- Sowpow, E. (2006). The impact of culture and climate on change programs. *Strategic Communication Management*. 10(6): 14–17.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Speek, M. (1996). *Best practice in professional development for sustained educational change*. ERS Spectrum, 14(2): 33–41.

- Staniforth, D.; & West, M. (1995). Leading and managing teams. *Team Performance Management*. 1(2): 28-33.
- Stella, N. (2011). *Organization culture, Employee commitment, Service Quality and customer retention*. A Dissertation submitted in partial Fulfillment of the requirements for the award of the degree of Master of business administration of Makerere University, Uganda.
- Stella, N. S. (2011). *Organization culture, Employee commitment, Service Quality and customer retention*. A Dissertation submitted in partial Fulfillment of the requirements for the award of the degree of Master of business administration of makerere university.
- Stevens, R. (2003). High Performance Workplaces. *UKWON Journal*. Issue 1–2003.
- Stryker, S.; & Statham, A. (1985). "Symbolic interaction and role theory." In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.). *The handbook of social psychology*. pp. 311–378. New York: Random House.
- Susanty, A. (2013). Employee's Job Performance: The Effect of Attitude toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction. *Journal Teknik Industri*. 15(1): 13–24.
- Tabachnick, B. G.; & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. 5th ed. Boston. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Tagga, S. (2002). Individual Creative and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources; Multilevel Model. *Academy of Management Journal*. 45(2): 315 – 330.
- Tannenbaum, S. (1997). Enhancing continuous learning : Diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management*, 36(4): 437–52.
- Taylor; Canjels; Eugene; Gauri, P. C.; & Alan M. (2004). *Measuring Market Integration: Foreign Exchange Arbitrage and the Gold Standard, 1879–1913*. Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research
- Travis, F. A.; & Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong question?. *International Coaching Psychology Review*, 7(1): 23 – 36.
- Tsui; P. L.; Lin; Y. S.; & Yu; T. H. (2013). The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance. *Social behavior and personality*, 41(3): 443–452.
- Tubre, T. C.; & Collins, J. M. (2000). Revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*. 26(1): 155–169.

- Veale, D.; & Wachtel, J. (1996). Mentoring and coaching as part of a human resource development strategy: an example at Coca-Cola Foods. *Management Development Review*, 9(6): 19-24.
- Vicki, D. B.; & Linda, H. Y. (2011). Managerial coaching: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*. 68(7): 1658–1669.
- Walter E. B. (1995). Ethics, Efficiency, Coasean Property Rights and Psychic Income: A Reply to Demsetz. *The Review of Austrian Economics*. 8(2): 66-126.
- Wang, X. H.; & Howell, J. M. (2010). Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers. *Journal of Applied Psychology*. 95(6): 1134-1144.
- Weisenseel, G. (1991). *The effectiveness of the assessment center process for management development*. Dissertations Database.
- West, M.A.; & Wallace, M. (1991). Innovation in health care teams. *European Journal of Social Psychology*, 21: 303-315.
- Wichinsky, L. R. (2008). *Organizational culture, organizational climate, and collaborative capacity for planning*. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of philosophy in social welfare. Florida international university.
- Wilson, C. (2004). Coaching and coach training in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, 36(3): 96–98.
- Yammarino, F. J. (Eds.). (2007). *Research in Multi-level issues, Volume 3: Multi-level Issues in organizational behavior and processes*. pp.273-303. Oxford: Elsevier Science.
- Yarnall, J. (1998). Line managers as career developers: rhetoric or reality?. *Personnel Review*, 27(5): 378–395.
- Yusoff, M. S. B. (2001). Psychometric Properties of Learning Approach inventory: A Confirmatory Factor Analysis., *Education in Medicine Journal*. 3(2): 24-31
- Zanden, J. W.; & Vander, B. (1993). *Sociology : The Core*. New York : McGraw Hill.
- Zeithaml, V. A.; & Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Zhang, Z.; Waldman, D.; & Wang, Z. (2012). A Multilevel investigation of leader-member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel psychology: a journal of applied research*. 65(1): 49-78

ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**  
**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

## แบบสอบถามการวิจัยสำหรับสมาชิกในกลุ่มงาน

### เรื่อง

อิทธิพลพระระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและ  
สถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง  
ของข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม

เรียน ข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทุกท่าน

ขอบคุณท่านที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามมีทั้งหมด 12 ชุด  
ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกชุด และโปรดตอบให้ครบทุกข้อ ความสมบูรณ์  
ของการตอบที่ได้รับจากท่านจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ และขอให้ท่านเชื่อมั่นว่า  
คำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยจะนำมาวิเคราะห์ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น

ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ปรียานุช วิริยราชวัลลภ

นิสิตสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

### ชุดที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงบนตัวเลือก 1-4 หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้ตรงกับ  
ความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

- ชื่อหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน  
กลุ่มงาน.....ส่วน.....  
สำนัก.....กรม.....
- เพศ  1. ชาย  2. หญิง
- อายุ.....ปี .....เดือน
- อายุราชการ.....ปี .....เดือน
- ระดับการศึกษาสูงสุด  
 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี  
 3. ปริญญาโท  4. ปริญญาเอก
- สถานภาพ  
 1. โสด  2. แต่งงานแล้ว  
 3. หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่  4. อื่นๆ (ระบุ).....
- ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน  1. ปฏิบัติการ  2. ชำนาญการ

## ชุดที่ 2 – ชุดที่ 12

### คำแนะนำ

ขั้นที่ 1 อ่านข้อความแต่ละประโยค

ขั้นที่ 2 ขอให้ท่านคิดว่า ข้อความนี้ปรากฏขึ้นกับท่านหรือตรงกับการปฏิบัติหรือความคิดเห็น ของท่านว่าเป็น “จริง” หรือ “ไม่จริง” สำหรับท่าน และเลือกคำตอบเพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ

ขั้นที่ 3 ถ้า “จริง” ขอให้คิดว่า เป็นจริงมากน้อยเพียงใด มี 3 ระดับ คือข้อความนี้ปรากฏขึ้นกับท่าน เป็นส่วนใหญ่หรือตรงกับการปฏิบัติหรือความคิดเห็น

- 1) ข้อความนี้ปรากฏขึ้นกับท่านเป็นส่วนใหญ่หรือตรงกับการปฏิบัติหรือความคิดเห็นของท่านอย่างสม่ำเสมอเฉลี่ย ร้อยละ 46-60 ขีด ✓ ที่ “ค่อนข้างจริง”
- 2) ข้อความนี้ปรากฏขึ้นกับท่านเป็นส่วนใหญ่หรือตรงกับการปฏิบัติหรือความคิดเห็นของท่านอย่างสม่ำเสมอเฉลี่ย ร้อยละ 61-75 ขีด ✓ ที่ “จริง”
- 3) ข้อความนี้ปรากฏขึ้นกับท่านเป็นส่วนใหญ่หรือตรงกับการปฏิบัติหรือความคิดเห็นของท่านอย่างสม่ำเสมอเฉลี่ย ร้อยละ 76-100 ขีด ✓ ที่ “จริงที่สุด”

ถ้า “ไม่จริง” ขอให้คิดว่า ไม่จริงมากน้อยเพียงใด มี 3 ระดับ คือ

- 1) ข้อความนี้ปรากฏขึ้นกับท่านเป็นส่วนน้อยหรือตรงกับการปฏิบัติหรือความคิดเห็นของท่านเฉลี่ย ร้อยละ 31-45 ขีด ✓ ที่ “ค่อนข้างไม่จริง”
- 2) ข้อความนี้ปรากฏขึ้นกับท่านเป็นส่วนน้อยหรือตรงกับการปฏิบัติหรือความคิดเห็นของท่านเฉลี่ย ร้อยละ 16-30 ขีด ✓ ที่ “ไม่จริง”
- 3) ข้อความนี้ปรากฏขึ้นกับท่านเป็นส่วนน้อยหรือตรงกับการปฏิบัติหรือความคิดเห็นของท่านเฉลี่ย ร้อยละ 0-15 ขีด ✓ ที่ “ไม่จริงที่สุด”

### ตัวอย่างเช่น

1. ฉันชอบทานกล้วยเดี่ยวมากกว่าข้าว

.....	✓	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

กลุ่มงาน หมายถึง กลุ่มงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน  
 หัวหน้า หมายถึง หัวหน้ากลุ่มงานของท่านในปัจจุบันซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา ระดับที่เหนือกว่าท่าน 1 ระดับ  
 เพื่อนในกลุ่มงาน หมายถึง เพื่อนร่วมงานที่เป็นสมาชิกในกลุ่มงานเดียวกันกับท่านในปัจจุบัน  
 เพื่อนร่วมงาน หมายถึง เพื่อนร่วมงานที่เป็นสมาชิกในหน่วยงานระดับกรมเดียวกันกับท่านในปัจจุบัน

## ชุดที่ 2 การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคล

1. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จล่วงด้วยดี แม้จะเป็นงานที่ยากและต้องใช้ความวิริยะอุตสาหะอย่างสูง  
 .....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
2. การทำงานของท่านบรรลุความสำเร็จเสมอด้วยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและการสนับสนุนที่ดีจากเครือข่ายการทำงาน  
 .....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
3. เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานท่านจะหาทางแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานสำเร็จล่วง  
 .....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
4. ท่านให้ความสำคัญกับการสื่อสารข้อมูลในกลุ่มงานเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จ  
 .....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
5. เมื่อเพื่อนร่วมงานมาปรึกษาปัญหาการปฏิบัติงานจากท่าน ท่านสามารถเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานสำเร็จล่วง  
 .....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
6. เมื่อเพื่อนในกลุ่มงานติดภารกิจอื่น ท่านมักอาสาทำหน้าที่แทนเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ  
 .....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
7. เมื่อเพื่อนในกลุ่มงานติดภารกิจอื่น หัวหน้ามักมอบหมายให้ท่านทำงานให้สำเร็จ  
 .....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
8. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างาน เช่น การสืบสวนสอบสวน การค้นหาข้อมูล เป็นต้น ได้สำเร็จครบถ้วน ทุกงานเสมอ  
 .....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด



### ชุดที่ 3 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน

1. กลุ่มงานของท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงด้วยดี แม้จะเป็นงานที่ยากและต้องใช้ความวิริยะอุตสาหะอย่างสูง  

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
2. การทำงานของกลุ่มงานของท่านบรรลุความสำเร็จเสมอด้วยความร่วมมือจากกลุ่มงานอื่นและการสนับสนุนที่ดีจากเครือข่ายการทำงาน  

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
3. เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานกลุ่มงานของท่านจะหาทางแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง  

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
4. กลุ่มงานของท่านให้ความสำคัญกับการสื่อสารข้อมูลในกลุ่มงานเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ให้งานสำเร็จ  

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
5. เมื่อเพื่อนร่วมงานจากกลุ่มงานอื่นมาปรึกษาปัญหาการปฏิบัติงานจากกลุ่มงานของท่าน กลุ่มงานของท่านสามารถเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อให้งาน สำเร็จลุล่วง  

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
6. เมื่อเพื่อนร่วมงานกลุ่มงานอื่นติดภารกิจอื่น กลุ่มงานของท่านมักอาสาทำหน้าที่แทนกลุ่มงานอื่นเพื่อให้งานสำเร็จ  

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
7. เมื่อกลุ่มงานอื่นติดภารกิจ กลุ่มงานของท่านมักทำงานแทนเพื่อให้งานสำเร็จ  

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
8. กลุ่มงานของท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงาน เช่น การสืบสวน สอบสวน การค้นหาข้อมูลเบาะแส เป็นต้น ได้สำเร็จครบถ้วนทุกงานเสมอ  

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

9. กลุ่มงานของท่านปฏิบัติงานด้านการสืบสวนข้อเท็จจริงที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานได้สำเร็จตามขั้นตอนและแผนปฏิบัติการที่กำหนด
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
10. ในบางครั้งกลุ่มงานของท่านมีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการสืบสวนขยายผล การสืบเสาะข้อเท็จจริงอยู่บ้าง จึง ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ของการทำงานได้
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
11. กลุ่มงานของท่านปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแสเป็นต้น ได้ทันเวลาที่กำหนดเสมอ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
12. กลุ่มงานของท่านปฏิบัติงานด้านการค้นหาข้อมูลเบาะแสให้ได้ประโยชน์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่มีอยู่
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
13. อาจจะมีบ้างที่กลุ่มงานของท่านต้องขอผ่อนผันเวลาส่งมอบงานออกไปเพราะทำงานเสร็จ ไม่ทัน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
14. ในการปฏิบัติงานกลุ่มงานของท่านจะต้องได้ผลคุ้มค่าเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เสียไปเสมอ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
15. กลุ่มงานของท่านมักปฏิบัติงานให้ได้ประโยชน์สูงสุดภายใต้กำลังคนที่มีอยู่
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
16. กลุ่มงานของท่านมักกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้งานเสร็จได้ทันเวลา
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
17. กลุ่มงานของท่านมักใช้วัสดุอุปกรณ์การทำงานเป็นจำนวนมากในการค้นหาข้อมูลเบาะแส
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

#### ชุดที่ 4 การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน

1. หัวหน้างานของท่านมีการถ่ายทอดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่สมาชิกในกลุ่มงาน
 

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
2. สมาชิกในกลุ่มงานรับรู้ขอบเขตของงานในกลุ่มงานจากหัวหน้างานของท่าน
 

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
3. สมาชิกในกลุ่มงานจะไม่ทราบขอบข่ายความรับผิดชอบของข้าราชการแต่ละคนในกลุ่มงานจากหัวหน้างานของท่านเลย
 

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
4. หัวหน้างานของท่านเป็นผู้อธิบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้แก่สมาชิกในกลุ่มงาน
 

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
5. สมาชิกในกลุ่มงานไม่ได้รับข้อเสนอ มุมมองที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานของท่านเลย ต้องชวนช่วยเรียนรู้ด้วยตนเอง
 

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
6. เมื่อสมาชิกในกลุ่มงานมีปัญหาในการทำงานด้านการสืบสวน หัวหน้างานของท่านจะให้คำแนะนำและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานแก่สมาชิกในกลุ่มงานเสมอ
 

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
7. หัวหน้างานของท่านให้การดูแลช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มงานเสมอ เมื่อเกิดปัญหาที่กระทบต่อการปฏิบัติงาน
 

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
8. สมาชิกในกลุ่มงานไม่ได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการทำงาน เป็นต้นจากหัวหน้างานเลย
 

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด



9. หัวหน้างานของท่านมักร่วมรับผิดชอบ เมื่อสมาชิกในกลุ่มงานทำงานผิดพลาด
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
10. เมื่อสมาชิกในกลุ่มงานทำงานสำเร็จ จะไม่ได้รับคำชมเชยในการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานของท่านเลย
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
11. หัวหน้างานของท่านสามารถส่งสำนวนคดีได้ทันตามกำหนดเวลา เพราะมีการวางแผน การทำงานในกลุ่มงานที่ดี
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
12. หัวหน้างานของท่านปล่อยให้ลูกน้องทำงาน โดยไม่สามารถวางแผนทางการปฏิบัติงานในกลุ่มงานเพื่อให้งานสำเร็จ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
13. หัวหน้างานของท่านปล่อยให้ลูกน้องทำงาน โดยไม่สามารถกำกับติดตาม การปฏิบัติงานในกลุ่มงานเพื่อให้งานสำเร็จ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
14. ผลการประเมินการปฏิบัติงานในกลุ่มงานของท่านอยู่ในระดับดี เนื่องจากหัวหน้างานของท่านให้รางวัล ยกย่องชมเชย เพื่อกระตุ้นการทำงานของสมาชิก ในกลุ่มงานอย่างเหมาะสม
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
15. ผลการประเมินการปฏิบัติงานในกลุ่มงานของท่านอยู่ในระดับดี เนื่องจากหัวหน้างานของท่านใช้อำนาจและลงโทษ เพื่อกระตุ้นการทำงานของสมาชิกในกลุ่มงานอย่างเหมาะสม
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
16. เมื่อหัวหน้างานติดภารกิจ ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ งานในกลุ่มงานจะสะดุด
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
17. หัวหน้างานของท่านสามารถสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานแก่สมาชิกในกลุ่มงานอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

18. หัวหน้างานของท่านมักสร้างความเป็นกันเองแก่สมาชิกในกลุ่มงาน จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้  
งานในกลุ่มงานสำเร็จ

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

19. หัวหน้างานของท่านรับรู้ถึงความต้องการของสมาชิกในกลุ่มงาน ทำให้งานในกลุ่มงานสำเร็จลุล่วง  
ด้วยดี

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

### ชุดที่ 5 การให้คุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานของหัวหน้างาน

1. ท่านพอใจกับการที่หัวหน้างานของท่านยอมรับบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ของท่าน

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

2. ท่านพอใจกับการที่หัวหน้างานของท่านยอมรับบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ของเพื่อนใน  
กลุ่มงานของท่าน

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

3. ท่านพอใจที่หัวหน้างานยอมรับการวางตนของท่าน

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

4. ท่านพอใจกับการที่หัวหน้างานของท่านยอมรับการวางตนของเพื่อนในกลุ่มงานของท่าน

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

5. ท่านรู้สึกพึงพอใจที่หัวหน้างานชื่นชมในการที่ท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานของท่าน

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

6. ท่านรู้สึกพอใจที่หัวหน้างานของท่านยอมรับในการปรับตัวเข้ากับเพื่อนในกลุ่มงานของท่าน

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

7. ท่านรู้สึกพอใจที่หัวหน้างานของท่านยอมรับการมีคุณธรรมที่ปฏิบัติงานโดยไม่รับสินบนของท่าน

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

8. ท่านรู้สึกพอใจที่หัวหน้างานของท่านยอมรับการมีคุณธรรมที่ปฏิบัติงานโดยไม่รับสินบนของเพื่อนในกลุ่มงานของท่าน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
9. ท่านเบื่อหน่ายที่หัวหน้างานของท่านมักตำหนิบุคลิกภาพแบบเก็บตัว ปรีกิวเวกของท่าน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
10. ท่านเบื่อหน่ายที่หัวหน้างานของท่านมักตำหนิบุคลิกภาพแบบเก็บตัว ปรีกิวเวกของเพื่อนในกลุ่มงานของท่าน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
11. ท่านเบื่อหน่ายที่หัวหน้างานของท่านมักตำหนิการวางตนห่างเหินกับเพื่อนร่วมงานของท่าน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
12. ท่านพอใจที่หัวหน้างานยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
13. ท่านพอใจที่หัวหน้างานยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงานของเพื่อนในกลุ่มงานของท่าน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
14. ท่านพอใจที่หัวหน้างานยอมรับที่ท่านมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
15. ท่านพอใจที่หัวหน้างานยอมรับที่เพื่อนในกลุ่มงานของท่านมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
16. ท่านอึดอัดกับการที่หัวหน้างานมีความคิดเห็นขัดแย้งกับการปฏิบัติงานของท่าน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
17. ท่านอึดอัดกับการที่หัวหน้างานมีความคิดเห็นขัดแย้งกับการปฏิบัติงานของเพื่อนในกลุ่มงานของท่าน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด



8. ท่านยังสับสนกับงานบางอย่างที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
9. ท่านทราบดีว่าบทบาท อำนาจความรับผิดชอบของท่านมีส่วนช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานได้อย่างไร
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
10. ท่านยังไม่เข้าใจงานบางอย่างที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
11. ท่านสามารถวางแผนปฏิบัติงานของท่านได้ เพราะท่านเข้าใจงานในหน้าที่รับผิดชอบทั้งหมด
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
12. ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานในความรับผิดชอบของท่านได้
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
13. ท่านรู้ว่าต้องใช้เวลาเท่าใด งานในความรับผิดชอบของท่านจึงสำเร็จ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
14. ท่านสามารถคาดการณ์ผลการทำงานในความรับผิดชอบของท่านได้
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

### ชุดที่ 7 การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร

1. ท่านแสวงหาความรู้ใหม่ๆจากการอ่านเอกสารต่างๆเสมอ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
2. ท่านแสวงหาเทคนิคการทำงานใหม่ๆจากการอ่านเอกสารต่างๆเสมอ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

3. ท่านแสวงหารูปแบบการทำงานใหม่ๆ จากการอ่านเอกสารต่างๆ เสมอ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
4. ท่านเรียนรู้เทคนิค รูปแบบการทำงานใหม่ๆจากการหมุนเวียน      ปรับเปลี่ยนงาน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
5. ท่านมักได้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการทำงานใหม่ๆจากการฝึกอบรมเสมอ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
6. ท่านแสวงหาความรู้ เทคนิคการทำงานใหม่ๆ จากหลายแหล่งเรียนรู้
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
7. หัวหน้ากลุ่มงานเป็นแบบอย่างที่ดีทำให้ท่านเรียนรู้การทำงาน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
8. ผลการประเมินการปฏิบัติงานจากหัวหน้ากลุ่มงานเป็นเรื่องปกติ ไม่ควรนำมาพัฒนาปรับปรุงงาน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
9. ท่านนำความรู้ใหม่ๆจากการอ่านเอกสารต่างๆมาใช้พัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านเสมอ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
10. ท่านนำเทคนิคการทำงานใหม่ๆ จากการอ่านเอกสารต่างๆ มาใช้พัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านเสมอ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
11. ท่านนำรูปแบบการทำงานใหม่ๆ จากการอ่านเอกสารต่างๆ มาใช้พัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านเสมอ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
12. ท่านนำความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการทำงานใหม่ๆ จากประสบการณ์ตรงที่ได้จากการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของตนเองไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านเสมอ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

13. ท่านนำความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการทำงานใหม่ๆจากการฝึกอบรมไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านเสมอ

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

14. ท่านนำความรู้ เทคนิคการทำงานใหม่ๆ จากหลายแหล่งไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านเสมอ

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

15. ท่านสามารถนำแนวทางการทำงานของหัวหน้ากลุ่มงาน ไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านได้เพราะเป็นแบบอย่างที่ดี

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

### ชุดที่ 8 บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน

1. กลุ่มงานของท่านมีการกำหนดแนวทาง ขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

2. กลุ่มงานของท่านยังไม่มีการตรวจสอบ ประเมิน กำกับติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานที่ดีเท่าที่ควร

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

3. ท่านเห็นว่ากลุ่มงานของท่านมีระบบการประเมินติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานที่ดี

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

4. กลุ่มงานของท่านมีการนำผลการประเมินมาพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

5. ท่านรู้สึกพอใจกับระบบตรวจสอบ ประเมิน กำกับติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน

.....  
 จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

6. ท่านรู้สึกไม่พอใจกับโครงสร้างการบริหารงานในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
7. กลุ่มงานของท่านมีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปยังสมาชิกในกลุ่มงานอย่างชัดเจน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
8. กลุ่มงานของท่านมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับสมาชิกในกลุ่มงานอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
9. ท่านพอใจกับการบริหารงานตามลำดับสายการบังคับบัญชาในกลุ่มงานของท่าน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
10. สมาชิกในกลุ่มของท่านมีความสัมพันธ์ที่ดี เป็นกันเอง ยอมรับซึ่งกันและกัน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
11. เมื่อเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานคนใดติดภารกิจ เจ้าหน้าที่คนอื่นในกลุ่มงาน มักได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติหน้าที่แทนได้ เพื่อไม่ให้งานหยุดชะงัก
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
12. ท่านสามารถขอความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานได้อย่างคล่องตัว ไม่ติดขัด
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
13. เจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานของท่านไม่ค่อยให้ความร่วมมือหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของท่านเท่าใดนัก
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
14. สมาชิกในกลุ่มงานไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการวางแผนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในกลุ่มงานมากนัก
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
15. ท่านสามารถแสดงความคิดที่สร้างสรรค์ต่อที่ประชุมในกลุ่มงานได้อย่างอิสระ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด



16. สมาชิกในกลุ่มงานไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในกลุ่มงานมากนัก
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
17. สมาชิกในกลุ่มงานจะร่วมหารือเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันเสมอ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกันของกลุ่มงาน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
18. สมาชิกในกลุ่มงานมีอิสระในการวางแผนปฏิบัติงานในกลุ่มงานอย่างเท่าเทียมกัน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
19. สมาชิกในกลุ่มงานมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกลุ่มงานอย่างเท่าเทียมกัน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

### ชุดที่ 9 ความพึงพอใจในงานของบุคลากร

1. ท่านพึงพอใจกับขอบข่ายงานในหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันของท่าน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
2. ท่านชอบลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเพราะสามารถใช้อิสระในการคิด แสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
3. ท่านรู้สึกว่างานในปัจจุบันของท่านน่าเบื่อ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
4. ท่านพอใจกับงานในปัจจุบันที่มีความท้าทาย
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
5. ท่านพอใจกับงานในปัจจุบันของท่านที่ช่วยให้ท่านมีอำนาจต่อรองกับส่วนงานอื่นในระดับที่สูงขึ้น
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

6. ท่านรู้สึกพึงพอใจที่งานในปัจจุบันของท่านมีความมั่นคง
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
7. ท่านรู้สึกว่างานในปัจจุบันของท่านมีคุณค่า ไม่ขัดต่อศีลธรรม
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
8. ท่านเบื่อหน่ายกับงานในปัจจุบัน เพราะท่านไม่มีโอกาสในการทำสิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์กับสังคมมากนัก
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
9. ท่านพอใจกับรูปแบบการทำงานของหัวหน้ากลุ่มงาน ท่านจึงเต็มใจที่จะทำงานร่วมด้วย
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
10. ท่านรู้สึกว่าหัวหน้ากลุ่มงานของท่านไม่มีความสามารถในการบริหารงาน ที่ดีเท่าที่ควร
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
11. ท่านรู้สึกว่าหัวหน้ากลุ่มงานของท่านสามารถอธิบาย ชี้แนะ การทำงานได้ดี
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
12. ท่านรู้สึกว่าหัวหน้ากลุ่มงานของท่านสามารถมอบหมายงานได้ดี
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
13. ท่านรู้สึกว่าหัวหน้ากลุ่มงานของท่านมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานให้กับท่านได้อย่างชัดเจน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
14. ท่านพอใจที่หัวหน้ากลุ่มงานของท่านกระตือรือร้น ช่วยหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของท่านเสมอ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
15. ท่านพอใจต่อการให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มใจของหัวหน้ากลุ่มงาน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด



9. ท่านเต็มใจที่จะทำงานภายใต้การบริหารงานของหัวหน้ากลุ่มงานในปัจจุบันของท่าน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
10. ท่านรู้สึกหัวหน้ากลุ่มงานของท่านไม่มีความสามารถในการบริหารในกลุ่มงานที่ดีเท่าที่ควร
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
11. ท่านรู้สึกหัวหน้ากลุ่มงานของท่านไม่มีความสามารถในการอธิบาย ชี้แนะการทำงานให้กับสมาชิกในกลุ่มงานที่ดีเท่าที่ควร
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
12. ท่านรู้สึกหัวหน้ากลุ่มงานของท่านสามารถมอบหมายงานให้กับสมาชิกในกลุ่มงานได้ดี
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
13. ท่านพอใจที่หัวหน้ากลุ่มงานสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในกลุ่มงานได้อย่างชัดเจน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
14. ท่านพอใจที่หัวหน้ากลุ่มงานของท่านกระตือรือร้น ช่วยหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในกลุ่มงานเสมอ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
15. ท่านพอใจต่อการให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานในกลุ่มงานอย่างเต็มใจของหัวหน้ากลุ่มงาน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
16. ท่านชอบที่หัวหน้ากลุ่มงานกระตุ้น ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของสมาชิกในกลุ่มงาน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด





3. เมื่อท่านติดภารกิจปฏิบัติหน้าที่ไม่ได้ เพื่อนของท่านยินดีช่วย ทำงานแทนท่าน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
4. ท่านมักได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน แม้จะเป็นค่าใช้จ่ายเพียงเล็กน้อยอัน  
เกิดจากการปฏิบัติงาน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
5. เพื่อนร่วมงานของท่านช่วยเสนอแนะแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานแก่ท่านได้
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
6. เพื่อนร่วมงานของท่านพร้อมที่จะสนับสนุนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ต่อการปฏิบัติงานแก่  
ท่านเมื่อท่านร้องขอเสมอ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
7. ท่านไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานของท่าน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
8. เพื่อนร่วมงานของท่านไม่สามารถเสนอมุมมองใหม่ๆ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานแก่ท่านได้
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
9. เมื่อท่านเกิดปัญหาการปฏิบัติงานท่านจะมีเพื่อนร่วมงานที่สามารถเข้าใจพร้อมรับฟังปัญหาของ  
ท่าน
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
10. หากท่านทำงานผิดพลาดท่านจะได้รับกำลังใจและความเห็นใจจากเพื่อนร่วมงานเสมอ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
11. ท่านได้รับความรัก การดูแลเอาใจใส่ในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานเสมอ
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด
12. เพื่อนร่วมงานของท่านไม่เคยยอมรับว่าท่านเป็นคนสำคัญในการทำงานเลย
- .....
- จริงที่สุด      จริง      ค่อนข้างจริง      ค่อนข้างไม่จริง      ไม่จริง      ไม่จริงที่สุด

13. ท่านมักได้รับความเห็นใจจากเพื่อนร่วมงาน หากท่านทำงานไม่สำเร็จ

.....  
 จริงที่สุด                  จริง                  ค่อนข้างจริง                  ค่อนข้างไม่จริง                  ไม่จริง                  ไม่จริงที่สุด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาใช้เวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถาม  
 ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการในครั้งนี้ ขอให้ท่านประสบความสำเร็จในทุกด้าน

ปรียานุช วิริยราชวัลลภ



**ภาคผนวก ข**

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย**



**ภาคผนวก ค**

**ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

ตาราง 23 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถาม  
แต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม  
การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล

ข้อคำถาม	ค่า Corrected Item-Total Correlation
<b>มิติด้านประสิทธิผล</b>	
1. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงด้วยดี แม้จะเป็นงานที่ยากและต้องใช้ความวิริยะอุตสาหะอย่างสูง	<b>0.674</b>
2. การทำงานของท่านบรรลุความสำเร็จเสมอด้วยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและการสนับสนุนที่ดีจากเครือข่ายการทำงาน	<b>0.553</b>
3. เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานท่านจะหาทางแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง	<b>0.725</b>
4. ท่านให้ความสำคัญกับการสื่อสารข้อมูลในกลุ่มงานเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทำงานสำเร็จ	<b>0.673</b>
5. เมื่อเพื่อนร่วมงานมาปรึกษาปัญหาการปฏิบัติงานจากท่าน ท่านสามารถเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง	<b>0.663</b>
6. เมื่อเพื่อนในกลุ่มงานติดภารกิจอื่น ท่านมักอาสาทำหน้าที่แทนเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ	<b>0.744</b>
7. เมื่อเพื่อนในกลุ่มงานติดภารกิจอื่น หัวหน้ามักมอบหมายให้ท่านทำงานให้สำเร็จ	<b>0.621</b>
8. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างาน เช่น การสืบสวน การค้นหาข้อมูล เป็นต้น ได้สำเร็จครบถ้วนทุกงานเสมอ	<b>0.682</b>
9. ท่านปฏิบัติงานด้านการสืบสวน การสืบค้นข้อเท็จจริงที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานได้สำเร็จตามขั้นตอนและแผนปฏิบัติการที่กำหนด	<b>0.668</b>
10. ในบางครั้งท่านมีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการสืบสวน ขยายผล การสืบเสาะข้อเท็จจริงอยู่บ้าง จึงไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ของการทำงานได้	<b>0.701</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.903</b>

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า Corrected Item-Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
<b>มิติด้านประสิทธิภาพ</b>	
11. ท่านปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การติดตามพื้นที่เพื่อ ค้นหาข้อมูลเบาะแส เป็นต้น ได้ทันเวลาที่กำหนดเสมอ	<b>0.710</b>
12. ท่านปฏิบัติงานด้านการสืบค้นข้อเท็จจริงให้ได้ประโยชน์สูงสุด ภายใต้งบประมาณที่มีอยู่	<b>0.742</b>
13. อาจมีบ้างที่ท่านต้องขอผ่อนผันเวลาส่งมอบงานออกไปเพราะ ทำงานเสร็จไม่ทัน	<b>0.677</b>
14. ในการปฏิบัติงานต้องได้ผลคุ้มค่าเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เสียไป	<b>0.765</b>
15. ท่านมักปฏิบัติงานให้ได้ประโยชน์สูงสุดภายใต้กำลังคนที่มีอยู่	<b>0.570</b>
16. ในการปฏิบัติงานท่านต้องได้ผลคุ้มค่าเมื่อเทียบกับการใช้คนเป็น จำนวนมากในการทำงาน	<b>0.553</b>
17. ท่านมักกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้ งานเสร็จได้ทันเวลา	<b>0.780</b>
18. ท่านมักใช้วัสดุอุปกรณ์การทำงานเป็นจำนวนมากในการค้นหา ข้อมูลเบาะแส	<b>0.553</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.878</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ</b>	<b>0.941</b>

ตาราง 24 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน

ข้อคำถาม	ค่า Corrected Item- Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
<b>มิติด้านประสิทธิผล</b>	
1. กลุ่มงานของท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงด้วยดี แม้จะเป็นงานที่ยากและต้องใช้ความวิริยะอุตสาหะอย่างสูง	<b>0.758</b>
2. การทำงานของกลุ่มงานของท่านบรรลุความสำเร็จเสมอด้วยความร่วมมือจากกลุ่มงานอื่นและการสนับสนุนที่ดีจากเครือข่ายการทำงาน	<b>0.771</b>
3. เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานกลุ่มงานของท่านจะหาทางแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง	<b>0.765</b>
4. กลุ่มงานของท่านให้ความสำคัญกับการสื่อสารข้อมูลในกลุ่มงานเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ให้งานสำเร็จ	<b>0.829</b>
5. เมื่อเพื่อนร่วมงานจากกลุ่มงานอื่นมาปรึกษาปัญหาการปฏิบัติงานจากกลุ่มงานของท่าน กลุ่มงานของท่านสามารถเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง	<b>0.706</b>
6. เมื่อเพื่อนร่วมงานกลุ่มงานอื่นติดภารกิจอื่น กลุ่มงานของท่านมักอาสาทำหน้าที่แทนกลุ่มงานอื่นเพื่อให้งานสำเร็จ	<b>0.762</b>
7. เมื่อกลุ่มงานอื่นติดภารกิจ กลุ่มงานของท่านมักทำงานแทนเพื่อให้งานสำเร็จ	<b>0.791</b>
8. กลุ่มงานของท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงาน เช่น การสืบสวน สอบสวน เป็นต้น ได้สำเร็จครบถ้วน ทุกงานเสมอ	<b>0.749</b>
9. กลุ่มงานของท่านปฏิบัติงานด้านการสืบสวนข้อเท็จจริงที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานได้สำเร็จตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด	<b>0.758</b>
10. ในบางครั้งกลุ่มงานของท่านมีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการสืบสวนขยายผล การสืบเสาะข้อเท็จจริงอยู่บ้าง จึง <u>ไม่สามารถ</u> บรรลุเป้าประสงค์ของการทำงานได้	<b>0.762</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.940</b>

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อความ	ค่า Corrected Item- Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.940</b>
<b>มิติด้านประสิทธิภาพ</b>	
11. กลุ่มงานของท่านปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การติดตามพื้นที่เพื่อค้นหาข้อมูลเบาะแส เป็นต้น ได้ทันเวลาที่กำหนดเสมอ	<b>0.740</b>
12. กลุ่มงานของท่านปฏิบัติงานด้านการค้นหาข้อมูลเบาะแสให้ได้ประโยชน์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่มีอยู่	<b>0.771</b>
13. อาจจะมีบ้างที่กลุ่มงานของท่านต้องขอผ่อนผันเวลาส่งมอบงานออกไปเพราะทำงานเสร็จไม่ทัน	<b>0.769</b>
14. ในการปฏิบัติงานกลุ่มงานของท่านจะต้องได้ผลคุ้มค่าเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เสียไปเสมอ	<b>0.805</b>
15. กลุ่มงานของท่านมักปฏิบัติงานให้ได้ประโยชน์สูงสุดภายใต้กำลังคนที่มีอยู่	<b>0.754</b>
16. กลุ่มงานของท่านมักกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้งานเสร็จได้ทันเวลา	<b>0.725</b>
17. กลุ่มงานของท่านมักใช้วัสดุอุปกรณ์การทำงานเป็นจำนวนมากในการค้นหาข้อมูลเบาะแส	<b>0.706</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.905</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ</b>	<b>0.961</b>

ตาราง 25 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน

ข้อคำถาม	ค่า Corrected Item- Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
<b>มิติด้านพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการ</b>	
1. หัวหน้างานของท่านมีการถ่ายทอดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่สมาชิกในกลุ่มงาน	<b>0.633</b>
2. สมาชิกในกลุ่มงานรับรู้ขอบเขตงานในกลุ่มงานจากหัวหน้างานของท่าน	<b>0.686</b>
3. สมาชิกในกลุ่มงานจะไม่ทราบขอบข่ายความรับผิดชอบของข้าราชการแต่ละคนในกลุ่มงานจากหัวหน้างานของท่านเลย	<b>0.659</b>
4. หัวหน้างานของท่านเป็นผู้อธิบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้แก่สมาชิกในกลุ่มงาน	<b>0.738</b>
5. สมาชิกในกลุ่มงานไม่ได้รับข้อเสนอ มุมมองที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานของท่านเลย ต้องชวนช่วยเรียนรู้ด้วยตนเอง	<b>0.721</b>
6. เมื่อสมาชิกในกลุ่มงานมีปัญหาในการทำงานด้านการสืบสวน หัวหน้างานของท่านจะให้คำแนะนำและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานแก่สมาชิกในกลุ่มงานเสมอ	<b>0.691</b>
7. หัวหน้างานของท่านให้การดูแลช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มงานเสมอเมื่อเกิดปัญหาที่กระทบต่อการปฏิบัติงาน	<b>0.770</b>
8. สมาชิกในกลุ่มงานไม่ได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการทำงาน เป็นต้น จากหัวหน้างานเลย	<b>0.748</b>
9. หัวหน้างานของท่านมักร่วมรับผิดชอบ เมื่อสมาชิกในกลุ่มงานทำงานผิดพลาด	<b>0.633</b>
10. เมื่อสมาชิกในกลุ่มงานทำงานสำเร็จ จะไม่ได้รับคำชมเชยในการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานของท่านเลย	<b>0.757</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.908</b>



ตาราง 25 (ต่อ)

ข้อความ	ค่า Corrected Item- Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
<b>มิติด้านประสิทธิผลการสอนงานตามหลักการจัดการ</b>	
11. หัวหน้างานของท่านสามารถส่งสำนวนคดีได้ทันตามกำหนดเวลา เพราะมีการวางแผนการทำงานในกลุ่มงานที่ดี	<b>0.756</b>
12. หัวหน้างานของท่านปล่อยให้ลูกน้องทำงาน โดยไม่สามารถวางแผนทางการปฏิบัติงานในกลุ่มงานเพื่อให้งานสำเร็จ	<b>0.775</b>
13. หัวหน้างานของท่านปล่อยให้ลูกน้องทำงาน โดยไม่สามารถกำกับติดตามการปฏิบัติงานในกลุ่มงานเพื่อให้งานสำเร็จ	<b>0.786</b>
14. ผลการประเมินการปฏิบัติงานในกลุ่มงานของท่านอยู่ในระดับดี เนื่องจากหัวหน้างานของท่านให้รางวัล ยกย่องชมเชย เพื่อกระตุ้นการทำงานของสมาชิกในกลุ่มงานอย่างเหมาะสม	<b>0.782</b>
15. ผลการประเมินการปฏิบัติงานในกลุ่มงานของท่านอยู่ในระดับดี เนื่องจากหัวหน้างานของท่านใช้อำนาจและลงโทษ เพื่อกระตุ้นการทำงานของสมาชิกในกลุ่มงานอย่างเหมาะสม	<b>0.771</b>
16. เมื่อหัวหน้างานติดภารกิจ <u>ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้</u> งานในกลุ่มงานจะสะดุด	<b>0.633</b>
17. หัวหน้างานของท่านสามารถสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานแก่สมาชิกในกลุ่มงาน อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จ	<b>0.738</b>
18. หัวหน้างานของท่านมักสร้างความเป็นกันเองแก่สมาชิกในกลุ่มงาน จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานในกลุ่มงานสำเร็จ	<b>0.633</b>
19. หัวหน้างานของท่านรับรู้ถึงความต้องการของสมาชิกในกลุ่มงาน ทำให้งานในกลุ่มงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี	<b>0.826</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.885</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ</b>	<b>0.956</b>

ตาราง 26 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการให้คุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานของหัวหน้างาน

ข้อคำถาม	ค่า Corrected Item- Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
<b>มิติด้านการยอมรับตัวตน</b>	
1. ท่านพอใจกับการที่หัวหน้างานของท่านยอมรับบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ของท่าน	<b>0.597</b>
2. ท่านพอใจกับการที่หัวหน้างานของท่านยอมรับบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ของเพื่อนในกลุ่มงานของท่าน	<b>0.657</b>
3. ท่านพอใจที่หัวหน้างานยอมรับการวางตนของท่าน	<b>0.557</b>
4. ท่านพอใจกับการที่หัวหน้างานของท่านยอมรับการวางตนของเพื่อนในกลุ่มงานของท่าน	<b>0.662</b>
5. ท่านรู้สึกพึงพอใจที่หัวหน้างานชื่นชมในการที่ท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานของท่าน	<b>0.631</b>
6. ท่านพอใจที่หัวหน้างานของท่านยอมรับในการปรับตัวเข้ากับเพื่อนในกลุ่มงานของท่าน	<b>0.557</b>
7. ท่านรู้สึกพอใจที่หัวหน้างานของท่านยอมรับการมีคุณธรรมที่ปฏิบัติงานโดยไม่รับสินบนของท่าน	<b>0.645</b>
8. ท่านรู้สึกพอใจที่หัวหน้างานของท่านยอมรับการมีคุณธรรมที่ปฏิบัติงานโดยไม่รับสินบนของเพื่อนในกลุ่มงานของท่าน	<b>0.562</b>
9. ท่านเบื่อหน่ายที่หัวหน้างานของท่านมักตำหนิบุคลิกภาพแบบเก็บตัวปลีกวิเวกของท่าน	<b>0.681</b>
10. ท่านเบื่อหน่ายที่หัวหน้างานของท่านมักตำหนิบุคลิกภาพแบบเก็บตัวปลีกวิเวกของเพื่อนในกลุ่มงานของท่าน	<b>0.610</b>
11. ท่านเบื่อหน่ายที่หัวหน้างานของท่านมักตำหนิการวางตนห่างเหินกับเพื่อนร่วมงานของท่าน	<b>0.631</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.874</b>

ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า Corrected Item- Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
<b>มิติด้านการยอมรับการปฏิบัติงาน</b>	
12. ท่านพอใจที่หัวหน้างานยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน	<b>0.659</b>
13. ท่านพอใจที่หัวหน้างานยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงานของเพื่อนในกลุ่มงานของท่าน	<b>0.557</b>
14. ท่านพอใจที่หัวหน้างานยอมรับที่ท่านมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้	<b>0.692</b>
15. ท่านพอใจที่หัวหน้างานยอมรับที่เพื่อนในกลุ่มงานของท่านมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้	<b>0.595</b>
16. ท่านอึดอัดกับการที่หัวหน้างานมีความคิดเห็นขัดแย้งกับการปฏิบัติงานของท่าน	<b>0.652</b>
17. ท่านอึดอัดกับการที่หัวหน้างานมีความคิดเห็นขัดแย้งกับการปฏิบัติงานของเพื่อนในกลุ่มงานของท่าน	<b>0.713</b>
18. ท่านเบื่อหน่ายกับการที่หัวหน้างานมักเข้าใจว่าสมาชิกในกลุ่มงานขาดความรับผิดชอบในการทำงาน	<b>0.679</b>
19. ท่านอึดอัดกับการที่หัวหน้างาน <u>ไม่</u> ไว้วางใจให้สมาชิกในกลุ่มงานปฏิบัติงานสำคัญในกลุ่มงาน	<b>0.610</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.871</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ</b>	<b>0.931</b>

ตาราง 27 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร

ข้อคำถาม	ค่า Corrected Item- Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
<b>มิติด้านความชัดเจนในนโยบายและขอบข่ายความรับผิดชอบที่หัวหน้างานคาดหวัง</b>	
1. ท่านสับสนกับนโยบายของกลุ่มงานของท่าน	<b>0.721</b>
2. ท่านสับสนกับกฎระเบียบของกลุ่มงานของท่าน	<b>0.661</b>
3. ท่านรู้ว่าหัวหน้างานคาดหวังให้ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งอย่างไร	<b>0.568</b>
4. หลายครั้งที่ท่านรู้สึกคลุมเครือว่าหัวหน้างานต้องการให้ท่านปฏิบัติงาน อะไร อย่างไรบ้าง	<b>0.568</b>
5. บ่อยครั้งที่ท่านสับสนในการปฏิบัติงานตามคำสั่งของหัวหน้างาน	<b>0.756</b>
6. บ่อยครั้งที่ท่านปฏิบัติงานโดยที่ไม่รู้ว่าหัวหน้างานหรือหน่วยงานต้องการให้ท่านปฏิบัติหน้าที่ในแนวทางอย่างไร	<b>0.700</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.855</b>
<b>มิติด้านความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง</b>	
7. ท่านรู้และเข้าใจบทบาท อำนาจความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของท่านในปัจจุบัน	<b>0.702</b>
8. ท่านยังสับสนกับงานบางอย่างที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน	<b>0.668</b>
9. ท่านทราบดีว่าบทบาท อำนาจความรับผิดชอบของท่านมีส่วนช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มงานได้อย่างไร	<b>0.655</b>
10. ท่านยังไม่เข้าใจงานบางอย่างที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน	<b>0.719</b>
11. ท่านสามารถวางแผนปฏิบัติงานของท่านได้ เพราะท่านเข้าใจงานในหน้าที่รับผิดชอบทั้งหมด	<b>0.568</b>
12. ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานในความรับผิดชอบของท่านได้	<b>0.666</b>
13. ท่านรู้ว่าต้องใช้เวลาเท่าใด งานในความรับผิดชอบของท่านจึงสำเร็จ	<b>0.568</b>
14. ท่านสามารถคาดการณ์ผลการทำงานในความรับผิดชอบของท่านได้	<b>0.691</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.870</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ</b>	<b>0.919</b>

ตาราง 28 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการเรียนรู้ และพัฒนาของบุคลากร

ข้อคำถาม	ค่า Corrected Item- Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
<b>มิติด้านแสวงหาความรู้</b>	
1. ท่านแสวงหาความรู้ใหม่ๆจากการอ่านเอกสารต่างๆเสมอ	<b>0.660</b>
2. ท่านแสวงหาเทคนิคการทำงานใหม่ๆจากการอ่านเอกสารต่างๆ เสมอ	<b>0.563</b>
3. ท่านแสวงหารูปแบบการทำงานใหม่ๆจากการอ่านเอกสารต่างๆ เสมอ	<b>0.681</b>
4. ท่านเรียนรู้เทคนิค รูปแบบการทำงานใหม่ๆ จากการหมุนเวียนปรับเปลี่ยนงาน	<b>0.715</b>
5. ท่านมักได้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการทำงานใหม่ๆ จากการฝึกอบรมเสมอ	<b>0.678</b>
6. ท่านแสวงหาความรู้ เทคนิคการทำงานใหม่ๆจากหลายแหล่งเรียนรู้	<b>0.602</b>
7. หัวหน้ากลุ่มงานเป็นแบบอย่างที่ดีทำให้ท่านเรียนรู้การทำงาน	<b>0.615</b>
8. ผลการประเมินการปฏิบัติงานจากหัวหน้ากลุ่มงานเป็นเรื่องปกติไม่ควรนำมาพัฒนาปรับปรุงงาน	<b>0.563</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.855</b>
<b>มิติด้านการนำไปใช้ประโยชน์</b>	
9. ท่านนำความรู้ใหม่ๆจากการอ่านเอกสารต่างๆ มาใช้พัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านเสมอ	<b>0.636</b>
10. ท่านนำเทคนิคการทำงานใหม่ๆ จากการอ่านเอกสารต่างๆ มาใช้พัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านเสมอ	<b>0.689</b>
11. ท่านนำรูปแบบการทำงานใหม่ๆ จากการอ่านเอกสารต่างๆ มาใช้พัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านเสมอ	<b>0.629</b>
12. ท่านนำความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการทำงานใหม่ๆ จากประสบการณ์ตรงที่ได้จากการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของตนเองไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านเสมอ	<b>0.686</b>

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อความ	ค่า Corrected Item- Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
13. ท่านนำความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการทำงานใหม่ๆจากการฝึกอบรม ไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านเสมอ	<b>0.699</b>
14. ท่านนำความรู้ เทคนิคการทำงานใหม่ๆจากหลายแหล่งไปพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านเสมอ	<b>0.736</b>
15. ท่านสามารถนำแนวทางการทำงานของหัวหน้ากลุ่มงานไปพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านได้เพราะเป็นแบบอย่างที่ดี	<b>0.563</b>
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน	<b>0.863</b>
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	<b>0.921</b>

ตาราง 29 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามบรรยายภาคในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน

ข้อคำถาม	ค่า Corrected Item- Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
<b>มิติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน</b>	
1. กลุ่มงานของท่านมีการกำหนดแนวทาง ขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	<b>0.638</b>
2. กลุ่มงานของท่านยัง <u>ไม่</u> มีการตรวจสอบ ประเมิน กำกับติดตาม การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานที่ดีเท่าที่ควร	<b>0.514</b>
3. ท่านเห็นว่ากลุ่มงานของท่านมีระบบการประเมินติดตาม การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานที่ดี	<b>0.632</b>
4. กลุ่มงานของท่านมีการนำผลการประเมินมาพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานให้มีประสิทธิผลมากขึ้น	<b>0.564</b>
5. ท่านรู้สึกพอใจกับระบบตรวจสอบ ประเมิน กำกับติดตาม การปฏิบัติงานของกลุ่มงาน	<b>0.514</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.674</b>
<b>มิติด้านโครงสร้างและการกระจายอำนาจ</b>	
6. ท่านรู้สึก <u>ไม่</u> พอใจกับโครงสร้างการบริหารงานในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	<b>0.647</b>
7. กลุ่มงานของท่านมีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปยังสมาชิกในกลุ่มงานอย่างชัดเจน	<b>0.615</b>
8. กลุ่มงานของท่านมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับสมาชิกในกลุ่มงานอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	<b>0.664</b>
9. ท่านพอใจกับการบริหารงานตามลำดับสายการบังคับบัญชาในกลุ่มงานของท่าน	<b>0.639</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.804</b>

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า Corrected Item- Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
<b>มิติด้านมิตรภาพในกลุ่มงาน</b>	
10. สมาชิกในกลุ่มของท่านมีความสัมพันธ์ที่ดี เป็นกันเอง ยอมรับกัน	<b>0.696</b>
11. เมื่อเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานคนใดติดภารกิจ เจ้าหน้าที่คนอื่นมักได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติหน้าที่แทนได้ เพื่อไม่ให้งานหยุดชะงัก	<b>0.514</b>
12. ท่านสามารถขอความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานได้อย่างคล่องตัว ไม่ติดขัด	<b>0.640</b>
13. เจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานของท่านไม่ <u>ค่อย</u> ให้ความร่วมมือหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของท่านเท่าใดนัก	<b>0.514</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.535</b>
<b>มิติด้านการทำงานเป็นทีม</b>	
20. สมาชิกในกลุ่มงาน <u>ไม่ค่อย</u> มีส่วนร่วมในการวางแผนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในกลุ่มงานมากนัก	<b>0.631</b>
21. ท่านสามารถแสดงความคิดที่สร้างสรรค์ต่อที่ประชุมในกลุ่มงานได้อย่างอิสระ	<b>0.514</b>
16. สมาชิกในกลุ่มงาน <u>ไม่ค่อย</u> มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในกลุ่มงานมากนัก	<b>0.683</b>
17. สมาชิกในกลุ่มงานจะร่วมหารือเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันเสมอเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกันของกลุ่มงาน	<b>0.623</b>
18. สมาชิกในกลุ่มงานมีอิสระในการวางแผนปฏิบัติงานในกลุ่มงานอย่างเท่าเทียมกัน	<b>0.656</b>
19. สมาชิกในกลุ่มงานมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกลุ่มงานอย่างเท่าเทียมกัน	<b>0.702</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.845</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ</b>	<b>0.914</b>



ตาราง 30 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม ความพึงพอใจในงานของบุคลากร

ข้อคำถาม	ค่า Corrected Item- Total Correlation
	ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
<b>มิติด้านลักษณะงาน</b>	
1. ท่านพึงพอใจกับขอบข่ายงานในหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันของท่าน	<b>0.583</b>
2. ท่านชอบลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเพราะสามารถใช้อิสระในการคิด แสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	<b>0.648</b>
3. ท่านรู้สึกว่างานในปัจจุบันของท่านน่าเบื่อ	<b>0.725</b>
4. ท่านพอใจกับงานในปัจจุบันที่มีความท้าทาย	<b>0.747</b>
5. ท่านพอใจกับงานในปัจจุบันของท่านที่ช่วยให้ท่านมีอำนาจต่อรองกับส่วนงานอื่นในระดับที่สูงขึ้น	<b>0.606</b>
6. ท่านรู้สึกพึงพอใจที่งานในปัจจุบันของท่านมีความมั่นคง	<b>0.711</b>
7. ท่านรู้สึกว่างานในปัจจุบันของท่านมีคุณค่า <u>ไม่</u> ขัดต่อศีลธรรม	<b>0.679</b>
8. ท่านเบื่อหน่ายกับงานในปัจจุบัน เพราะท่าน <u>ไม่มี</u> โอกาสในการทำสิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์กับสังคมมากนัก	<b>0.681</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.882</b>
<b>มิติด้านหัวหน้างาน</b>	
9. ท่านพอใจกับรูปแบบการทำงานของหัวหน้ากลุ่มงานของท่าน ท่านจึงเต็มใจที่จะทำงานร่วมด้วย	<b>0.583</b>
10. ท่านรู้สึกว่าหัวหน้ากลุ่มงานของท่าน <u>ไม่มี</u> ความสามารถในการบริหารงานที่ดีเท่าที่ควร	<b>0.732</b>
11. ท่านรู้สึกว่าหัวหน้ากลุ่มงานของท่านสามารถอธิบาย ชี้แนะการทำงานได้ดี	<b>0.583</b>
12. ท่านรู้สึกว่าหัวหน้ากลุ่มงานของท่านสามารถมอบหมายงานได้ดี	<b>0.583</b>
13. ท่านรู้สึกว่าหัวหน้ากลุ่มงานของท่านมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานให้กับท่านได้อย่างชัดเจน	<b>0.617</b>

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า Corrected Item- Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
14. ท่านพอใจที่หัวหน้ากลุ่มงานของท่านกระตือรือร้น ช่วยหา แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของท่านเสมอ	<b>0.680</b>
15. ท่านพอใจต่อการให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่ของหัวหน้ากลุ่มงาน	<b>0.764</b>
16. ท่านชอบที่หัวหน้ากลุ่มงานของท่านจะกระตุ้น ส่งเสริมความเจริญ ก้าวหน้าในอาชีพของท่านเสมอ	<b>0.732</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.848</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ</b>	<b>0.930</b>

ตาราง 31 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถาม แต่ละ  
 ด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม  
 ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน

ข้อคำถาม	ค่า Corrected Item- Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
<b>มิติด้านลักษณะงาน</b>	
1. ท่านพึงพอใจกับขอบข่ายงานในหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันของ กลุ่มงานของท่าน	<b>0.590</b>
2. ท่านชอบลักษณะงานของกลุ่มงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันเพราะสามารถใช้ อิสระในการคิด แสวงหา วิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	<b>0.653</b>
3. ท่านรู้สึกว่างานของกลุ่มงานในปัจจุบันของท่านน่าเบื่อ	<b>0.590</b>
4. ท่านพอใจกับงานของกลุ่มงานในปัจจุบันที่มีความท้าทาย	<b>0.570</b>
5. ท่านพอใจกับงานของกลุ่มงานในปัจจุบันของท่านที่ช่วยให้ท่านมี อำนาจต่อรองกับส่วนงานอื่นในระดับที่สูงขึ้น	<b>0.640</b>
6. ท่านรู้สึกพึงพอใจที่งานของกลุ่มงานในปัจจุบันของท่านมีความมั่นคง	<b>0.662</b>
7. ท่านรู้สึกว่างานของกลุ่มงานในปัจจุบันของท่านมีคุณค่า <u>ไม่</u> ขัดต่อ ศีลธรรม	<b>0.578</b>
8. ท่านเบื่อหน่ายกับงานของกลุ่มงานในปัจจุบัน เพราะท่าน <u>ไม่มี</u> โอกาส ในการทำสิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์กับสังคมมากนัก	<b>0.548</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.850</b>
<b>มิติด้านหัวหน้างาน</b>	
9. ท่านเต็มใจที่จะทำงานภายใต้การบริหารงานของหัวหน้ากลุ่มงาน ในปัจจุบันของท่าน	<b>0.638</b>
10. ท่านรู้สึกว่าหัวหน้ากลุ่มงานของท่าน <u>ไม่มี</u> ความสามารถใน การบริหารในกลุ่มงานที่ดีเท่าที่ควร	<b>0.610</b>
11. ท่านรู้สึกว่าหัวหน้ากลุ่มงานของท่าน <u>ไม่มี</u> ความสามารถในการอธิบาย ชี้แจงการทำงานให้กับสมาชิกในกลุ่มงานที่ดีเท่าที่ควร	<b>0.500</b>
12. ท่านรู้สึกว่าหัวหน้ากลุ่มงานของท่านสามารถมอบหมายงานให้กับ สมาชิกในกลุ่มงานได้ดี	<b>0.500</b>

ตาราง 31 (ต่อ)

ข้อความคำถาม	ค่า Corrected Item- Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
13. ท่านพอใจที่หัวหน้ากลุ่มงานสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน ในกลุ่มงานได้อย่างชัดเจน	<b>0.658</b>
14. ท่านพอใจที่หัวหน้ากลุ่มงานของท่านกระตือรือร้น ช่วยหาแนวทาง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในกลุ่มงานเสมอ	<b>0.664</b>
15. ท่านพอใจต่อการให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงาน ในกลุ่มงานอย่างเต็มใจของหัวหน้ากลุ่มงาน	<b>0.560</b>
16. ท่านชอบที่หัวหน้ากลุ่มงาน กระตุ้น ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าใน อาชีพของสมาชิกในกลุ่มงาน	<b>0.500</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.818</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ</b>	<b>0.905</b>

ตาราง 32 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม ความผูกพันของบุคลากร

ข้อคำถาม	ค่า Corrected Item- Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
<b>มิติด้านความผูกพันต่อองค์กร</b>	
1. ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานในหน่วยงานปัจจุบันของท่าน	<b>0.532</b>
2. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานในปัจจุบัน	<b>0.559</b>
3. ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานในปัจจุบัน	<b>0.555</b>
4. ท่านทุ่มเทความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานเสมอ	<b>0.661</b>
5. ท่านไม่ต้องการเริ่มทำงานในหน่วยงานใหม่ ต้องการปฏิบัติงานที่หน่วยงานปัจจุบันต่อไป	<b>0.593</b>
6. ท่านรู้สึกว่าไม่จำเป็นต้องทำประโยชน์ให้หน่วยงานมากนักเพราะที่ผ่านมาท่านก็ไม่ได้รับผลตอบแทนจากหน่วยงานอย่างยุติธรรมเท่าที่ควร	<b>0.532</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.755</b>
<b>มิติด้านความผูกพันต่ออาชีพ</b>	
7. ท่านไม่ได้รู้สึกภูมิใจกับการเป็นข้าราชการในหน่วยงานปัจจุบันของท่าน จึงคิดว่าไม่จำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด	<b>0.532</b>
8. ท่านสามารถรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นข้าราชการในหน่วยงานปัจจุบันของท่านได้ตลอดเวลา	<b>0.560</b>
9. ท่านไม่พร้อมที่จะปรับตัว หากหน่วยงานเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม	<b>0.566</b>
10. ท่านไม่พร้อมที่จะพัฒนาบทบาทงานใหม่ หากหน่วยงานเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม	<b>0.532</b>

ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า Corrected Item- Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
11. ท่านพร้อมจะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของท่านให้สอดคล้องกับ ลักษณะของการเป็นข้าราชการในหน่วยงานปัจจุบันของท่าน	<b>0.666</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.619</b>
<b>มิติด้านความผูกพันต่อคุณภาพ</b>	
12. ท่านให้ความสำคัญกับคุณภาพในการปฏิบัติงาน	<b>0.582</b>
13. ท่านให้ความสำคัญกับการผลิตงานที่มีคุณภาพ	<b>0.532</b>
14. ท่านพร้อมจะปรับปรุงการปฏิบัติงานของท่านให้มีคุณภาพ	<b>0.538</b>
15. ท่านคำนึงถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเป็นหลักในการ พัฒนางานให้มีคุณภาพสูง	<b>0.637</b>
16. ท่านพยายามอย่างเต็มที่ในการสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับ กลุ่มเป้าหมายเสมอ	<b>0.624</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.685</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ</b>	<b>0.877</b>

ตาราง 33 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน

ข้อคำถาม	ค่า Corrected Item- Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
<b>มิติด้านการสนับสนุนด้านสิ่งของ เครื่องมือ</b>	
1. เมื่อท่านต้องการวัสดุ สิ่งของในการปฏิบัติงาน ท่านมักได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเสมอ	<b>0.511</b>
2. ท่านจำเป็นต้องอาศัยอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานบางอย่างจากเพื่อนร่วมงาน แต่เพื่อนร่วมงาน <u>ไม่เคย</u> สนับสนุนท่านเลย	<b>0.504</b>
3. เมื่อท่านติดภารกิจปฏิบัติหน้าที่ <u>ไม่ได้</u> เพื่อนของท่านยินดีช่วยทำงานแทนท่าน	<b>0.597</b>
4. ท่านมักได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน แม้จะเป็นค่าใช้จ่ายเพียงเล็กน้อยอันเกิดจากการปฏิบัติงาน	<b>0.504</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.505</b>
<b>มิติด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร</b>	
5. เพื่อนร่วมงานของท่านช่วยเสนอแนะแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานแก่ท่านได้	<b>0.666</b>
6. เพื่อนร่วมงานของท่านพร้อมที่จะสนับสนุนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานแก่ท่านเมื่อท่านร้องขอเสมอ	<b>0.580</b>
7. ท่าน <u>ไม่</u> ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานของท่าน	<b>0.628</b>
8. เพื่อนร่วมงานของท่าน <u>ไม่สามารถ</u> เสนอมุมมองใหม่ๆ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานแก่ท่านได้	<b>0.658</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.834</b>

ตาราง 33 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า Corrected Item- Total Correlation ฉบับทดลองใช้ (N = 120)
<b>มิติด้านการสนับสนุนอารมณ์และสังคม</b>	
9. เมื่อท่านเกิดปัญหาการปฏิบัติงานท่านจะมีเพื่อนร่วมงานที่สามารถ เข้าใจพร้อมรับฟังปัญหาของท่าน	<b>0.504</b>
10. หากท่านทำงานผิดพลาดท่านจะได้รับกำลังใจและความเห็นใจ จากเพื่อนร่วมงานเสมอ	<b>0.589</b>
11. ท่านได้รับความรัก การดูแลเอาใจใส่ในการทำงานจาก เพื่อนร่วมงานเสมอ	<b>0.634</b>
12. เพื่อนร่วมงานของท่าน <u>ไม่เคย</u> ยอมรับว่าท่านเป็นคนสำคัญ ในการทำงานเลย	<b>0.558</b>
13. ท่านมักได้รับความเห็นใจจากเพื่อนร่วมงาน หากท่านทำงาน ไม่สำเร็จ	<b>0.504</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน</b>	<b>0.784</b>
<b>ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ</b>	<b>0.872</b>



ประวัติย่อผู้วิจัย

