

อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุของสภาพแวดล้อมการทำงานและการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงใน  
งานที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานอาหารสัตว์

ปริญญาโท

ของ

เกศกุล สระแก้ว

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

ธันวาคม 2559

อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุของสภาพแวดล้อมการทำงานและการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงใน  
งานที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานอาหารสัตว์

ปริญญาโท  
ของ  
เกศกุล สระแก้ว

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

ธันวาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุของสภาพแวดล้อมการทำงานและการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงใน  
งานที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานอาหารสัตว์

บทคัดย่อ  
ของ  
เกศกุล สระแก้ว

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์  
ธันวาคม 2559

เกศกุล สระแก้ว. (2559). *อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุของสภาพแวดล้อมการทำงานและการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานอาหารสัตว์*. ปรินญาณิพนธ์ ปรด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปรินญาณิพนธ์:  
รองศาสตราจารย์ ดร.อรพินทร์ ชูชม, อาจารย์ ดร.นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการวิเคราะห์ของปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานในระดับกลุ่ม และ เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานอาหารสัตว์ โดยมีปัจจัยเชิงสาเหตุของปัจจัยจิตลักษณะ สภาพแวดล้อมการทำงานระดับบุคคลและระดับกลุ่มที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ผ่านการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพนักงานโรงงานอาหารสัตว์ จำนวน 325 คน จาก 7 โรงงาน ในประเทศไทย งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยพหุระดับและใช้เทคนิคโมเดลสมการเชิงโครงสร้างพหุระดับ เครื่องมือวัดในการวิจัยได้พัฒนาและสร้างมาจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถาม มีทั้งหมดจำนวน 10 ชุด โดยแบบสอบถาม 9 ชุดเป็นการประเมินจากพนักงานในกลุ่ม และที่เหลือเป็นแบบสอบถามที่หัวหน้าในกลุ่มเป็นผู้ประเมินลูกน้องในกลุ่ม จากทั้งหมด 56 กลุ่ม แบบสอบถามทุกชุดได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร การตรวจสอบความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ความเชื่อมั่นของการวัดตัวแปรแฝงมีค่าระหว่าง .623 - .945 จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรระดับกลุ่มงาน ส่วนบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จเป็นตัวแปรระดับพนักงาน จากการวิเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มงาน พบว่า มีความสอดคล้องภายในกลุ่ม (Inter-member agreement) ( $r_{wg(j)} = .973$ ) ผลตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม ( $ICC(1) = .113$ ,  $ICC(2) = .426$ ) แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มที่สามารถนำไปวิเคราะห์พหุระดับได้ จึงเป็นตัวแปรระดับกลุ่มงาน ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานในระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน พบว่าแบบจำลองโครงสร้างมีความกลมกลืนได้ดี ( $\chi^2 = 4535.342$ ,  $df = 625$ ,  $CFI = .920$ ,  $TLI = .904$ ,  $RMSEA = .043$ ) เมื่อทดสอบความสัมพันธ์แบบจำลองพหุระดับด้วยการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างพหุระดับในระดับพนักงาน พบว่า การประเมินกันแท้ของตนเอง การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จในงาน และบรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จต่างส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผ่านการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ความคลุมเครือในงานและการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน ในระดับกลุ่มงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มงานส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดี การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ความคลุมเครือในงาน และการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน นอกจากนี้ยัง

พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มงานยังส่งผลทางอ้อมข้ามระดับต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ผ่านความคลุมเครือในงาน การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลง และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ผลการวิเคราะห์ระดับกลุ่มได้ผลเช่นเดียวกัน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ความคลุมเครือในงาน และการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มได้ส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยผ่านการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ความคลุมเครือในงาน และการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน

จากผลการวิจัย ได้ข้อค้นพบบทบาทที่สำคัญของตัวแปรด้านข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงาน (ได้แก่ ความคลุมเครือในงาน และการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน) และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับพฤติกรรมองค์การ สนับสนุนแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การและโมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหา ส่วนข้อค้นพบในเชิงการวิจัยพหุระดับ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีวิธีการวัดแบบ Referent-shift model ส่วนตัวแปรอื่นได้แก่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ความคลุมเครือในงาน และการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานใช้วิธีการวัดแบบ Summary index model ซึ่งใช้วิธีการวัดที่แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์พหุระดับ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในงานส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานแต่ละคนในกลุ่มงาน การค้นพบนี้สนับสนุนทฤษฎีพหุระดับเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับบุคคลที่สามารถยกระดับเป็นความสัมพันธ์ระดับกลุ่มได้ (Homologous multilevel relationship) การวิจัยนี้เป็นการบูรณาการองค์ความรู้ของแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เพื่ออธิบายพฤติกรรมการทำงานในบริบทของการเผชิญปัญหาในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์กับการศึกษาในงานด้านพฤติกรรมองค์การ จิตวิทยาประยุกต์ การวิจัยและงานด้านอื่นที่เกี่ยวข้องต่อไป

THE INFLUENCE OF THE MULTI-LEVEL FACTORS OF WORK ENVIRONMENT AND  
COPING WITH ORGANIZATIONAL CHANGE ON WORK BEHAVIOR IN FEED MILL  
EMPLOYEES

AN ABSTRACT  
BY  
KEDKUN SRAKAWEE

Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the  
Doctor of Philosophy Degree in Applied Behavioral Science Research  
At Srinakharinwirot University  
December 2016

Kedkun Srakawee. (2016). *The Influence of Factors of the Work Environment and Coping with Organizational Change on Work Behavior in Feed Mill Employees*. (Applied Behavioral Science Research). Bangkok: Graduate School. Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Assoc. Dr. Oraphin ChooChom, Dr. Numchai Suppareerkchaisakul.

The purposes of this study were to examine the multi-level factors of the work environment and to investigate the multilevel relationship between work environments, psychological factors influenced by work behaviors via coping with organizational changes in feed mill employees. The study presented the multi-level model of work behavior, which focused on the role of coping with changes in Thai workers. A multi-level approach and multilevel structural equation modeling technique were used. The questionnaires were developed from a review of the literature. There were ten questionnaires collected from two different levels: nine questionnaires from employees, and the other from their supervisors. The supervisors provided responses as well, in the matched dyads in which fifty-six groups received both supervisor and subordinate responses. The items were investigated in terms of the reliability and content validity and confirmatory factor analysis (CFA). The construct reliability of the questionnaires was between .623-.945. The results of testing the multilevel confirmatory factor analysis (MCFA) revealed that transformational leadership was a multilevel construct. The  $r_{wg}$  index was used to test the level of analysis of the multilevel research factor and the result was .973, the Interclass correlations was (ICC(1)=.113, ICC(2)=.426). The testing result from the multilevel structural equation modeling (MSEM) revealed that the coping with organizational change model in both group and individual level fitted with hypothesis model. ( $\chi^2 = 4535.342$ ,  $df=625$ , CFI=.920, TLI=.904, RMSEA=.043) The result of testing multilevel structural model indicated that at the individual level Core self evaluation (CSE), Perceived Organization Support (POS), achievement organizational culture (CUL) and achievement organizational culture (CLI) had the indirect effects on organizational citizenship behavior (OCB) and the coping with organizational change (COP) through job ambiguity (AMB) and information about the changes (INF). For the group level, the result represented that transformation leadership group (TLb) had the cross-level direct effect on the coping with organizational change (COP), job ambiguity (AMB), information about the changes (INF) and organizational citizenship behavior (OCB). Additionally, transformation leadership group (TLb) had the cross-level indirect effect on organizational citizenship behavior (OCB) through job ambiguity (AMB), information about the changes (INF) and the coping with organizational change (COP). The finding supported the theory of Model of

stress and coping. The same result appeared in the group level variable, transformational leadership had the direct effect on organizational behavior, coping with organizational change, job ambiguity and the information about the changes (INF) and had the indirect effect on organizational behavior through coping with organizational change, job ambiguity and the information about the changes (INF). The finding also found the effect of transformational leadership on the different measurement models of coping with organizational change. For the referent-shift model, the transformational leadership was integrated as the effect on the group level, whereas each individual in the group explained the summary index model.

The findings showed the importance of the role ambiguity, the perceived of information about the changes and the coping with organizational change. The job information variable (job ambiguity and information about the changes) was a mediator between the causal variable, coping and organizational behavior. They supported the organizational change and the model of stress and coping. This finding supported the multilevel theory, that homologous multilevel relationships were able to make description at more individual level. The results of this research verified the knowledge integrated from various theories in the fields of behavioral science and social psychology on work behavior and coping. The findings of this research could be integrated with the research in the field of organizational behavior, applied psychology, research methodology and any other related subject.



ปริญญาานิพนธ์

เรื่อง

อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุของสภาพแวดล้อมการทำงานและการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงใน  
งานที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานอาหารสัตว์

ของ

เกศกุล สระแก้ว

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

วันที่ เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2559

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ที่ปรึกษา

.....ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร. อรพินทร์ ชูชม)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศยามล เอกะกุลานันต์)

.....ที่ปรึกษาร่วม

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล)

(รองศาสตราจารย์ ดร. อรพินทร์ ชูชม)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยุทธนา ไชยจุกุล)

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญาโทฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี ไม่เพียงแต่ด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเททั้งร่างกายและใจของผู้วิจัยเท่านั้น หากแต่ยังมีผู้มีพระคุณในเส้นทางที่ผ่านมา ตลอดจนคณาจารย์ ครอบครัว และเพื่อนร่วมรุ่นที่ให้ความช่วยเหลือเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัย การเดินทางอันยาวนานของการเรียนรู้ในครั้งนี้สำเร็จลงด้วยดีและภาคภูมิใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ท่านรองศาสตราจารย์ ดร.อรพินทร์ ชูชม ประธานผู้ควบคุมปริญญาโท ผู้มีพระคุณอย่างสูงที่เป็นคอยให้คำปรึกษา ให้ความรู้ คอยชี้แนะ ให้คำแนะนำ ตลอดจนให้การสนับสนุนผู้วิจัยเป็นอย่างดี ทั้งในความรู้ ความคิด และโอกาสที่ท่านอาจารย์ได้กรุณามอบให้ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ ดร.นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล ที่สละเวลาสอนผู้วิจัยได้เรียนรู้ จดจำและทำจริงในการทำวิจัยวิเคราะห์จนเกิดเป็นงานวิจัยที่สมบูรณ์ นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศยามล เอกะกุลานันต์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจุฑกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์วิชุดา กิจธรรม ผู้ที่กรุณาคำแนะนำที่มีคุณค่าแก่การทำงานวิจัยชิ้นนี้

ขอขอบพระคุณพนักงาน ผู้จัดการ และผู้บริหารของโรงงานอาหารสัตว์ทุกท่านที่สนับสนุนอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มีค่าต่องานวิจัยนี้

ขอขอบคุณ คุณวิภาวรรณ ลิขิตเลิศล้ำ ดร.โสวริทธิ์ จันท์แสงศรี และเพื่อนร่วมรุ่นที่ได้ช่วยเหลือและร่วมทุกข์ร่วมสุขด้วยกันมา

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวอันเป็นที่รักยิ่งที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนในทุกๆ ด้าน แก่ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณพ่อแม่ ที่ให้ชีวิต ให้ความรัก ให้ความอบอุ่นและสุขภาพร่างกายที่ดีแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณสามีที่เป็นห่วงและให้กำลังใจ ขอขอบคุณลูกทั้งสองที่เกิดมาในภาวะที่ต้องใช้ความอดทนไปด้วยกัน ทั้งยังเป็นแรงผลักดันให้มีความตั้งใจตลอดมา

ผู้วิจัยตั้งใจว่าจะนำความรู้ ประสบการณ์และสิ่งที่ได้รับจากการทำงานวิจัยนี้ ไปทำงานเพื่อตอบแทนให้เกิดประโยชน์แก่สังคมต่อไป

เกศกุล สระแก้ว

## สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	6
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ.....	7
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	14
แนวคิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร.....	15
แนวคิดการเผชิญปัญหา.....	27
แนวคิดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์กร.....	35
แนวคิดพหุระดับและตัวแปรเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเผชิญปัญหาการ เปลี่ยนแปลงในองค์กรและพฤติกรรมการทำงาน.....	38
ตัวแปรระดับบุคคลด้านจิตลักษณะของพนักงาน.....	48
การประเมินแก่นแท้ของตนเอง.....	48
ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับบุคคล.....	53
วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ.....	54
การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์กร.....	67
การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร.....	69
ความคลุมเครือของบทบาทในงาน.....	74
ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับกลุ่ม.....	76
บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ.....	80
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	90

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>2 (ต่อ)</b>	
การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรผลที่เกี่ยวข้อง กับพฤติกรรมการทำงาน.....	104
พฤติกรรมการทำงาน.....	105
พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท.....	105
พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ.....	112
สมมุติฐานการวิจัย.....	123
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	125
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	126
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	126
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย.....	129
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	167
การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูล.....	168
การจัดกระทำข้อมูล.....	168
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	168
<b>4 ผลการวิจัย.....</b>	173
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง.....	176
ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงบรรยายของตัวแปรสังเกตในงานวิจัย.....	179
ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพการวัดตัวแปรระดับกลุ่มงาน.....	185
การตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นพหุระดับของบรรยากาศกลุ่ม งานแบบมุ่งผลสำเร็จ.....	189
การตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นพหุระดับของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง.....	192
การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของตัวแปรระดับกลุ่มงาน.....	198
การวิเคราะห์ความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่มงาน.....	198

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>4 (ต่อ)</b>	
การตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม.....	198
ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของปัจจัย สภาพแวดล้อมการทำงานและการประเมินกันแต่ตนเองที่มีผลต่อการ เผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในโรงงานและพฤติกรรมการทำงานของ พนักงานโรงงานอาหารสัตว์.....	199
ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับพนักงาน.....	199
ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล พหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน.....	203
ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของ แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการ เผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน.....	210
<b>5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b> .....	220
กระบวนการวิจัยโดยสรุป.....	220
สรุปผลการวิจัย.....	223
ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง.....	225
ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพการวัดของตัวแปรพหุระดับ.....	226
ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงบรรยายของตัวแปรสังเกตในการวิจัย.....	228
ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุ และผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน.....	228
การอภิปรายผลการวิจัย.....	243
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย.....	249
<b>บรรณานุกรม</b> .....	253
<b>ภาคผนวก</b> .....	267
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b> .....	282

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ตัวแปรในโมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหา และพฤติกรรมองค์การที่ใช้ในงานวิจัย.....	41
2 จำนวนประชากรพนักงานโรงงานอาหารสัตว์.....	127
3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน.....	127
4 เครื่องมือวัด ผู้ประเมินและชื่อตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	129
5 ผู้ให้ข้อมูลและระดับการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่ศึกษา.....	132
6 เกณฑ์ดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลอง.....	135
7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการประเมินตนเอง.....	138
8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในงาน.....	140
9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน.....	143
10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความคลุมเครือในงาน.....	145
11 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ.....	148
12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ.....	151
13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดตัวแปรการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ.....	152
14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ.....	155
15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ.....	158
16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ.....	161
17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ.....	162
18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	165
19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	166
20 ข้อมูลพื้นฐาน จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง.....	177
21 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับพนักงาน.....	180

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
22 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่ม.....	182
23 แสดงค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตในโมเดลวิจัย.....	183
24 ค่าดัชนีความกลมกลืนในการประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดพหุ ระดับของตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จระดับกลุ่มงาน.....	190
25 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของตัวแปร บรรยากาศ กลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ.....	191
26 ค่าดัชนีความกลมกลืนในการประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดพหุ ระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มงาน (ก่อนปรับ แบบจำลอง).....	193
27 ค่าดัชนีความกลมกลืนในการประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดพหุ ระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มงาน (หลังปรับ แบบจำลอง).....	193
28 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของตัวแปรภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	194
29 ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มงาน	197
30 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับกลุ่ม.....	198
31 ผลการตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรตัวแปรภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงระดับกลุ่ม.....	199
32 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของ การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานตาม บทบาทและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การระดับพนักงาน (แบบจำลองสมมติฐาน).....	200
33 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของ การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานระดับพนักงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว).....	203



## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
34 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน (แบบจำลองสมมติฐาน).....	206
35 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว).....	206
36 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสองของตัวแปร (Squared Multiple Correlation: $R^2$ ) ทั้งระดับพนักงานและระดับกลุ่มงานของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว).....	208
37 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสองของตัวแปร (Squared Multiple Correlation: $R^2$ ) ทั้งระดับพนักงานและระดับกลุ่มงานของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว).....	211
38 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย.....	236

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 โมเดลการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบวางแผน.....	24
2 โมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหา.....	30
3 ปัจจัยสาเหตุและผลกระทบที่เกิดจากการวิจัยตามแนวคิดปฏิฐานนิยม.....	31
4 แผนผังทฤษฎีความเครียด การเผชิญปัญหา และการปรับตัว.....	32
5 โมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหา.....	33
6 โมเดลพื้นฐานพฤติกรรมองค์กร.....	39
7 โมเดลพฤติกรรมองค์กรตามแนวคิดของรีอบินส์.....	40
8 ปัจจัยที่ส่งผลทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน.....	60
9 วัฒนธรรมองค์กร 4 รูปแบบ ตามแนวคิดของคาเมรอนและควิน.....	62
10 แบบจำลองการวัดพหุระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลและระดับกลุ่ม.....	196
11 คำสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง.....	201
12 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานในระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน.....	204
13 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานในระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว).....	207

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การทำงานในองค์กรทุกวันนี้กำลังเผชิญกับการดำเนินที่เป็นไปแบบพลวัตอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (Kotter, 2006) ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของการตลาดและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีมากขึ้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันอย่างต่อเนืองและมีการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดได้ทั้งจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในองค์กร (เช่น การบริหารจัดการภายในหน่วยงาน) (Gilley; & Maycunich, 2000) การทำงานที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในหลายรูปแบบทำให้พนักงานต้องพยายามจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตามหลักฐานวิชาการพบว่าการเปลี่ยนแปลงในที่ทำงานนั้นมีผลกระทบต่อพนักงาน (Rue; & Byars, 2007, Gilley; & Maycunich, 2000) ในหลาย ๆ ด้าน ทั้งเกิดผลกระทบต่อด้านสุขภาพกายสุขภาพใจ และผลการทำงาน เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรนั้นมักมีผลต่อทั้งหัวหน้างานและพนักงานในระดับล่าง เนื่องจากระบวนการการเปลี่ยนแปลงนั้นกลายมาเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความเครียดโดยที่ไม่คำนึงถึงเนื้อหาของ การเปลี่ยนแปลงนั้น (Rue; & Byars, 2007) ในทางกลับกัน การเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาได้แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าและความคิดริเริ่มของพนักงาน พนักงานมีการปรับตัวมากขึ้น และความใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Pulakos, et al., 2000) พนักงานที่สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้จึงมักเป็นพนักงานที่ปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมเหล่านั้นได้ดี

การศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเกิดขึ้นมากขึ้น เช่น การกดดันเพื่อลดต้นทุน การขยายตลาดให้กว้างขึ้น และการใช้เทคโนโลยีในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สถานะของการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในเกือบทุกองค์กร นอกจากนี้การพังทลายของเส้นทางอาชีพดั้งเดิม การมอบหมายงานข้ามประเทศ การควมรวมกิจการที่เพิ่มขึ้นและการเข้าสู่กิจการ การลดขนาดองค์กรและจัดจ้างจากภายนอก สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สร้างความไม่แน่นอนอย่างยิ่งต่อพนักงาน (Datta, Guthrie, Basuil; & Pandey, 2010; Maertz, Wiley, LeRouge; & Champion, 2010 cited in Judge; & Kammeyer-Mueller, 2011) ซึ่งเป็นผลกระทบมาจากความยุ่งเหยิงทางเศรษฐกิจ ซึ่งความไม่แน่นอนนี้อาจรวมถึงความรู้สึกไม่ยุติธรรม จึงนำมาสู่การที่พนักงานต้องการลาออกจากองค์กร เกิดความเครียด ผลผลิตลดลง การขาดงานและลาป่วยเพิ่มขึ้น แต่เมื่อมองอีกด้านหนึ่งในขณะเดียวกันพนักงานที่ประสบความสำเร็จในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอาจมีโอกาสดีขึ้นและพัฒนาขึ้น พนักงานที่มีคุณลักษณะทางจิตที่ดี เช่น พนักงานที่ประเมินแก่นแท้ตนเองสูงกว่าอาจมีทักษะที่ดีในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ โดยทั่วไปแล้ว เนื่องจากบุคคลที่ประเมินแก่นแท้ตนเองสูงจะมีความเครียดทางจิตใจอยู่ในระดับต่ำ (Kammeyer-Mueller,

Judge; & Scott, 2009 cited in Judge; & Kammeyer-Mueller, 2011) ในอดีตการแปลความหมายของสิ่งแวดล้อมว่าเป็นสิ่งที่คุกคามไม่มากนัก ถูกมองว่าเป็นเช่นนี้เพราะบุคคลที่ประเมินเกณฑ์ในทางบวกจะใช้กลยุทธ์ในการเผชิญปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

ในมุมมองด้านพฤติกรรมองค์กร ที่มุ่งให้ความสำคัญกับการปรับตัวของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงในที่ทำงาน จึงสนใจศึกษาการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในแง่มุมมองที่พนักงานสามารถนำจุดแข็งของตนเองมาใช้เผชิญกับสิ่งที่อาจเป็นผลกระทบต่อการทำงานได้ โดยเฉพาะคุณลักษณะเชิงบวกของพนักงานในการทำงาน ได้แก่ การประเมินเกณฑ์ของตนเองและทุนทางบวก ซึ่งที่เป็นลักษณะนิสัยของบุคคล (Judge et. al, 1999, Luthans, 2008) จัดส์พบว่าคุณลักษณะเชิงบวกเหล่านี้ล้วนมีความเชื่อมโยงกับการการทำงานที่พึงประสงค์ แนวคิดเรื่องการประเมินเกณฑ์ของตนเองมีการนำเสนอครั้งแรกโดยจัดส์และคณะ (Judge, Lock, Durham; & Kluger; 1998) เพื่อมุ่งศึกษาพฤติกรรมด้านบวกและต้องการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานมีคุณลักษณะการประเมินเกณฑ์ของตนเอง ซึ่งถือว่าการลงทุนที่เป็นไปได้ในการพัฒนาบุคคลในการทำงาน แม้ว่าบางคนเกิดมาพร้อมกับการมีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมในเชิงบวกอยู่แล้วยังคงต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลที่ได้มีความสัมพันธ์กับคุณค่าของบุคคลและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าพนักงานที่ประเมินเกณฑ์ของตนเองดีมีแนวโน้มปรับตัวในการทำงานได้ดี (Judge 1999) มีทักษะจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ (Judge & Kammeyer-Mueller, 2011) มีความเครียดอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากเป็นผู้ที่มองการเปลี่ยนแปลงซึ่งคนทั่วไปถือเป็นภัยคุกคามว่าเป็นโอกาสที่ดี แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่ประเมินเกณฑ์ตนเองในระดับสูงมักมีกลยุทธ์ในการเผชิญกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทำงาน มีความพึงพอใจในชีวิต (Judge, Lock, Durham & Kluger; 1998; Judge, Bono, Thoresen., 2003; Judge, Bono, Erez; & Locke, 2005) มีความพึงพอใจในการทำงาน (Judge, Lock, Durham & Kluger; 1998; Judge, Bono, Thoresen., 2003; Judge, Bono, Erez; & Locke., 2005) มีความผูกพันต่อองค์กร (Bono; & Colbert., 2005; Joo, Yoon; & Jeung, 2012) และมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Judge, Bono, Thoresen., 2003; Judge, Bono, Kacmar, Collins; & Harris, 2009) ในงานวิจัยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในกลุ่มประชากรตะวันตกและอเมริกา การศึกษาในกลุ่มประชากรเอเชียและไทยยังมีน้อย (Song, Kong; & Jin W., 2012; Yan, Su, Zhu; & He., 2012., อมร หวังพีระวงศ์, 2553) ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการประเมินเกณฑ์ของตนเองของพนักงานโรงงานในบริบทวัฒนธรรมการทำงานในโรงงานของไทยที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งจากงานวิจัยที่ผ่านมา (Judge & Kammeyer-Mueller, 2011) พบว่าการประเมินเกณฑ์ของตนเองเป็นตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ในด้านความสำเร็จทางอาชีพทั้งความสำเร็จภายในและความสำเร็จภายนอก (Judge; & Kammeyer-Mueller, 2011: 103)

ปัจจุบันโรงงานอาหารสัตว์กำลังอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน สำหรับโรงงานอาหารสัตว์ในช่วงระยะเวลาห้าปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2553-

2557) ได้รับผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเหล่านั้นด้วยเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงที่มาจากปัจจัยภายนอกโรงงาน การแข่งขันการตลาดในด้านธุรกิจอาหารสัตว์ อุทกภัยและโรคระบาด ซึ่งส่งผลให้โรงงานต้องปรับเปลี่ยนการทำงาน (กรมปศุสัตว์ 2557; ประชาชาติธุรกิจ, 2556) ส่วนการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายใน เช่น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ในการทำงาน การนำเทคโนโลยีหุ่นยนต์มาใช้ในการผลิต การเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานภายในโรงงาน การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงานและวิธีการทำงาน การปรับระบบคุณภาพในโรงงานที่รวมถึงระบบคุณภาพสินค้า สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย การปรับปรุงด้านผลิตภัณฑ์และบริการหลังการขาย จากการสัมภาษณ์สภาพการทำงานของพนักงานจากฝ่ายบุคคลจากฝ่ายบุคคลในโรงงานอาหารสัตว์ พบว่าสภาพปัญหาในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง 2557 (ผู้จัดการฝ่ายบุคคล, 2556) มีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่กระทบต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้โรงงานต้องปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการแข่งขัน มุ่งเพิ่มกำลังการผลิตให้มากขึ้นทันต่อความต้องการอาหารสัตว์ของลูกค้า การนำเทคโนโลยีใหม่ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ในสายการผลิตมาใช้ในโรงงาน สภาพเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อพนักงานในโรงงาน ทำให้พนักงานต้องเรียนรู้สิ่งใหม่เหล่านี้ เพื่อสามารถทำงานตามหน้าที่ได้ตามเป้าหมาย ขณะเดียวกันพนักงานต้องรับผิดชอบในกิจกรรมพิเศษซึ่งต้องแบ่งเวลาทำงานประจำไปทำงานตามบทบาทพิเศษ เกิดช่องว่างระหว่างพนักงานและหัวหน้า จึงเห็นได้ว่าปัจจัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มาจากทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานโรงงานอาหารสัตว์ (ผู้จัดการโรงงานอาหารสัตว์ ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและธุรการ, 2556) สอดคล้องกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่นักวิชาการได้เสนอไว้ (Robbins, 1997; วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2008; สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552) ในงานวิจัยนี้ศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการทำงานที่อยู่ภายใต้โครงสร้างภายในองค์การอย่างเป็นระบบที่มีหลายระดับ (Multilevel) ซึ่งปัจจุบันยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงน้อย งานวิจัยนี้จึงได้นำเสนอการใช้วิธีวิจัยแบบพหุระดับ เพื่อบูรณาทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่ข้ามระดับ ซึ่งมีความสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ในเชิงวิทยาศาสตร์ขององค์การ (Kozlowski; & Klein, 2000)

ดังนั้น งานวิจัยเรื่องนี้จึงสนใจศึกษา สาเหตุและผลของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยศึกษาให้ครอบคลุมปัจจัยเชิงสาเหตุที่ครอบคลุมปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับกลุ่ม เพื่อให้ได้องค์ความรู้ในเรื่องการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงขององค์การและพฤติกรรมการทำงานที่สมบูรณ์ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยมีปัจจัยเกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานของกลุ่มงาน (ได้แก่ การรับรู้บรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ และการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานในระดับบุคคล (ได้แก่ การรับรู้ต่อวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้สนับสนุนทางสังคมจากองค์การ การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในโรงงาน และความชัดเจนในบทบาท) ปัจจัยด้านบุคคลหรือปัจจัยด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินแก่นแท้ของตนเอง) และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานที่มีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ผู้วิจัยคาดว่าผลการวิจัยสามารถใช้เป็นส่วนหนึ่งของแนวทางที่ช่วยส่งเสริมให้องค์การวางแผนการพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมศักยภาพที่มีอยู่ในพนักงานในโรงงานได้ใช้ความสามารถในตนเองอย่างเต็มศักยภาพ อันทำให้บรรลุต่อทั้งเป้าหมายขององค์กรและสร้างความแข็งแกร่งต่อการรับรู้ตนเอง นอกจากนี้ผู้วิจัยยังคาดหวังว่าผลงานวิจัยครั้งนี้อาจจะก่อให้เกิดองค์ความรู้ในด้านการบูรณาการทฤษฎีเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เป็นบริบทการทำงานโรงงานอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ของไทย ทั้งยังอาจสร้างความลุ่มลึกในด้านการศึกษาตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน การประเมินแก่นแท้ของตนเอง วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จและการสนับสนุนจากองค์กร ทั้งยังทำให้เกิดความชัดเจนและขยายองค์ความรู้เพิ่มในด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมถึงการนำไปประยุกต์ในเชิงทฤษฎี

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการวิเคราะห์ของปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานในระดับกลุ่ม ได้แก่ บรรยากาศขององค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานอาหารสัตว์โดยมีความสัมพันธ์ย่อย คือ
  - 2.1. ปัจจัยเชิงสาเหตุของสภาพแวดล้อมการทำงานระดับกลุ่มที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานโดยมีการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง
  - 2.2. ปัจจัยเชิงสาเหตุของสภาพแวดล้อมการทำงานระดับบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานโดยมีการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง
  - 2.3. ปัจจัยจิตลักษณะการประเมินแก่นแท้ของตนเองและการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโดยมีการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

### ความสำคัญของการวิจัย

#### 1. ความสำคัญในเชิงทฤษฎี

1.1. งานวิจัยนี้ได้บูรณาการนำทฤษฎีความเครียดการเผชิญปัญหาและการปรับตัว (A Theoretical schematization of stress, coping, and adaptation) ของลาซาลัสและโพล์กแมน (1984) มาใช้ร่วมกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned changes theory) ของพอนราส และคณะ (1991; 1992; 1993) เพื่ออธิบายพฤติกรรมการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งการใช้ทั้งทฤษฎีดั้งเดิมของตัวแปรด้านจิตลักษณะของบุคคลร่วมกับทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์กรแบบวางแผน เป็นการนำแนวคิดทฤษฎีต่างประเทศมาปรับใช้ จึงเป็นการศึกษาที่ช่วยขยายองค์ความรู้ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงในงานและการปรับตัวของพนักงานด้วยการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงาน

1.2. งานวิจัยนี้ได้ศึกษาพระระดับคือตัวแปรระดับบุคคลและระดับกลุ่มโดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีพระระดับมาอธิบายพฤติกรรมการทำงานในโรงงาน ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมแบบพระระดับในงานกับปัจจัยด้านบุคคลการประเมินแก่นแท้ของตนเองและการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานนั้นที่คาดว่าจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

1.3. งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาตัวแปรใหม่ๆ ที่ยังศึกษาไม่มากภายใต้ของสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงในบริบทสังคมไทย ตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ผู้วิจัยคาดว่าเป็นตัวแปรที่มีบทบาทต่อการปรับตัวของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมในโรงงาน และยังเป็นตัวแปรใหม่ที่น่าสนใจ ซึ่งได้มีการเสนอในงานวิจัยใหม่ๆ ที่สนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยในองค์การและเป็นตัวแปรที่สอดคล้องกับสภาพการทำงานในโรงงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าตัวแปรการเผชิญปัญหาในการเปลี่ยนแปลงยังมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานและปัจจัยด้านบุคคลที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ด้านการทำงาน (2) ปัจจัยจิตลักษณะของบุคคลด้านการประเมินแก่นแท้ของตนเอง เป็นตัวแปรใหม่และยังศึกษาน้อยในประเทศไทยเช่นกัน ผู้วิจัยสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินแก่นแท้ของตนเองซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุกับพฤติกรรมการทำงานโดยมีตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรคั่นกลาง นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ได้ศึกษากลุ่มตัวแปรด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบพระระดับที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยตัวแปรที่ผู้วิจัยคาดว่าเป็นตัวแปรระดับกลุ่มงานที่น่าสนใจศึกษา ได้แก่ (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นตัวแปรที่ยังไม่มีการศึกษาในเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การมากนัก โดยผู้วิจัยคาดว่าปัจจัยเชิงเหตุของสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานในระดับกลุ่มงานจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ส่วนตัวแปรปัจจัยสภาพแวดล้อมในระดับบุคคล ได้แก่ (4) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ เป็นตัวแปรปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ระบุวัฒนธรรมบริบทเฉพาะของกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นบริบทที่มีอยู่เป็นจำนวนมากในองค์การธุรกิจ แต่ยังมีศึกษาน้อยในสังคมไทย จากตัวแปรที่กล่าวมาข้างต้นนั้นผู้วิจัยคาดว่าเป็นตัวแปรที่มีบทบาทต่อการปรับตัวของพนักงานในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนแปลงในการทำงานในสายงานการผลิต โรงงานอุตสาหกรรมของไทย

## 2. ความสำคัญในเชิงปฏิบัติ

ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลจากการวิจัยนี้ให้แนวทางความรู้ในด้านการบริหารจัดการในเรื่องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานและการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงาน ดังนี้

2.1. เป็นแนวทางในเรื่องการวางแผนกำลังคนและการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ วางแผนคัดเลือกพนักงานใหม่ การพัฒนาจัดกิจกรรมสำหรับพนักงาน การสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานของพนักงาน

- 2.2. เป็นแนวทางเสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมแก่พนักงาน
- 2.3. เป็นแนวทางช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวและเผชิญต่อปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยดึงศักยภาพของพนักงานเรื่องประเมินกันแก้ตนเองและการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงมาใช้ในการทำงานและชีวิตประจำวัน

### ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในโรงงานผลิตอาหารสัตว์ 9 แห่ง ที่มีจำนวน 631 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานประจำระดับปฏิบัติการในโรงงานผลิตอาหารสัตว์มีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน จากประชากรโรงงานอาหารสัตว์ 9 โรงงาน โดยสุ่มมาร้อยละ 80 ของประชากรโรงงาน ได้ 7 โรงงาน (58 กลุ่ม) แต่ละกลุ่มจะถูกสุ่มมากลุ่มละอย่างน้อย 3 คน ได้พนักงานที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง 359 คน เก็บข้อมูลได้จริง 56 กลุ่ม จำนวน 325 คน

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. ตัวแปรเชิงสาเหตุ ประกอบด้วยตัวแปรเชิงสาเหตุทางจิตสังคม 2 ระดับ

##### ตัวแปรระดับบุคคล ประกอบด้วย

ตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน ได้แก่

- 1.1. การประเมินกันแก้ของตนเอง

ตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่

- 1.2. วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ
- 1.3. การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
- 1.4. การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ
- 1.5. ความคลุมเครือในบทบาท

##### ตัวแปรระดับกลุ่ม ประกอบด้วย

ตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมการทำงานของกลุ่มงาน

- 1.6. บรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ
- 1.7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 2. ตัวแปรคั่นกลาง ประกอบด้วย

- 2.1. การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

#### 3. ตัวแปรผลพฤติกรรมการทำงาน ประกอบด้วย

- 3.1. พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท
- 3.2. พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ



### นิยามศัพท์เฉพาะ

**พนักงานในโรงงานอาหารสัตว์** หมายถึง บุคคลที่เป็นพนักงานประจำ ไม่รวมผู้จัดการ โรงงาน ผู้จัดการแผนก และหัวหน้าส่วน ที่ปฏิบัติงานในโรงงานอาหารสัตว์ทั้ง 9 แห่ง ได้แก่ โรงงานอาหารสัตว์ลพบุรี จังหวัดลพบุรี (4 โรง) โรงงานอาหารสัตว์พระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ (1 โรง) โรงงานอาหารสัตว์ภาคใต้ จังหวัดสงขลา (1 โรง) โรงงานอาหารสัตว์ภาคเหนือ จังหวัดลำพูน (1 โรง) โรงงานอาหารสัตว์ปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา (1 โรง) โรงงานอาหารสัตว์นครปฐม จังหวัดนครปฐม (1 โรง) พนักงานมีอายุงานในโรงงานและอยู่ในกลุ่มงานปัจจุบัน ไม่น้อยกว่า 6 เดือน

**กลุ่มงาน** หมายถึง ส่วนงานย่อยที่อยู่ภายในโรงงาน สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานในกลุ่มเดียวกันแบ่งกลุ่มตามหน้าที่ของงาน แต่ละกลุ่มมีหัวหน้าคนเดียวกัน มีจำนวนสมาชิกในกลุ่มระหว่าง 3 ถึง 12 คน

**หัวหน้า** หมายถึง พนักงานที่เป็นผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือสมาชิกในกลุ่ม 1 ระดับ (เช่น หัวหน้ากะ หัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก) และอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันกับสมาชิก หัวหน้าทำหน้าที่กำกับดูแลการทำงานของสมาชิกในกลุ่มอย่างใกล้ชิด

### นิยามเชิงปฏิบัติการ

**1. การประเมินแก่แท้ของตนเอง** หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ตนเองในเชิงบวกที่เห็นว่าเป็นตัวเองเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีค่าและสามารถควบคุมชีวิตตนเองได้ การประเมินแก่แท้ของตนเองมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) การเห็นคุณค่าในตนเอง หมายถึง การประเมินตนเองในภาพรวมทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับตนเองในทางที่ดี 2) การรับรู้ความสามารถของตน หมายถึง การที่พนักงานตัดสินใจว่าตนเองสามารถแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติงานต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ 3) ความมั่นคงทางอารมณ์ หมายถึง การที่ไม่มีความวิตกกังวล มีอารมณ์และบุคลิกภาพที่มั่นคง ไม่มีแนวโน้มที่จะเกิดความเครียดและโรคซึมเศร้า 4) ความเชื่ออำนาจของตน หมายถึง ความเชื่อของพนักงานเกี่ยวกับสาเหตุของเหตุการณ์ต่างๆ ในชีวิตว่าเกิดจากตนเอง ในการวัดการประเมินแก่แท้ของตนเอง ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดของ จัดส์และคณะ (Judge et al., 2003) โดยพัฒนามาจากแบบวัด The Core Self-Evaluation Scale (Judge et al., 2003) เป็นแบบวัดเอกมิติ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด) พนักงานที่มีคะแนนสูงเป็นผู้ที่รับรู้การประเมินแก่แท้ของตนเองมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำ

**2. การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน** หมายถึง การที่พนักงานได้รับข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือองค์การใน 2 ด้าน ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านอุปกรณ์การทำงาน ได้แก่ เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ เครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการผลิต วัตถุดิบใหม่ และหุ่นยนต์ 2) การเปลี่ยนแปลงด้านการ

บริหารภายใน ได้แก่ การประกาศเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆภายในโรงงาน ด้านตำแหน่งและบุคลากรภายใน ค่าตอบแทนค่าจ้าง และสวัสดิการของพนักงาน แบบวัดนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด) ผู้วิจัยสร้างแบบวัดโดยใช้แนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned Organization changes model) (Robertson, Roberts; & Porras, 1993) และแนวคิดเรื่องปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Gilley; & Maycunich, 2000; Perskill; & Torres, 1999; Leavitt, 1964 cited in Dawson, 1994: 11) มาใช้เป็นแนวทางในการวัดการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด) พนักงานที่มีคะแนนสูงเป็นผู้ที่รับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในงานมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำ

**3. การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน** หมายถึง การที่พนักงานมีการจัดการหรือการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในโรงงานที่เป็นลักษณะการแก้ปัญหาเชิงบวก ด้วยวิธีการเผชิญปัญหาแบบมุ่งสนใจปัญหา (Problem-focus coping) ใช้วิธีการมุ่งแก้ไขที่ปัญหาโดยตรงอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดระดับความเครียดนั้น เข้าร่วมในการแก้ไขปัญหากำหนดปัญหาที่ชัดเจน มีทางเลือกในการแก้ไขปัญหากพนักงานมองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งที่ทำลายและเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ ถือเป็นสร้างโอกาสในการทำงานใหม่ๆ มีความสนใจจัดการกับความเปลี่ยนแปลงนั้นและพยายามส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานนี้ ในการวัด ผู้วิจัยสร้างแบบวัดโดยใช้แนวคิดของจิตส์และคณะ (Judge et al, 1999) ซึ่งได้ปรับจากแบบวัด The coping with Organization changes scale โดย จิตส์และพูสิค (Judge; & Pucik, 1998) พนักงานเป็นผู้ประเมินการรับรู้ของตนเอง แบบวัดมี 12 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด) พนักงานที่มีคะแนนสูงเป็นผู้ที่รับรู้ว่าจะเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในโรงงานได้มากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำ

**4. ความคลุมเครือในงาน** หมายถึง การที่พนักงานไม่แน่ใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่ใช้กำหนดความพึงพอใจในการทำงาน มีความคลุมเครือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดความชัดเจนของเป้าหมายและหลักเกณฑ์การทำงาน พนักงานไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับความคาดหวังต่อการแสดงบทบาทเกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเอง ทำให้พนักงานปฏิบัติงานโดยไม่มีอาการอ้างอิงที่ชัดเจน ทำให้รู้สึกคลุมเครือ ความคลุมเครือในบทบาทประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมาตรฐานการทำงานที่คลุมเครือ หมายถึง การที่พนักงานไม่แน่ใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่ใช้กำหนดความพึงพอใจของผลการปฏิบัติงาน มีความคลุมเครือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดความชัดเจนของเป้าหมายและหลักเกณฑ์การทำงาน 2) ด้านวิธีการทำงานที่คลุมเครือ หมายถึง การที่พนักงานไม่แน่ใจในวิธีการทำงานที่ทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ ขาดความชัดเจนของขั้นตอนในการทำงาน 3) ด้านเวลาทำงานที่คลุมเครือ หมายถึง การที่พนักงานไม่แน่ใจเกี่ยวกับกำหนดเวลาหรือลำดับของกิจกรรมการทำงาน ตารางเวลาของงานไม่ชัดเจน พนักงานที่ขาดข้อมูลเกี่ยวกับ

กำหนดเวลาว่าเมื่อไหร่ควรดำเนินภารกิจที่ได้รับ ในการวัดความคลุมเครือในบทบาทผู้วิจัยสร้างแบบวัดมาจากแนวคิดของ ริชชีและคณะ (1970) และ เบริกและโคลิฮาน (1994) โดยปรับจากแบบวัด The job ambiguity scale (Breugh; & Colihan, 1994) แบบวัดของความคลุมเครือในบทบาทเป็นแบบประมาณค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด) พนักงานเป็นผู้ประเมินการรับรู้ตนเอง พนักงานที่มีคะแนนสูงเป็นผู้ที่รับรู้ความคลุมเครือในบทบาทมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนจากแบบวัดต่ำ

**5. การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร** หมายถึง การที่พนักงานได้พัฒนาความเชื่อโดยรวมว่าองค์กรให้คุณค่าการทำงานและใส่ใจดูแลความสุขใจของพนักงานในระดับใด การวิจัยนี้ได้กำหนดการรับรู้ของพนักงานต่อการสนับสนุนจากองค์กรเป็น 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง พนักงานรับรู้ว่าองค์กรเห็นว่าพนักงานเป็นสมาชิกคนหนึ่งในองค์กร องค์กรเห็นคุณค่าและความสำคัญของพนักงาน รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
- 2) ด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง พนักงานรับรู้ว่าองค์กรพึงพอใจกับผลการทำงานของพนักงาน สนับสนุนให้พนักงานทำงานเต็มความสามารถ มีความคาดหวังให้พนักงานพัฒนาตนเอง ให้การฝึกอบรมและพัฒนาที่มีประโยชน์ให้แก่พนักงาน ชื่นชมพนักงานที่มีความพยายามเป็นพิเศษ เพิ่มคุณค่าในงานของพนักงาน
- 3) ด้านค่าจ้างสวัสดิการและผลตอบแทน หมายถึง องค์กรมีระบบการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรม ให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่มีประโยชน์ต่อพนักงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน
- 4) ด้านความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน หมายถึง องค์กรมีความเป็นห่วงเป็นใยและดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ดูแลเอาใจใส่ในสภาพการทำงาน การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ส่งผลเสียต่อพนักงาน ให้การช่วยเหลือต่าง ๆ แก่พนักงานตามความจำเป็นและเหมาะสม ในการวัดการรับรู้ของพนักงานการสนับสนุนทางสังคมนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัด Survey of Perceived Organizational Support (Eisenberger et al., 1997; Lynch, Eisenberger; & Armeli, 1999; Rhoades, Eisenberger; & Armeli, 2001) และปรับข้อความภาษาไทยจากแบบวัดของนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) ตามแนวคิดของไอเซนเบิร์กและคณะ (1986; 1997; 1999; 2001) มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบวัดที่ปรับให้เข้ากับบริบทการวิจัยนี้ แบบวัดเป็นแบบเอกมิติ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด) พนักงานเป็นผู้ประเมินการรับรู้ตนเอง พนักงานที่มีคะแนนสูงเป็นผู้ที่รับรู้ตนเองได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำ

**6. วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ** หมายถึง การรับรู้ของพนักงานในการทำงานในองค์กรในแบบที่เน้นและให้คุณค่าของความสามารถในการแข่งขัน ให้ความสำคัญกับการชนะ มุ่งการแข่งขัน ความแข็งแกร่ง ความสมบูรณ์แบบ ความเฉลียวฉลาด ความคิดริเริ่มของพนักงาน การให้บริการโดยเฉพาะแก่ลูกค้า เน้นความสนใจในเรื่องมูลค่าราคาของผลสำเร็จ มีการบริหารที่ขับเคลื่อนกลุ่มไปสู่การเพิ่มยอดผลิต เน้นผลงานและกำไร มีกลยุทธ์เชิงรุกนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและการสร้างผลกำไร มีเป้าหมายที่ชัดเจน เน้นการบรรลุเป้าหมายที่ทำหาย มีความตั้งใจในการ

ทำงานระยะยาวและทำงานหนักเพื่อผลลัพธ์ที่บรรลุความสำเร็จ ความเฉพาะเจาะจงเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวพนักงานในกลุ่มไว้ด้วยกัน มุ่งในเรื่องความแข็งแกร่งและความเป็นมืออาชีพ องค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การพิจารณาจาก 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะหลักของโรงงาน (Dominant characteristics) หมายถึง องค์การมีลักษณะการแข่งขัน การทำงานให้ลุ่ลวง มุ่งเน้นผลงานและความสำเร็จ 2) ด้านรูปแบบการบริหารพนักงาน (Management of employees) หมายถึง แนวทางที่เน้นการทำงานหนักเพื่อยอดผลิตตามเป้าหมาย มุ่งให้พนักงานทำงานระยะยาว 3) ด้านการเชื่อมสัมพันธ์ในโรงงาน (Organizational glue) หมายถึง การที่พนักงานในองค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 4) ด้านกลยุทธ์ที่สำคัญ (Strategic emphasis) หมายถึง การกำหนดแผนในการผลักดันกลยุทธ์ด้วยการแข่งขันเชิงรุก ใส่ใจลูกค้า การผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำทางการตลาด และ 5) ด้านเกณฑ์ของความสำเร็จ (Criteria of success) หมายถึง มุ่งเน้นการสร้างผลกำไรและส่วนแบ่งทางการตลาด ในการวัดผู้วิจัยใช้ตามแนวคิดของคาเมรอนและควิน โดยปรับจากแบบวัด Organization Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 1999) มาเป็นแนวทางในการวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ พนักงานเป็นผู้ประเมิน แบบวัดมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด) พนักงานที่มีคะแนนสูงเป็นผู้ที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำ

7. พฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง การที่พนักงานในโรงงานได้แสดงพฤติกรรมการทำงานด้วยความสมัครใจไม่มีใครบังคับ หากไม่ทำก็ไม่มียกโทษจากโรงงาน ไม่ใช่พฤติกรรมทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับอย่างเป็นทางการตามระบบรางวัลที่โรงงานกำหนด และพฤติกรรมนั้นส่งเสริมต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในโรงงาน ในการวัดผู้วิจัยใช้แนวคิดของพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการช่วยเหลือ เป็นพฤติกรรมที่พนักงานได้ตัดสินใจด้วยตนเองในการแสดงออกถึงการช่วยเหลือผู้อื่นในโรงงานในเรื่องที่เป็นปัญหา 2) ด้านการมีจิตสำนึกและยุติธรรม เป็นพฤติกรรมของพนักงานในการสมัครใจต่อการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีมากกว่าข้อกำหนดของบทบาทขององค์การในขอบเขต ที่พนักงานต้องใส่ใจเชื่อฟังต่อกฎ ระเบียบและการควบคุม 3) ด้านการมีมารยาทและความเอื้อเฟื้อ เป็นพฤติกรรมที่พนักงานทำหรือเป็นการป้องกันปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีกับผู้อื่น และ 4) ด้านการทำความดีให้สังคมในองค์การ เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ทำเพื่อตนเองได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ เข้าร่วมในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์การ การวัดพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การวัดพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามนิยามปฏิบัติการประกอบด้วยแนวคิดของ ออแกน (Organ, 1988; 2006) โปสซาคอฟและคณะ (Podsakoff, Mackenzie, Moorman; & Fetter, 1990) โดยปรับจากแบบวัดของ โปสซาคอฟและคณะ (1990) พนักงานเป็นผู้ประเมินตนเอง ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 6 ระดับ (มากที่สุด ถึง น้อยที่สุด) พนักงานที่มีคะแนนสูงเป็นผู้ที่มีการรับรู้ว่าคุณเองมีพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำ

**8. พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท** หมายถึง การที่พนักงานได้แสดงออกถึงการทำงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ของโรงงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในงาน ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด เป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติสม่ำเสมอ มีกำหนดวันทำงานเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการบริการ การวิจัยนี้ผู้วิจัยกำหนดให้พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทเป็นผลการปฏิบัติงานงานที่ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการผลิตและคุณภาพ หมายถึง การที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้เต็มศักยภาพความสามารถของตนเอง มีทักษะและความชำนาญเฉพาะงาน ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดทั้งงานที่ได้รับมอบหมายและงานกิจกรรมด้านคุณภาพ กิจกรรมความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และกิจกรรมการพัฒนาองค์กร รวมถึงปฏิบัติตามกฎระเบียบการปฏิบัติงาน 2) ด้านความใส่ใจและรับผิดชอบ หมายถึง การที่พนักงานให้ความร่วมมือและตอบสนองต่อการปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ส่งมอบงานตามกำหนดเวลา ทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียรและความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน เอาใจใส่ดูแล รักษาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน 3) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง การที่พนักงานสามารถเสนอวิธีการรูปแบบการทำงานใหม่ๆ ในการพัฒนาและปรับปรุงงาน วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ให้ข้อเสนอแนะหรือข้อมูลเพื่อปรับปรุงและติดตามการแก้ไขที่เกี่ยวกับการทำงาน 4) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความซื่อสัตย์และคุณธรรม หมายถึง การที่พนักงานปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ ให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานอื่นได้โดยไม่มีข้อขัดแย้ง ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีส่วนร่วมในการทำงานให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงงาน ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดจากแนวคิดเรื่องทฤษฎีบทบาท (Katz & Kahn, 1978., Biddle, 1979., Motowidlo & Van Scotter, 1994) และปรับเนื้อหาจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการในโรงงานอาหารสัตว์ ซึ่งใช้เกณฑ์ของค่านิยมร่วมของบริษัทมาปรับเป็นข้อคำถาม และเพื่อครอบคลุมเนื้อหาตามนิยามปฏิบัติการ มีลักษณะเป็นประโยคบอกเล่าและประโยคปฏิเสธ แบบวัดนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยให้หัวหน้ากลุ่มงานเป็นผู้ประเมินลูกน้องในกลุ่ม แบบวัดมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (ไม่เคยเลย ถึง บ่อยมาก) พนักงานที่มีคะแนนสูงเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำ

**9. บรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ** หมายถึง การที่พนักงานมีการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในกลุ่มที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่ต้องการความสำเร็จจากการทำงาน สมาชิกในกลุ่มมีความพยายามทำงานทำให้ดีกว่าคนอื่น มุ่งการแข่งขัน ตั้งเป้าหมายความสำเร็จเป็นเป้าหมายระยะยาว และพัฒนาที่เอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่ความสำเร็จนั้น ตั้งมาตรฐานการทำงานสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ทำทายเป็นกล้าเสี่ยง สนใจทำงานที่ยาก วางแผนอนาคตไว้อย่างรอบคอบและพยายามคาดการณ์ถึงอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นต่อความสำเร็จในเป้าหมายนั้น ต้องการข้อเสนอแนะที่เป็นรูปธรรมชัดเจนเพื่อนำไปพัฒนา บรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงานประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4

ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง สมาชิกในกลุ่มให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อของแต่ละบุคคล เน้นความรับผิดชอบต่อส่วนตน รับผิดชอบต่องานของตนเอง เลือกรับผิดชอบการดำเนินงานของตนเองและยอมรับความรับผิดชอบต่อหน้าที่ขึ้นอยู่กับความพยายามของตนเอง ไม่ว่าจะสำเร็จหรือล้มเหลว 2) ด้านการสนับสนุน หมายถึง ในกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แสดงออกในรูปแบบของการให้กำลังใจมากกว่าความสัมพันธ์ตามอำนาจหน้าที่ สมาชิกรับรู้ถึงความไว้วางใจและการสนับสนุนกันในกลุ่ม 3) ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ หมายถึง สมาชิกในกลุ่มรับรู้ว่าการได้รับรางวัลมาจากการทำงานที่สำเร็จเป็นอย่างดี และเห็นว่า การได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ สมาชิกมีความมุ่งมั่นทำงาน 4) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง หมายถึง สมาชิกในกลุ่มให้ความสำคัญกับมาตรฐานการทำงานที่สูง สมาชิกรับรู้ถึงเกณฑ์ผลงานในการทำงานของกลุ่ม มีความภาคภูมิใจในการทำงานและผลงานของกลุ่มตนเอง มีการปรับปรุงผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง สมาชิกรับรู้ได้ว่าบรรยากาศโดยทั่วไปภายในกลุ่มเป็นความรู้สึกที่กดดันให้ต้องมีการพัฒนาตนเองและกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยสร้างแบบวัดบรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จตามแนวคิดของสตริงเกอร์ (Stringer, 2002) โดยสร้างแบบวัดโดยปรับจากแบบวัดฉบับภาษาอังกฤษที่ชื่อว่า แบบวัดบรรยากาศองค์การ (The climate questionnaire) และแบบวัด Organization climate score ของสตริงเกอร์ (2002) ผู้วิจัยคงความสำคัญตามแบบวัดเดิม และนำมาปรับข้อคำถามโดยเพิ่มเนื้อหาให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาและสร้างข้อคำถามจากนิยามปฏิบัติการที่สอดคล้องกับต้นฉบับ แบบวัดมีข้อคำถามทั้งหมด 20 ข้อ แต่ละข้อเป็นประโยคแบบประมาณค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด) ในการวัดบรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดของสตริงเกอร์ (Stringer, 2002) ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด) พนักงานที่มีคะแนนสูงเป็นผู้ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำ

**10. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การที่พนักงานได้รับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากหัวหน้ากลุ่มของตนเองที่ได้แสดงพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญและสนใจลูกน้องในกลุ่มงาน ให้ความสนใจกับความต้องการของลูกน้อง ยอมรับในตัวลูกน้อง ให้ลูกน้องเห็นถึงความสำคัญของวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของกลุ่มงานและโรงงานมากกว่าความสนใจของตนเอง ส่งเสริมลูกน้องก้าวให้ข้ามความสนใจของตนเองเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า เน้นการส่งเสริมแรงจูงใจลูกน้องให้ทำสิ่งที่ดีกว่าความคาดหวังในผลการดำเนินงานทั่วไป ให้อำนาจแก่ลูกน้องให้สามารถมีส่วนร่วมในการจัดการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มงาน สร้างความผูกพันต่อเป้าหมาย โดยมุ่งสนใจประโยชน์ของกลุ่มและโรงงานมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบพฤติกรรม 4 มีองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี หมายถึง การที่หัวหน้าเป็นที่เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังลูกน้องภายในกลุ่มงานได้ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่หัวหน้าสามารถจูงใจให้ลูกน้องเกิดแรงบันดาลใจจากแรงจูงใจภายใน เสนอวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ

สำหรับการมองถึงอนาคต และสามารถถ่ายทอดให้ลูกน้องเข้าใจได้อย่างชัดเจน ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ลูกน้องสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้ รวมถึงปัญหาการเปลี่ยนแปลงในโรงงาน 3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่หัวหน้ากระตุ้นให้ลูกน้องได้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงงาน ทำให้ลูกน้องมีความต้องการแนวทางในการแก้ปัญหา ส่งเสริมการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มองเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคคือความท้าทาย 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่หัวหน้ามีความสัมพันธ์กับลูกน้องในลักษณะการดูแลเอาใจใส่ในรายบุคคล ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าคุณค่าและได้รับความสำคัญ โดยหัวหน้าทำหน้าที่เป็นผู้คอยช่วยเหลือและเป็นที่ยอมรับของลูกน้องในรายคน หัวหน้ามีการสื่อสารสองทางคือรับฟังและให้การสะท้อนกลับแก่ลูกน้อง แบบวัดนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมินหัวหน้ากลุ่ม แบบวัดมีข้อคำถามทั้งหมด 47 ข้อ แต่ละข้อเป็นประโยคแบบประมาณค่า 5 ระดับ (ไม่เคยเลย ถึง บ่อยมาก) ในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยสร้างแบบวัดตามนิยามปฏิบัติการตามแนวคิดของบาส (Bass, 1985) โดยผู้วิจัยใช้แบบวัดที่ปรับจากแบบวัดของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ที่ปรับมาจากแบบวัดภาวะผู้นำของ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ซึ่งแปลมาจากแบบวัดของผู้นำหุองค์ประกอบ ฉบับ 5x (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5x/ MLQ) ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด) ลูกน้องในกลุ่มเป็นผู้ประเมินหัวหน้ากลุ่มตนเอง หัวหน้ากลุ่มที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงแสดงว่าลูกน้องรับรู้ว่าคุณค่าหัวหน้ากลุ่มตนเองมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าหัวหน้ากลุ่มที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุของสภาพแวดล้อมการทำงานและการประเมินตนเองที่มีผลต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานอาหารสัตว์ ซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลความรู้และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการด้านจิตวิทยา สังคมวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย อธิบายในประเด็นต่าง ๆ โดยนำเสนอเนื้อหาสาระเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organization changes)

ตอนที่ 2 แนวคิดการเผชิญปัญหา (Coping)

ตอนที่ 3 แนวคิดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Coping with Organization changes)

ตอนที่ 4 แนวคิดพหุระดับและตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในการทำงานและพฤติกรรมการทำงาน

4.1 แนวคิดพหุระดับ (Multi-Level Theory)

4.2 ตัวแปรระดับบุคคล ประกอบด้วย ตัวแปรด้านจิตลักษณะของพนักงานและตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับบุคคล

ตัวแปรด้านจิตลักษณะของพนักงาน ได้แก่

4.2.1 การประเมินตนเอง (Core self-evaluations)

ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับบุคคล ได้แก่

4.2.2 วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (The achievement organizational culture)

4.2.3 การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน (Receipt of information about the changes)

4.2.4 การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร (Perceived Organization Support)

4.2.5 ความคลุมเครือในงาน (Job ambiguity)

4.3 ตัวแปรระดับกลุ่ม ได้แก่ ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับกลุ่ม ได้แก่

4.3.1 บรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement-related climate)

4.3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)



## ตอนที่ 5 การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน

### 5.1 พฤติกรรมการทำงาน ได้แก่

5.1.1 พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

5.1.2 พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

## ตอนที่ 1 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organization changes)

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรจำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วเช่นกันเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จเจริญเติบโตขององค์กร (Porras & Silvers, 1991: 51-78) การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นธรรมชาติ ดังนั้นการเข้าใจการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้บุคคลและองค์กรเตรียมตัวรับและจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ (Conner, 1992 cited in Gilley; & Maycunich, 2000) การศึกษาการเปลี่ยนแปลงในงานวิจัยนี้เริ่มจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับสาเหตุ ความหมายและแนวคิดที่นำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งความหมายทั่วไปของ “การเปลี่ยนแปลงในองค์กร” (Changes in an organization) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงใดๆในการทำกิจกรรมหรือการทำงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงระดับเล็กน้อย (Minor changes) ในขั้นตอนและการดำเนินงาน หรืออาจเป็นการเปลี่ยนรูป (Transformational changes) ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงขยายตัวอย่างรวดเร็วของตลาดโลกและการควบรวมกิจการหรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหลักขององค์กร (Kanter, 1991 cited in Dawson, 1994: 10; Dawson, 1994: 10)

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ เนื้อหาสาระ (The substance) สภาพแวดล้อม (Context) และการเมือง (Politics) (Dawson, 1994: 4)

1. เนื้อหาสาระ (The substance) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของประเภทและขนาดขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดในโรงงาน ในระดับพนักงานและ/หรือองค์กรระดับปฏิบัติการและขอบเขตของโปรแกรมในการเปลี่ยนแปลงที่สามารถทำได้ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งการเปิดโอกาสและ/หรือจำกัดการพัฒนาแบบใหม่ของการทำงานในองค์กร

2. สภาพแวดล้อม (Context) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของบริบทซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับบริบทองค์กรทั้งภายใน (Internal) และภายนอก (External) ซึ่งเป็นได้ทั้งโอกาส ข้อจำกัด และเส้นทางที่กำหนดโครงสร้างขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (Kelly & Amburgery, 1991 cited in Dawson, 1994: 4) กล่าวได้ว่าองค์กรที่มีบริบทสภาพแวดล้อมและด้านประวัติศาสตร์ขององค์กรนั้นทำให้ทั้งส่งเสริมทางเลือกหรือลดคุณค่าสิ่งต่างๆในระหว่างการดำเนินกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร

3. การเมือง (Politics) หมายถึง การวิเคราะห์ถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะเด่นที่มักสะท้อนถึงตำแหน่งทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับบุคคลสำคัญหรือกลุ่มภายในองค์กรมากกว่าที่หมายถึงการปฏิบัติทางบริหารการเปลี่ยนแปลง

มีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งระดับของการเปลี่ยนแปลงในองค์การไว้หลายรูปแบบ ซึ่งรูปแบบที่เข้าใจง่ายและอธิบายการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ผู้วิจัยได้ศึกษา มี 2 แบบ ได้แก่

แบบแรก การแบ่งรูปแบบการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนการทำงาน ซึ่งแบ่งได้ 2 แบบ คือ แบบ LST และ LSOC ดอร์สัน (Dawson, 1994) แบ่งระดับการเปลี่ยนแปลงขององค์การโดยอ้างอิงตามวิธีขั้นตอนการทำงานในองค์การไว้ 2 ระดับคือ 1) การเปลี่ยนแปลงแบบเปลี่ยนรูปขนาดใหญ่ (Large-scale transition: LST) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในองค์การ การควบคุมการทำงานด้านการผลิตสินค้าหรือบริการ และ 2) การเปลี่ยนแปลงองค์การขนาดใหญ่ (Large-scale organizational change: LSOC) เลสฟอร์ดและคณะ (Ledford et al, 1990 cited in Dawson, 1994: 10) อธิบายว่าการปรับโครงสร้างฝ่ายและโรงงานในองค์การนั้นไม่จำกัดเฉพาะในทางกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การขนาดใหญ่ (LSOC) ขององค์การที่เข้ามาเท่านั้น (เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการของขั้นตอนการผลิตสินค้าและบริหารที่ขายอยู่ซึ่งอาจไม่เป็นกระแสทางตรงจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์) แต่การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่มักมีการเคลื่อนไหวที่แตกต่างจากการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะกระบวนการที่โดดเด่นเกิดขึ้นด้วย อย่างไรก็ตาม ความหมายนี้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การขนาดใหญ่ (LSOC) ที่หมายถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งเชิงลึกและกว้าง และการเปลี่ยนแปลงแบบแปรรูป (Transition) ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งอาจส่งผลต่อการเปลี่ยนเส้นทางยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตาม “การเปลี่ยนแปลง” (Changes) ต่างจาก “การเปลี่ยนสภาพ” (Transformation) กล่าวคือ การเปลี่ยนสภาพเป็นการเปลี่ยนรูปที่มีความหมายมากกว่าคำว่า เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั่วไป (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556; 246; 272)

แบบที่สอง การแบ่งรูปแบบการเปลี่ยนแปลงตามผลกระทบ เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงองค์การที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและพนักงาน สามารถแบ่งการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานในองค์การได้ 3 ระดับ (Gilley; & Maycunich, 2000) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงระดับเล็ก ระดับองค์การ และระดับใหญ่

1. การเปลี่ยนแปลงระดับเล็ก (Micro changes) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สามารถจัดการได้ มักพบได้บ่อย เช่น การปรับตำแหน่ง การโอนย้าย เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นเมื่อ “ฉันเปลี่ยน องค์การเปลี่ยน เมื่อทุกคนเปลี่ยน”

2. การเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ (Organization changes) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในระดับใหญ่ขึ้น มีผลกระทบต่อทุกคนที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์ด้วย และเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. การเปลี่ยนแปลงระดับใหญ่ (Macro changes) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อทางเลือกในชีวิตของบุคคลหรือการเปลี่ยนแปลงของหลักสมมติฐาน (Assumption) ค่านิยม (Value) หรือความเชื่อ (Beliefs) ของบุคคล เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับทุกคน แม้เป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับใหญ่มากแต่ก็มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในแต่ละวันด้วย ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมภาวะ การมี

อาชญากรรมเพิ่มขึ้น เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะแก้ไขได้และซึ่งเป็นสิ่งที่ค่อนข้างเป็นนามธรรมจับต้องไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงแบบนี้จึงเกี่ยวข้องกับการควบคุมธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสามารถกลายมาเป็นประเด็นการเปลี่ยนแปลงในระดับเล็ก (micro) ได้เช่นกัน

การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อทั้งองค์การนั้นมักมีผลต่อทั้งหัวหน้างานและพนักงานในระดับล่างด้วย ในบางกรณีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปที่ละน้อย แต่บางกรณีเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน (Rue; & Byars, 2007) จึงทำให้มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การแบ่งได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคลหรือระดับพนักงาน ระดับกลุ่ม และระดับในระบบใหญ่ หรือระดับองค์การ (Bruke, 2008: 83)

1. การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล (Individual level) เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การที่แสดงออกในระดับบุคคลเพื่อช่วยองค์การเคลื่อนไปสู่ทิศทางใหม่ เช่น การฝึกอบรมมักมีการดำเนินการเนื่องจากมีคู่แข่งในอุตสาหกรรมทำกันและเพื่อคงสภาพการแข่งขันจึงจำเป็นต้องทำให้ดีกว่า การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลที่องค์การนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่

1.1. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยกระบวนการสรรหา คัดเลือก ทดแทนและการแทนที่บุคลากรในองค์การ (Recruitment, Selection, Replacement, and Displacement) เป็นการเปลี่ยนแปลงบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการได้บุคลากร การวางตำแหน่งและการรักษาบุคลากรให้เหมาะสมกับบทบาทและงานที่ได้รับซึ่งเป็นความพยายามของการเปลี่ยนแปลงที่ใหญ่ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and development) การฝึกอบรมได้ออกแบบและดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อชี้แนวทางให้แก่บุคคล

1.2. การฝึกสอนและให้คำปรึกษา (Coaching and counseling) เป็นการตั้งใจเพื่อรวมเป้าหมายการพัฒนาบุคคลกับเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ในแนวทางเดียวกัน กระบวนการนี้ส่วนใหญ่เป็นการฝึกสอนหรือให้คำปรึกษาและให้ข้อมูลโดยผู้เชี่ยวชาญภายในองค์การ มักเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลโดยให้บริการช่วยเหลือพนักงานในด้านบทบาทงานโดยมีการฝึกอย่างน้อย 4 ด้าน (White, 1998 cited in Bruke, 2008: 90) ได้แก่ 1) ฝึกทักษะการทำงานให้พนักงานบรรลุผลมีทักษะและความเชี่ยวชาญ 2) ฝึกการทำงานดำเนินงานโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ฝึกเพื่อการพัฒนา เพื่อช่วยพนักงานในการเลือกงานและอาชีพในอนาคต 4) การฝึกตามระเบียบของผู้บริหารในองค์การ ซึ่งเกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหารว่าอะไรเป็นความจำเป็นในการฝึกนั้น

2. การเปลี่ยนแปลงในระดับกลุ่ม (Group level) กลุ่มงานมีความสำคัญมากในระดับย่อยภายในองค์การ กลุ่มจะทำหน้าที่เป็นบริบทและเส้นทางเชื่อมโยงระหว่างพนักงานและองค์การ เป็นสัมพันธภาพทางสังคมเบื้องต้นและการสนับสนุนจากพนักงาน และกลุ่มยังเป็นตัวกำหนดความรู้สึกที่ของพนักงานต่อองค์การ กลุ่มงานจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิผลองค์การ ลักษณะการ

สร้างการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมี 3 แบบ ได้แก่ การสร้างทีม กลุ่มกำหนดตัวเอง และการเปลี่ยนแปลงระหว่างกลุ่ม

2.1. การสร้างทีม (Team building) หมายถึง การพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การ มักมาจากการทำงานกลุ่ม กลุ่มเป็นเสมือนครอบครัวในองค์การที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน เมื่อเป้าหมายของกลุ่มมีความแตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับองค์การจึงจำเป็นต้องมีการปรับบทบาทของพนักงานในกลุ่ม

2.2. กลุ่มที่มีการบริหารตนเอง (Self-directed group) หมายถึง ลักษณะกลุ่มที่สมาชิกจำเป็นต้องเรียนรู้การบริหารตนเองและงานของกลุ่ม กลุ่มที่มีลักษณะบริหารตนเองได้กลายมาเป็นที่แพร่หลายมากขึ้น ในหลายองค์การที่มีการลดขนาดขององค์การหรือเลิกจ้าง การสร้างกลุ่มลักษณะนี้ทำให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้นและสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในตลาดได้ กลุ่มลักษณะนี้จึงมีมากขึ้นในปัจจุบัน

2.3. ระหว่างกลุ่ม (Intergroup) กลุ่มต่างๆในองค์การโดยทั่วไปแล้วมักขึ้นอยู่กับกลุ่มอื่น แต่ละกลุ่มต่างมีภารกิจของตน แต่เพื่อให้ภารกิจนั้นบรรลุผล กลุ่มจึงจำเป็นต้องพึ่งกลุ่มอื่นด้วย การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันนี้ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเป็นปกติ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

3. การเปลี่ยนแปลงในระบบใหญ่ (The large-system level) การเปลี่ยนแปลงในระบบหรือองค์การขนาดใหญ่ อธิบายด้วยเป้าหมายสูงสุดของการเปลี่ยนแปลงใน 3 ระดับ การเปลี่ยนแปลงในระดับที่หนึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างตรงไปตรงมา ส่วนในระดับที่สองมีความยากมากขึ้น และในระดับที่สามยากที่สุด ได้แก่

3.1. การเปลี่ยนแปลงระดับที่หนึ่ง (First-order changes) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีจุดเริ่มต้นที่ระบบย่อยในองค์การ การเปลี่ยนแปลงเกิดจากผลของการแทรกแซงเข้าไปในส่วนของกลุ่มหรือแผนกซึ่งเป็นระบบย่อยภายในองค์การ หน่วยย่อยอาจมีความสัมพันธ์อย่างอิสระทางสายธุรกิจหรือกับทีมบริหารระดับสูง มีการแทรกแซงให้มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจทำโดยการสร้างทีม (team building) ด้วยเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความร่วมมือกันและสร้างพฤติกรรม การตัดสินใจร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงระดับต้นที่เกิดภายในระบบย่อย

3.2. การเปลี่ยนแปลงระดับที่สอง (Second-order changes) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เป้าหมายซึ่งเป็นระบบย่อยหรือวัตถุประสงค์ที่มีมากกว่าจุดเริ่มต้นแต่มีผลต่ออารมณ์ความรู้สึก ถ้าความพยายามในครั้งแรกประสบความสำเร็จ

3.3. การเปลี่ยนแปลงระดับที่สาม (Third-order changes) หมายถึง การร่วมกันทำการเปลี่ยนแปลงจากหลายปัจจัยเพื่อเป้าหมายสูงสุด

จากรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้นในหลายระดับและหลายรูปแบบ ยังมีแนวคิดที่อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Forces for changes) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยภายนอก (External forces) และปัจจัยภายใน (Internal forces) (Dawson, 1994; Robbins, 1997; Gilley; & Maycunich, 2000; สุพานี สฤกษ์วิภาณี, 2552; รัตติกรณ์ จง

วิศาล, 2556) เช่นเดียวกับสาเหตุการเปลี่ยนแปลงจากทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ที่ก่อให้เกิดรูปแบบการเปลี่ยนแปลง 3 รูปแบบ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Technological changes) การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ไม่ใช่เทคโนโลยี (Environmental changes & The non-technological changes) การเปลี่ยนแปลงใน 2 รูปแบบแรกเป็นการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก ส่วนรูปแบบสุดท้ายเป็นการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายใน (Changes internal to the organizational) (Gilley; & Maycunich, 2000) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในองค์การ (Organization changes) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้เริ่มมีมา ตั้งแต่สมัยสงครามโลกครั้งที่สองซึ่งเป็นยุคเริ่มใช้เครื่องจักรควบคุมการผลิต ต่อมาได้นำวิทยาการ ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการทำงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีที่จึงมีผลกระทบอย่างมากต่อทุกคน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในการ ทำงาน (เช่น การมีเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ เครื่องจักรใหม่ เครื่องจักร อัตโนมัติ และกระบวนการใหม่ เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน คอมพิวเตอร์ วัตถุติบใหม่ หุ่นยนต์ ระบบคอมพิวเตอร์ เครื่องมือใหม่ วิธีการทำงานแบบใหม่ เทคโนโลยีการสื่อสารแบบใหม่ ระบบ อินเทอร์เน็ต อีเมลล์ ไลน์ สมาร์ทโฟน การประชุมทางไกลผ่านออนไลน์ เป็นต้น) การเปลี่ยนแปลง ทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (เช่น การวางแผนผัง ที่ทำงานใหม่ การปรับขยายพื้นที่ทำงานใหม่ เป็นต้น)

2. การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment force for changes) หมายถึง ปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมที่ไม่ใช่เทคโนโลยี ทั้งหมด (The non-technological changes) ที่เกิดจากภายนอกองค์การที่มีผลกระทบต่อองค์การ เป็นสภาพเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ปัจจัยภายนอกมาจาก ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงแล้วส่งผลต่อองค์การเหล่านี้ ได้แก่ กฎหมาย ภาษี สมัย นิยม แนวโน้มในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแฟชั่น สภาพสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง ตลาด ผู้บริโภคหรือลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย แนวโน้มทางสังคมในด้านต่าง ๆ และความสนใจในขณะนั้น เทคโนโลยี เหตุการณ์ทางการเมือง กฎหมายและระเบียบทางราชการ เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลง ของสัญญาทางการค้า การเปลี่ยนแปลงในด้านคุณภาพและผลผลิต ราคาและการจัดระบบใหม่ นวัตกรรมและความเร็ว ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ (Corporate social responsibility) ตลาดแรงงาน สภาพตลาด คู่แข่งขัน ผลกระทบในระดับโลก (เช่น สงคราม โรคระบาด) ตลอดจน การขยายตัวขององค์การให้มีขนาดใหญ่ขึ้นและมีความซับซ้อนมากขึ้นการได้รับผลกระทบจาก ปัจจัยด้านธุรกิจระหว่างประเทศทำให้เกิดการแข่งขันและแรงกดดัน สิ่งเหล่านี้ต่างส่งผลต่อการ เปลี่ยนแปลงในองค์การ การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้มีผลกระทบทางอ้อมต่อพนักงาน พนักงานจึงไม่ สามารถมีอิทธิพลเหนือความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้

3. การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายใน (Internal forces) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายในองค์กร ซึ่งเป็นผลจากการบริหารงาน ปัจจัยภายในที่เปลี่ยนแปลงแล้วส่งผลต่อพนักงาน ได้แก่ นโยบายของบริษัท การเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือขั้นตอนการทำงาน การว่าจ้างกฎระเบียบต่างๆในองค์กร การปรับองค์กรใหม่ การปรับการปรับโครงสร้างงาน ด้านทรัพยากรบุคคล เจ้าของ ผลิตภัณฑ์/การบริการหลังการขาย การปรับงบประมาณ เป็นต้น (Gilley & Maycunich, 2000)

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการท่านอื่นได้อธิบายปัจจัยการเปลี่ยนแปลงในแนวทางคล้ายกัน ได้แก่ แนวคิดของลีวิท (Leavitt, 1964 cited in Dawson, 1994: 11) ที่กล่าวว่าปัจจัยภายในทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ เทคโนโลยี คน ภาระงาน การบริหารจัดการ

1. การเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านเทคโนโลยี เป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวมถึงการติดตั้งชิ้นส่วนเครื่องมือหรือการออกแบบกระบวนการผลิตใหม่ให้สมบูรณ์ การนำเครื่องจักรเครื่องมือใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต การใช้แรงงาน ต้นทุนการผลิต ปริมาณการผลิต การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เครื่องใช้สำนักงานเสมือนจริงและการสื่อสาร การใช้เครื่องจักรอัตโนมัติและหุ่นยนต์ เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงด้านบุคคลขององค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงเป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้และรวมถึงการปรับเปลี่ยนเจตคติ ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะทางเทคนิคและพฤติกรรม ด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้มีความสอดคล้องหรือขัดขวางต่อการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรในที่ทำงานซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงปริมาณ เช่น การเพิ่มหรือลดกำลังคน หรือการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในด้านคุณภาพ เช่น การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะในงานและพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ใช้วิธีการอบรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพจะเกิดขึ้นยากกว่าด้านปริมาณ

3. ภาระงานขององค์กร หมายถึง ผลผลิตเบื้องต้นหรือการบริการที่มาจากองค์กร การเปลี่ยนแปลงของภาระงานในองค์กรโดยทั่วไปต้องเปลี่ยนรูปแบบของพื้นฐานองค์กรไปสู่การผลิตและการตลาดที่มีความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ

4. การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการใหม่และการแก้ไขปรับเปลี่ยนด้านอื่นๆ เช่น การลดขั้นตอนการทำงาน การลดกลุ่มงาน การปรับปรุงกฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเพิ่มกระจายอำนาจให้พนักงานมีส่วนร่วม การขยายขอบเขตของงาน วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร (เช่น เส้นทางสื่อสารและระบบการให้รางวัล) การปฏิบัติการขององค์กร (เช่น การเปลี่ยนแปลงมีกลยุทธ์ใหม่ ๆ) พนักงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงในด้าน อายุ ระดับการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์จากพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงด้านแรงงาน ความหลากหลาย แรงงานมีอายุมากขึ้น เพศ การเปลี่ยนแปลงระดับการศึกษา ความต้องการพนักงานที่เป็นผู้มีความรู้ ค่านิยมที่เปลี่ยนไปตามแต่ละช่วงวัย รวมทั้งเจตคติของพนักงาน นอกจากนี้ปัจจัยด้านของผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Changes agent) ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้

ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้บริหารมีแนวคิดใหม่และการกำหนดวิธีการการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ การจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก เพื่อเสนอแนวคิดใหม่ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยทั้ง 4 ด้านนั้นมักพึ่งพาซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนเทคโนโลยีอาจเป็นผลมาจากแรงกดดันจากการแข่งขันหรือจากการพัฒนาเครื่องมือใหม่ๆ เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงเจตคติของพนักงานอาจเป็นผลมาจากความซับซ้อนระหว่าง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารและการเปลี่ยนแปลงทั่วไปของเจตคติของประชากร (Dawson, 1994: 11) ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบ่งได้ 5 กลุ่ม (Gilley; & Maycunich, 2000: 114) ได้แก่

1. ผู้สนับสนุน (Sponsors) เป็นบุคคลหรือกลุ่มที่มีอำนาจหรือมีอิทธิพลต่อการอนุมัติหรือลงโทษ และสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงนั้นถูกต้องตามกฎหมาย (Legitimize changes) ผู้สนับสนุนจะพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพที่องค์กรกำลังเผชิญหน้าอยู่และประเมินอุปสรรค ความเสี่ยงและโอกาสเพื่อเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลง

2. ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changes agents) เป็นพนักงานที่โดยทั่วไปเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล (HRD professional) หรือเป็นกลุ่มที่รับผิดชอบในการอำนวยความสะดวกและคอยช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลง ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะทำการเปลี่ยนแปลงสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับศักยภาพในการระดมแยกแยะและวิเคราะห์ปัญหาของการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประเมินผลกระทบที่มีต่อองค์กรนั้น

3. ผู้นำไปใช้ (Appliers) เป็นบุคคลหรือกลุ่มซึ่งเป็นผู้ที่ลงมือปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงจริงๆ (Gilley, 1998)

4. ผู้วิเคราะห์ (Analysts) เป็นผู้ที่มีบทบาทวิเคราะห์และคัดกรองปัญหาการเปลี่ยนแปลงและตัดสินสิ่งที่ไม่ได้ผลออกไป

5. ผู้สนับสนุน (Advocate) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่แนะนำแนวทางระหว่างผู้สนับสนุนผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล และผู้รับการเปลี่ยนแปลง (Clients ได้แก่ พนักงาน)

ในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงดำเนินอยู่ มักมีอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลง 3 ประการที่ทำให้พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของพนักงานเกิดผลไม่ยั่งยืน (Gilley; & Maycunich, 2000) ได้แก่ อุปสรรคที่เกิดจากการเชื่อมโยงความรู้ การเรียนรู้ที่ไม่ทำอะไร และการขาดวิสัยทัศน์

1. อุปสรรคจากการขาดการเชื่อมโยงในการเรียนรู้ (Disconnected learning) เป็นอุปสรรคที่เกิดจากการที่ได้อบรมพนักงานไปแล้วพนักงานไม่ได้เรียนรู้ต่อเนื่อง พนักงานเป็นเพียงแค่ผู้เข้าร่วมเท่านั้น จึงทำให้พนักงานขาดความพยายามหรือมีความพยายามน้อยในการนำความรู้ที่ได้มาใช้ในงานหรือเชื่อมโยงการเรียนรู้กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่ผู้จัดการหรือหัวหน้างานมุ่งสนใจปัญหาอื่นที่ก่อดัน การขาดการเชื่อมโยงการเรียนรู้มีความสัมพันธ์

กับอุปสรรคอื่นที่ตามมาคือการเรียนรู้ที่จะไม่ทำอะไร เนื่องจากคนเรียนรู้ที่จะปฏิเสธสิ่งใหม่ในช่วงแรกที่เราคิดว่าเขาอาจจะเลื่อนหายไป พนักงานจึงพัฒนานิสัยการอยู่เฉยไม่ตอบโต้ เมื่อเวลาผ่านไปจึงนำไปสู่การเรียนรู้ที่จะไม่ทำอะไรเลย

2. อุปสรรคจากการเรียนรู้ที่ไม่ทำอะไร (Learn helplessness) เป็นอุปสรรคต่อการสร้างแรงจูงใจและยับยั้งความใส่ใจต่อโอกาสการเรียนรู้ สร้างผลกระทบคือพนักงานได้รับรางวัลคือการไม่ต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง สังเกตได้จากพนักงานยอมรับคำสั่งของหัวหน้าโดยตรง พนักงานเป็นเพียงผู้รับคำสั่ง

3. อุปสรรคด้านวิสัยทัศน์ (Tunnel vision) เปรียบเหมือนการมีวิสัยทัศน์ในอุโมงค์ เป็นสาเหตุทำให้พนักงานมีปฏิกริยาแบบสุมสี่สุมห้าโดยปราศจากการพิจารณาแหล่งของการเปลี่ยนแปลง (The source of changes) หรือกลายมาเป็นหนึ่งเฉยเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมีความซับซ้อนอยู่มาก

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

โมเดลของกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ (Model of the changes process in organization) มีผู้เสนอไว้หลายรูปแบบ จากการทบทวนวรรณกรรมมีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่งานวิจัยนี้จะกล่าวถึง ได้แก่ โมเดลของเลวิน โมเดลโค้งพัฒนาการการเปลี่ยนแปลงในองค์การ แนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การของคอตเตอร์ โมเดลการพัฒนาองค์การ และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนพอนราส ผู้วิจัยขอกกล่าวถึงทฤษฎีอื่นแต่เพียงคร่าว ๆ เพื่อเป็นแนวทางให้เห็นในภาพรวมของแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมด ส่วนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนของพอนราส (Porras & Robert, 1991) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่งานวิจัยนี้ได้ใช้ศึกษา ผู้วิจัยจะกล่าวถึงอย่างละเอียดในช่วงท้าย

1. โมเดลการเปลี่ยนแปลงของเลวิน (The unfreezing-changing-refreezing model) (DuBrin, 2002: 285; Gilley; & Maycunich, 2000; Bruke, 2008; ร็อบบิ้นส์, 2550) เคิส เลวิน (Kurt Lewin) เป็นนักจิตวิทยาในยุคแรกที่อธิบายขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การในระดับระบบขนาดใหญ่ (Larger-system level) ด้วยโมเดลอย่างง่ายกว่ารูปแบบโมเดลที่ซับซ้อนในปัจจุบัน (Lewin, 1951, cited in Gilley; & Maycunich, 2000: 282-253) ซึ่งอธิบายว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นมักมีแรงผลักดัน 2 ประเภทที่เกี่ยวข้อง คือ แรงผลักดัน (Driving forces) และแรงต้าน (Restraining forces หรือ Resisting forces) เลวินอธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงว่าในการบริหารจัดการและขึ้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นทำผ่านกระบวนการ 3 ขั้นตอน ซึ่งเป็นโมเดลแบบง่าย ๆ ใช้กันอย่างกว้างขวางและช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ คือ โมเดลนี้ใช้ได้กับระบบใหญ่ (The larger system) โดยเลวินอธิบายด้วย 3 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในระดับกลุ่ม ในรูปของ “ขั้น” (Step) ที่มักใช้เรียกกันทั่วไปในโมเดลของเลวิน (Lewin, 1958 cited in Bruke, 2008) แต่มีผู้แย้งว่าควรใช้คำว่า “ระยะ” (Phase) เป็นคำที่เหมาะสมกว่าเพราะ “ขั้น” (Step) เป็นคำที่แสดง



ความไม่ต่อเนื่องและมีความหมายทับซ้อนกัน (Bruke, 2008) โดยระยะการเปลี่ยนแปลงแบบนี้เปรียบเหมือน “คลื่นสงบ” (Clam waters metaphor) ที่วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะการละลาย การเปลี่ยนแปลงและระยะการก่อรูปในโมเดล Unfreezing-Changing-Refreezing Model ระยะที่ 1 คือระยะละลาย หมายถึง การละลายพฤติกรรมหรือละลายจากสภาพเดิม (Unfreezing) เป็นการละลายระบบ เตรียมไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือละลายสิ่งที่เป็นอยู่ โดยการเพิ่มแรงขับ (driving force) ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ในขั้นนี้เป็นการลดและการจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 2 ระยะการเปลี่ยนแปลงที่เคลื่อนไปสู่สิ่งใหม่ (Changing or moving on to a new level) เป็นการเคลื่อนไหว (Movement) หรือการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ด้วยเทคโนโลยีและแนวทางการปฏิบัติการที่แตกต่างจากเดิม

ระยะที่ 3 ระยะการก่อรูปใหม่ (Refreezing) ในระยะนี้สิ่งใหม่ได้เริ่มต้นขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นยังไม่แพร่กระจายไป สิ่งใหม่หรือสภาพการเปลี่ยนแปลงแบบนี้ต้องการแรงกระตุ้นด้วยกระบวนการหรือโครงสร้างพื้นฐานในที่ที่เก็บรักษาสิ่งใหม่ไว้

โมเดล 3 ระยะของการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนของเลวิน (Three-phrase model of planned changes) มีการใช้อย่างกว้างขวางในด้านบริหารจัดการและการเรียนการสอน เนื่องจากเป็นโมเดลที่อธิบายง่าย นำไปใช้และทำความเข้าใจได้ง่าย แต่จุดอ่อนหลักของโมเดลนี้คือนำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวและการมีรูปภาพแสดงของความต้องการที่ออกแบบในขั้นคงที่ (Stability/Refreezing) ทำให้โมเดลแสดงแนวโน้มแบบแข็งในสิ่งที่เป็นการเคลื่อนไหวและกระบวนการที่ซับซ้อน จึงอาจเป็นผลให้ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและโครงสร้างไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Dawson, 1994)

2. โมเดลโค้งพัฒนาการ การเปลี่ยนแปลงในองค์การ (The growth curve model of changes in organizations) เป็นโมเดลแสดงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 ระยะ (DuBrin, 2002: 284) ได้แก่

ระยะการก่อรูป (Formative phase) เป็นระยะขั้นตอนการก่อรูปมีลักษณะโดดเด่นแต่ยังขาดโครงสร้าง เป็นการลองผิดลองถูกและองค์การยังมีความเสี่ยง

ระยะมีกฎเกณฑ์ (Normative phase) เป็นระยะที่มีบรรทัดฐาน มีความมั่นคงและประสบผลสำเร็จ

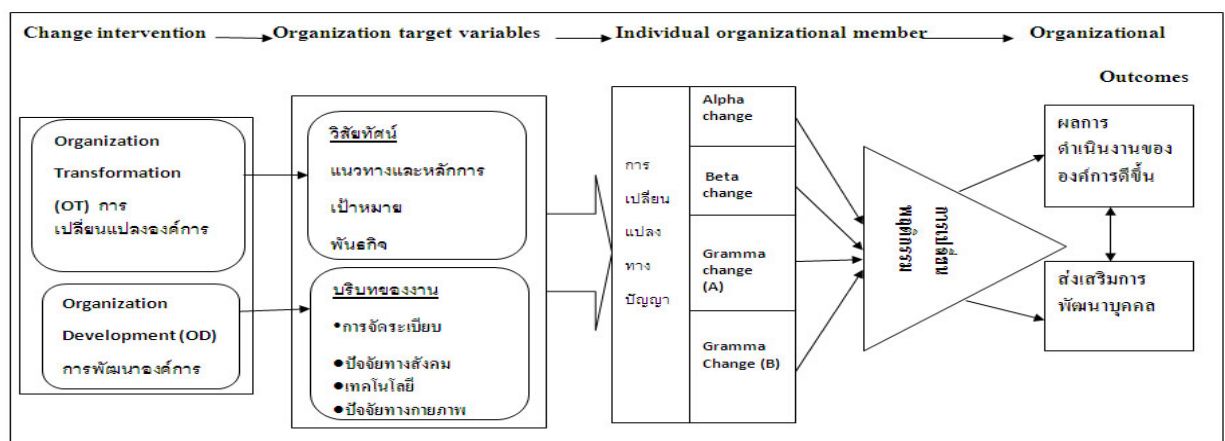
ระยะบูรณาการ (The integrative phase) เป็นระยะที่องค์การสร้างนิยามใหม่ของตัวเองและแสวงหาทิศทางใหม่ องค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีแรงต้านการเปลี่ยนแปลงมากกว่าองค์การขนาดเล็กหรือขนาดกลาง

3. แนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การของคอตเตอร์ (John P. Kotter) แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่ให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จในองค์การ

(Kotter, 1996: 19) โดยอธิบายว่า แรงผลักดันที่เกิดจากเศรษฐกิจและสังคมเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร คอตเตอร์ได้เสนอแนวทางที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบผลสำเร็จ 8 ขั้นตอน (Kotter, 1996: 33)

4. โมเดลพัฒนาการขององค์กร (Organization development model : OD model) โดยปกติแล้วโมเดลการพัฒนาองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned changes) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานและประสิทธิภาพขององค์กร โมเดลการพัฒนาองค์กรสามารถใช้ได้กับทั้งองค์กรที่ดีและองค์กรที่มีปัญหา

5. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned changes theory) พอน ราส (Porras; & Robert, 1991; Robertson, Roberts; & Porras, 1993: 621; Porras; & Robertson, 1992 cited in Muchinsky, 2003: 267, Bruke, 2007: 127) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กรโดยมีทฤษฎีวางแผนแผนการเปลี่ยนแปลงและโมเดลการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (A model of planned Organization changes) ทฤษฎีนี้ได้อธิบายกระบวนการเกิดเปลี่ยนแปลงองค์กร ในภาพประกอบ 1 การเปลี่ยนแปลงที่เข้าสู่องค์กร (Changes intervention) ทำให้ส่งผลต่อพฤติกรรมบุคคลและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนส่งเสริมการพัฒนาของบุคคล ในโมเดลประกอบด้วยตัวแปรอย่างน้อย 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มตัวแปรองค์กรที่สามารถถูกจัดการโดยการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่เกิดจากความพยายามในการเปลี่ยนแปลงนั้น



ภาพประกอบ 1 โมเดลการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบวางแผน (planned process model of Organization changes)

ที่มา: ปรับปรุงจาก Porras & Silvers (1991: 53); Robertson, Roberts; & Porras (1993)

จากภาพประกอบ 1 โมเดลการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบวางแผนประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

1. การเปลี่ยนแปลงที่แทรกแซงเข้าสู่องค์กร (Changes intervention) มี 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) การพัฒนาองค์กร (Organization development: OD) ซึ่งมีความหมายเหมือนกับคำว่า

การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned changes) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปเพื่อการพัฒนาองค์กร 2) การเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบเปลี่ยนรูป (Transformational development: TD) เป็นส่วนที่ตัดมาจากการวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planned changes) และอาจเรียกได้ว่าเป็นรุ่นที่สองของการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Second-generation OD) การพัฒนาองค์กร (OD) เป็นกลุ่มของแนวคิดด้านทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ คำนิยาม กลยุทธ์และเทคนิค ที่มุ่งการวางแผนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพการทำงานขององค์กร ด้วยความตั้งใจสร้างการเปลี่ยนแปลงทางความคิด (Cognition) ในระดับต่าง ๆ ของสมาชิกองค์กร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทำให้มีการปรับตัวได้เหมาะสมระหว่างความสามารถขององค์กรและความต้องการจากสภาพแวดล้อม หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์สภาพภายนอกในอนาคตได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาองค์กรมุ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำงาน (Work setting changes) ที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวได้ดีขึ้นต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมในอนาคต การวางแผนการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นวิธีที่เปลี่ยนแปลงการรู้คิด (Cognition) ของพนักงานเช่นเดียวกับการเปลี่ยนพฤติกรรม

2. ตัวแปรด้านเป้าหมายองค์กร (Organizationtarget variables) เป็นตัวแปรวิสัยทัศน์ (Vision) ได้แก่ ความเชื่อและหลักการ เป้าหมายและพันธกิจ และตัวแปรด้านสภาพการทำงาน (Work setting) ที่ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ การจัดองค์กร ปัจจัยด้านสังคม เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

2.1. การจัดองค์กร (The organizing arrangements) เป็นการจัดการเป้าหมาย โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบการบริหารจัดการและระบบการให้รางวัลในองค์กร ให้มีรูปแบบเป็นทางการจากองค์กรที่พัฒนาเพื่อให้เกิดกิจกรรมที่เป็นความร่วมมือและความจำเป็นในการควบคุม ตัวอย่างเช่น โครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการและระบบการให้รางวัล

2.2. ปัจจัยด้านสังคม (Social factors) หมายถึงคุณลักษณะของบุคคลหรือกลุ่มในองค์กร รูปแบบทางสังคมและเครือข่าย แบบแผนและกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ วัฒนธรรมองค์กรในแบบของตัวเอง คุณลักษณะของแต่ละบุคคล และรูปแบบการบริหาร

2.3. เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรใส่เข้าไป ได้แก่ การออกแบบเส้นทางการดำเนินและออกแบบของงาน อุปกรณ์เครื่องมือและเครื่องจักร องค์กรประกอบทั้งหมดนี้ทำให้เกิดบริบทของงานในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคคล ดังนั้น การเปลี่ยนในองค์ประกอบอันใดอันหนึ่งในนี้จึงมักก่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อบุคคลอื่นได้

2.4. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical setting) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพของพื้นที่ในองค์กรที่ทำให้เกิดกิจกรรม ได้แก่ การกำหนดพื้นที่ในสำนักงาน การตกแต่งภายใน และบรรยากาศสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

3. ตัวแปรด้านบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กรหรือพนักงาน (Individual Organizationmember) เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านการรู้คิด (Cognitive changes) ที่มีการเปลี่ยนแปลง 4 ระดับ คือ อัลฟา เบต้า แกมมาเอ และแกมมาบี การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลต่อการเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงระดับอัลฟา เป็นการเปลี่ยนแปลงในการรับรู้ระดับของตัวแปรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเอง เช่น การรับการปรับปรุงทางทักษะ 2) การเปลี่ยนแปลงระดับเบต้า เป็นการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของบุคคลเกี่ยวกับความหมายของคุณค่าและตัวแปรอื่น ที่รับมาโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเอง เช่น การเปลี่ยนแปลงมาตรฐาน 3) การเปลี่ยนแปลงระดับแกมมาเอ เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ได้เพิ่มอะไรเข้าไปใหม่ (เช่น การเปลี่ยนแปลงค่านิยม) 4) การเปลี่ยนแปลงระดับแกมมาบี เป็นการแทนที่แนวคิดแบบหนึ่งด้วยสิ่งอื่นที่เป็นสิ่งใหม่ทั้งหมด เช่น เปลี่ยนแนวคิด การผลักดันให้เกิดผลผลิต เป็นแนวคิดเรื่อง การตอบสนองต่อลูกค้า

4. ผลลัพธ์ขององค์กร (Organizationoutcomes) หมายถึง ผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรใน 2 ด้านคือ 1) ด้านการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานองค์กร (Improve organizationchanges) ที่มุ่งสนใจในปัจจัยเกี่ยวกับผลผลิต ผลกำไร ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพ เป็นต้น 2) ด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคคล (Individual development) ในมุมมองโลกของพนักงาน เป็นการปรับพฤติกรรมและ/หรือปรับปรุงทักษะและความสามารถของพนักงาน

โมเดลการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนข้างต้น จึงเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยในโมเดลในแต่ละระบบย่อยประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กร ในทางกลับกันพฤติกรรมของสมาชิก (พนักงาน) ก็เป็นปัจจัยหลัก (ปัจจัยเบื้องต้น) จากผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งได้แก่ ระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรและระดับการพัฒนาบุคคลของพนักงาน องค์ประกอบแต่ละตัวต่างมีลักษณะเฉพาะตัวและชี้้นำพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นองค์ประกอบเหล่านี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมสมาชิก ดังนั้นกลุ่มองค์ประกอบเหล่านี้จึงเป็น “ตัวแปรที่มีอิทธิพล” (Manipulated variables) ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร ระบบย่อยทั้ง 4 ต่างมีความเป็นอิสระต่อกันสูง กิจกรรมที่แท้จริงสามารถก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงต่อทั้งองค์ประกอบรายตัวหรือเป็นองค์ประกอบจากสภาพการทำงานองค์กรได้เช่นเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงที่ใส่เข้าไปสามารถมีผลในกลุ่มเดียวกันหรือในกลุ่มอื่น เช่น เทคโนโลยีที่ใช้ใหม่ทำให้มีการออกแบบการไหลของงานในองค์กรอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการออกแบบงานของสมาชิกในองค์กร นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบทางสังคมอาจเกิดขึ้นเช่นเดียวกับการปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ การเปลี่ยนแปลงในสภาพการทำงานหรือตัวแปรตามอื่นอาจก่อให้เกิดผลในทิศทางตรงกันข้ามกับสิ่งที่ตั้งใจหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ ปฏิสัมพันธ์จากองค์ประกอบ 4 ประการนี้ต่างผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร 2 ประการคือ ประการที่หนึ่ง ด้านพัฒนาการของบุคคล (Individual development) ผลลัพธ์หลักที่เกิดจากองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้พนักงานมี

การพัฒนาขึ้น ธรรมชาติขององค์การที่พนักงานทำงานจะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมบางประเภทและลดส่วนอื่น ซึ่งมีความสำคัญมีอิทธิพลต่อสุขภาพจิตและพัฒนาการของพนักงาน องค์การสามารถออกแบบที่ทำให้เกิดประสบการณ์ด้านบวกต่อสมาชิกในองค์การได้ ประการที่สองคือ ผลการปฏิบัติงาน (Organization performance) ถ้าพนักงานทำงานหนัก มีความรับผิดชอบและมีความคิดริเริ่ม ก็จะเรียนรู้จากงานได้ดีและมีความผูกพันต่องาน ซึ่งเกิดลักษณะคล้ายกับองค์การโดยรวมที่สร้างไว้ดี ซึ่งกฎเกณฑ์ความสำเร็จของกระบวนการเปลี่ยนแปลงใด ๆ นั้นต้องเป็นบริบทของงานที่สร้างสรรค์ที่ช่วยเพิ่มผลการทำงานขององค์การ (Porras & Robertson, 1992 cited in Muchinsky, 2003)

จากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงข้างต้น แสดงให้เห็นถึงแนวทางการอธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การในมุมมองและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน สามารถอธิบายได้ครอบคลุมในทุกบริบทของการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นโมเดลการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้องค์การสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงได้มากกว่าและเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ยังเป็นทฤษฎีที่น่าเชื่อถือสำหรับองค์การและการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Porras & Silvers, 1991: 51) ในโมเดลยังแสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีองค์ประกอบทั้งด้านสภาพแวดล้อม ด้านการรู้คิดบุคคล (Cognitive) จนส่งผลถึงพฤติกรรมการทำงานและการพัฒนาบุคคลซึ่งเป็นที่มาในการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยดังนั้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned changes theory) (Porras & Roberts, 1991) มาอธิบายการเกิดพฤติกรรมการทำงานในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง

## ตอนที่ 2 แนวคิดการเผชิญปัญหา (Coping)

### แนวคิดการเผชิญปัญหา

แนวคิดการเผชิญปัญหาได้รับความสนใจในทางจิตวิทยาอย่างมากว่า 40 ปี (Lazarus and Flokman, 1984: 115) แนวคิดนี้เริ่มต้นมาจากการศึกษาวิจัยทางคลินิกเพื่อพัฒนาทักษะการเผชิญปัญหา วิธีการศึกษาการเผชิญปัญหามี 2 แนวคิดหลัก ได้แก่ การทดลองในสัตว์ซึ่งเป็นแนวทางดั้งเดิม และแนวทางจิตวิเคราะห์แบบอีโก้ (Psychoanalytic ego psychology) สำหรับในแนวทางจิตวิทยา ลาซาลัสและโฟล์กแมน (Lazarus; & Flokman, 1984) ได้อธิบายกระบวนการเผชิญปัญหาว่าเป็นการที่บุคคลใช้ความคิดและพฤติกรรมในการจัดการกับความต้องการภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อม (The person-environment transaction) โดยการประเมินกับทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่กับความต้องการจากภายนอก การเผชิญปัญหาเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของความคิดและพฤติกรรม

ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความเครียดหรือที่เรียกว่า “ตัวกระตุ้นความเครียด” (Stressor) ตามที่ซีล (Selye, 1976 cited in Lazarus; & Cohen, 1977; 89-127)

ศึกษาพบว่า มีสภาพแวดล้อมที่เป็นตัวกระตุ้นความเครียดอย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) ปรากฏการณ์ กัลียุก (Cataclysmic phenomena) 2) การได้รับความรักความใส่ใจน้อยลง (Changes affection fewer person) 3) ความยุ่งยากในชีวิตประจำวัน (Daily hassles) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดจากการทำงานซึ่งเป็นองค์ประกอบจากสิ่งแวดล้อมและความคิดส่วนบุคคล (Subjective component) มี 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความรู้สึกที่อยู่ภายใต้ความเครียด เนื่องจากความรับผิดชอบที่มีมากเกินไป (สิ่งแวดล้อม) กับทรัพยากรที่มีไม่เพียงพอต่อการจัดการ งานนั้น (ความรู้สึก) 2) ความกดดันจากภาระงานที่มากเกินไป (Workload pressure) การมีภาระงาน มากเกินไปและต้องทำให้เสร็จในเวลาจำกัด (สิ่งแวดล้อมและความรู้สึก) 3) การสนใจความสามารถ ในการทำงานให้ออกมาดีเท่าที่คนๆหนึ่งควรทำ (ความรู้สึก) และการเผชิญกับการสะท้อนถึงผลงาน (สิ่งแวดล้อม) 4) ความเครียดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังจาก คนทำงาน (สิ่งแวดล้อม) หรือเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งระหว่างงานกับชีวิต เช่น ครอบครัว (ความรู้สึก)

ความเครียดเป็นภาวะที่เกิดกับทุกคน แต่มีวิธีการเผชิญปัญหาที่แตกต่างกัน เนื่องจากในแต่ละคนต่างมีลักษณะหลากหลายและมีการเรียนรู้ทางสังคมที่ซับซ้อน มีการพัฒนารูปแบบความคิดที่สูง มีรูปแบบของการจูงใจที่กลับไปกลับมา มีระบบความเชื่อและมีกิจกรรมการเผชิญปัญหา สิ่งเหล่านี้เป็นคุณลักษณะของบุคคลและเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ดังนั้น สิ่งแวดล้อมในชุดใดก็ตามจึงสามารถกลายมาเป็นความเครียดได้ ถ้าหากบุคคลมีคุณลักษณะที่ตรงและสภาพแวดล้อมในหลายๆ สถานการณ์ที่มักก่อให้เกิดความเครียดก็สามารถทำให้ลดลงหรือเบาบางลงได้นั้นขึ้นอยู่กับ การประเมินของบุคคลคนนั้น (Lazarus; & Cohen, 1977: 118) บุคคลมีความแตกต่างกันในการจัดการ สิ่งต่างๆว่าทำได้ดีเพียงใดในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละวันแต่ละชั่วโมงที่บุคคลสัมพันธ์กับ สิ่งแวดล้อม และมีเหตุผลที่ทำให้เชื่อได้ว่าความแตกต่างนี้มีมากพอที่จะทำให้ได้คุณภาพโดยรวม จากการปรับตัวของเขา รวมถึงสุขภาพ/ความเจ็บป่วย คุณธรรมและการปรับตัว (Adaptive functioning) (Lazarus; & Cohen, 1977: 119) บุคคลมีการตอบสนองต่อความเครียดใน 2 ทาง (Lazarus; & Cohen, 1977: 103) คือ ทางกายและทางพฤติกรรม ทางกายคือการตอบสนองทาง ร่างกาย ส่วนในทางพฤติกรรมนั้นบุคคลแสดงพฤติกรรมตอบสนองใน 3 แนวทางคือ 1) ทาง พฤติกรรมการเผชิญปัญหา (Coping behavior) 2) การทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ (Disorganized functioning) และ 3) การแสดงออกทางพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม (Expressive behavior) สำหรับทฤษฎีที่อธิบายการเผชิญปัญหากับความเครียดของบุคคล มี 2 แนวคิด คือวงจร การเผชิญปัญหาแบบปรับตัว และโมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหา ดังนี้

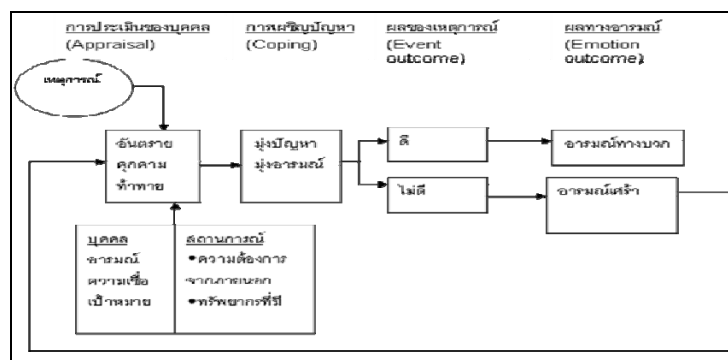
1. วงจรการเผชิญปัญหาแบบปรับตัว (Adaptive coping cycle) เป็นวงจรของการปรับตัวของการเผชิญปัญหา (Adaptive coping cycle) โดยเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงในบางด้านของ สภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอกองค์กรและจบลงด้วยการปรับตัวมากขึ้น มีพลวัต มีความสมดุล แบบมีการเคลื่อนที่ เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามาสู่องค์กร ขั้นตอนของกระบวนการนี้มี

มากซึ่งสามารถระบุให้ชัดเจนได้ว่าองค์การใดที่มีกล้มเหลวในการเผชิญปัญหา ที่ปรึกษาและนักวิจัย อาจสามารถช่วยในหลายๆ แนวทางในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ จุดประสงค์ของการวิเคราะห์ห่วงจรันี้เป็นขั้นตอนที่อาจดูแยกจากกัน แต่ในความเป็นจริงแล้วขั้นตอนทั้งหมดดำเนินไปพร้อมๆกัน เมื่อองค์การอยู่ในสภาพที่เคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งหลาย วงจรประกอบด้วย 5 ขั้นตอนได้แก่ 1) การตรวจวัด (Sensing) การเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของสิ่งแวดล้อมภายนอกหรือภายใน 2) การนำเข้า (Importing) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเข้าไปในส่วนขององค์การที่สามารถกระทำใดๆได้ และทำการย่อย (Digesting) ความหมายของข้อมูลนั้น 3) การเปลี่ยนแปลง (Changing) ผลผลิตหรือปรับปรุงกระบวนการภายในองค์การโดยขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ได้รับ ในขณะที่เดียวกันก็ลดหรือจัดการผลข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับระบบและรักษาความคงที่ของการเปลี่ยนแปลง 4) การส่งออก (Exporting) ผลิตภัณฑ์ใหม่และบริการใหม่ๆ 5) การได้รับการตอบรับ (Obtaining feedback) ต่อความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการตรวจที่ละเอียดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอกและระดับของการรวมกันของสภาพแวดล้อมภายใน วงจรนี้อธิบายตัวอย่างได้กว้างกว่าสำหรับระบบการเผชิญปัญหา (System coping) เมื่อเทียบกับแบบจำลององค์การที่มีการเคลื่อนไหวของคอตเตอร์ (Kotter's Organization dynamic model)

2. โมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหา (Stress and coping model) ของ ลาสาลัสและโฟร์กแมน (Lazarus & Flokman, 1984) เป็นการอธิบายกระบวนการเกิดความเครียดและการเผชิญปัญหา (The stress-coping process) ที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามเวลา เมื่อบุคคลเกิดความเครียดจากสถานการณ์ที่มีความต้องการจากสภาพแวดล้อม หรือจากความต้องการภายใน หรือทั้งสองอย่างที่มีเกินกว่าทรัพยากรที่ใช้ในการปรับตัวที่มาจากบุคคล สังคมหรือระบบ บุคคลจะทำการเผชิญปัญหา (Coping) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้กลยุทธ์มุ่งไปที่เป้าหมายโดยการประเมิน (Appraisal) ก่อให้เกิดความเครียดที่เป็นผลด้านกายภาพทางระบบประสาท (Neuro cognitive activation) ตอบสนองด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective response) การตอบสนองด้านสรีระวิทยา (Physiological response) ตอบสนองทางพฤติกรรม (Behavioral response) เพื่อให้เกิดการปรับตัว (Adaptation) ในช่วงแรกที่เกิดความเครียดบุคคลมีความวิตกกังวล (Anxiety) ในการมีประสบการณ์ความเครียดนั้นบุคคลต้องใช้ความคิด (Cognitive) ในระดับหนึ่ง โดยรับรู้ความแตกต่างจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นแล้วแปลความหมายว่าสิ่งนั้นทำให้เครียดหรือไม่ทำให้เครียด เป็นการสื่อสารระบบประสาท (Neurotransmission) เกิดขึ้นพร้อมๆกับการตอบสนองทางอารมณ์ (Lazarus and Flokman's, 1984; Scott, Oberst; & Dropkin, 1980 cited in Backer, Bakas, Bennett; & Pierce, 2000: 232)

ลาสาลัสและโฟร์กแมน (Lazarus & Flokman, 1984: 141; Lazarus, 2000: 202) ให้ความหมาย "การเผชิญปัญหา" (Coping) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของความคิดและพฤติกรรมเพื่อจัดการกับความต้องการจากสภาพแวดล้อมภายนอกและ/หรือภายในที่บุคคลประเมิน

ว่ามีมากกว่าทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ นิยามนี้อธิบายด้วยแนวคิดพื้นฐาน 4 ประการ คือ 1) เป็นการมุ่งเน้นกระบวนการมากกว่ามุ่งเน้นที่คุณลักษณะ (Trait-oriented) ในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความต้องการเฉพาะและมีความขัดแย้ง 2) นิยามนี้นำไปใช้กับความแตกต่างระหว่างการเผชิญปัญหา (Coping) กับพฤติกรรมปรับตัวโดยอัตโนมัติ (Automatized adaptive behavior) การเผชิญปัญหาเป็นการจำกัดด้วยการประเมินทรัพยากรที่มีกับความต้องการภายนอกและภายในที่มากกว่า ส่งผลให้บุคคลต้องเผชิญกับความเครียด 3) ปัญหาจากการรบกวนจากการเผชิญปัญหากับผลลัพธ์ที่เกิด การเผชิญปัญหาจึงเป็นการพยายามจัดการที่อนุญาตให้บุคคลใช้การเผชิญปัญหาด้วยการทำหรือคิดโดยไม่คำนึงถึงว่าจะออกมาดีหรือไม่ดี 4) มีการใช้คำว่า “จัดการทำให้ลดลง” หมายถึง การหลีกเลี่ยง ทำลาย หรือยอมรับสภาพความเครียดเช่นเดียวกับการอยู่เหนือสภาพแวดล้อม โดยทั่วไปการทำงานของ การเผชิญปัญหา (Function of coping) เป็นการเอาชนะความสำคัญระหว่างการเผชิญปัญหาโดยตรงที่ไปจัดการหรือเปลี่ยนแปลงสาเหตุของปัญหาที่ทำให้เกิดความเครียดและการเผชิญปัญหาก็เป็นผู้กำกับโดยตรงต่อการตอบสนองของอารมณ์ต่อปัญหานั้น ซึ่งเราเรียกชื่อเป็นทางการว่า “การเผชิญปัญหาที่ปัญหา” (Problem-focused coping) และสิ่งที่เกิดต่อมาภายหลังคือ “การเผชิญปัญหาที่อารมณ์” (Emotional-focus coping) โดยปกติรูปแบบการมุ่งที่อารมณ์ (Motional-focus) ของการเผชิญปัญหามักเกิดเมื่อบุคคลได้ประเมินแล้วว่าไม่มีสิ่งที่สามารถทำให้การแก้ไขเป็นอันตราย ถูกข่มขู่หรืออยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทำหาย ในขณะที่การเผชิญปัญหาแบบมุ่งที่ปัญหาจะเป็นในทางตรงกันข้าม คือ เป็นการแก้ปัญหาที่มีความเป็นไปได้มากขึ้นเมื่อเงื่อนไขดังกล่าวได้ถูกประเมินว่าเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Lazarus; & Flokman, 1984: 150) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวอธิบายด้วยโมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหา ในภาพประกอบ 2 ดังนี้

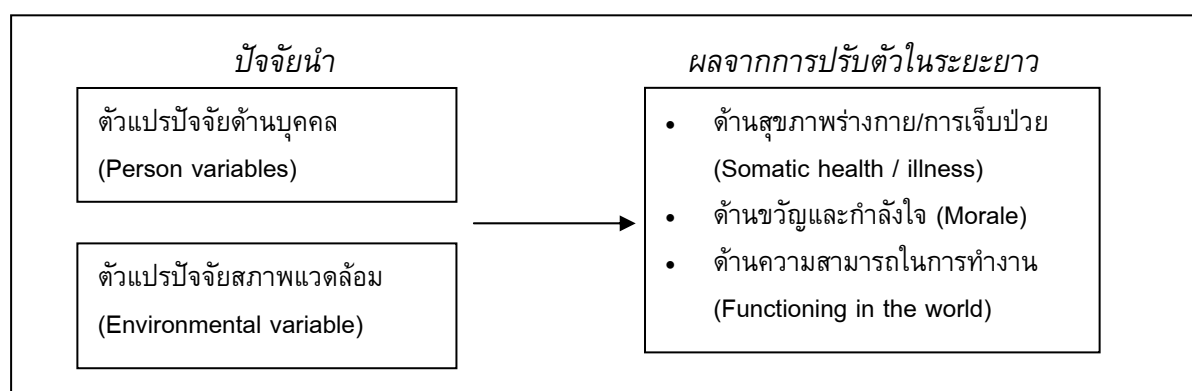


ภาพประกอบ 2 โมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหา (Original stress and coping model)

ที่มา: ปรับปรุงจาก โฟล์กแมน (Flokman, 2008)

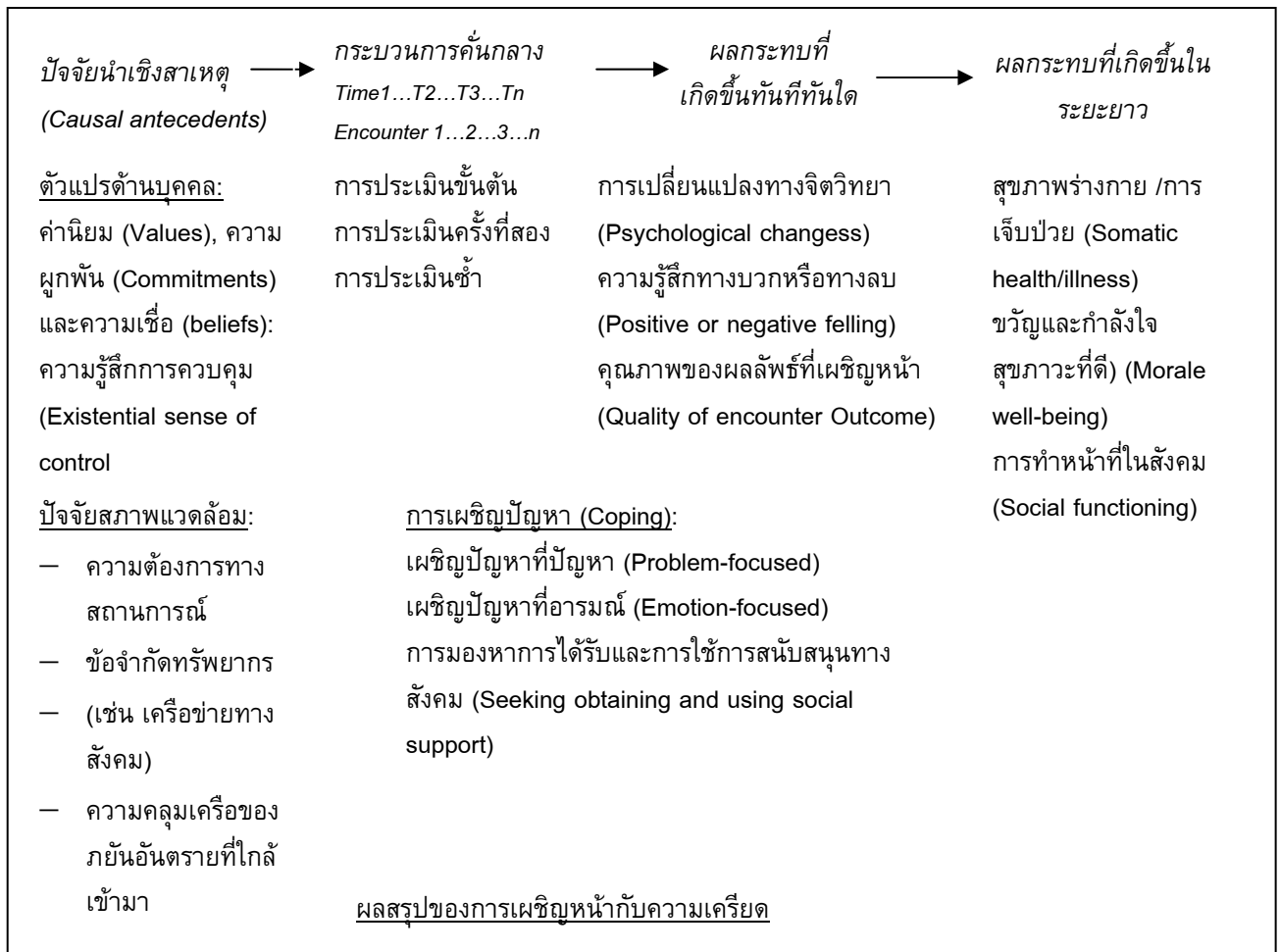


ลาซาลัสและโพล์กแมน (Lazarus; & Flokman, 1984: 305) ได้นำแนวคิดพื้นฐานที่ ออกแบบการวิจัยเพื่อศึกษาในเรื่อง “ความเครียด การเผชิญปัญหาและการปรับตัว” (Stress, coping and adaptation) โดยใช้หลักการวิจัยเชิงปริมาณตามหลักปฏิฐานนิยมที่ศึกษาตัวแปรที่เกิดขึ้นก่อน เป็นสาเหตุที่เป็นไปได้ของการปรับตัวของบุคคลในระยะยาว การเกิดความเจ็บป่วยหรือการไม่สามารถทำหน้าที่ปกติในสังคมได้ โดยได้ศึกษาจากการวิจัยเชิงทดลองหรือหาความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งเป็นความซับซ้อนของตัวแปรที่มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยนำด้านบุคคล (Antecedent person) กับตัวแปรปัจจัยสภาพแวดล้อม ซึ่งปัจจัยที่เกิดก่อนได้รับการทดสอบครั้งเดียวทำให้เกิดผล คือการปรับตัว ซึ่งในการออกแบบงานวิจัยแบบดั้งเดิมนั้นไม่ได้เป็นการเรียนรู้โดยตรงเกี่ยวกับ กระบวนการที่ว่าปัจจัยที่เกิดก่อนตัวใดที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรผลลัพธ์ กระบวนการนี้มีข้อสันนิษฐานที่ มักใช้อ้างอิงกับแนวคิดที่ระบุตัวแปรของลักษณะบุคคลหรือตัวแปรปัจจัยสภาพแวดล้อม งานวิจัย อาจเป็นการคาดเดา ตัวอย่างเช่น ตัวแปรปัจจัยด้านบุคคลที่ระบุคือ รูปแบบการเผชิญปัญหา (Style of coping) และตัวแปรด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมคือ ความต้องการ หรือ ความเครียดจากเหตุการณ์ ที่เกิดขึ้นในชีวิต เช่น การเปลี่ยนงาน ตามตัวอย่างนี้ จึงเป็นการรวมกันของปัจจัยด้านบุคคล (Person) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environment) ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่มีต่องานใหม่ ซึ่งรูปแบบการเผชิญปัญหา (เป็นตัวแปรปัจจัยด้านบุคคล – Person variable) เป็นตัวแปรที่ถูกนำเข้าไปอยู่ในกระบวนการแนวคิดนี้ (Lazarus; & Flokman, 1984: 302) ดังแสดงในภาพประกอบ 3 ที่อธิบายได้ว่า ปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมร่วมกันทำให้เกิดผลกระทบในด้านต่าง ๆ ทั้ง 3 ด้าน (ด้านสุขภาพร่างกายและการเจ็บป่วย ด้านขวัญและกำลังใจ และด้านความสามารถในการทำงาน) เมื่อพิจารณาเฉพาะตัวแปรที่อยู่ในกระบวนการเกิดผลลัพธ์ ดังกล่าว ลาซาลัส (Lazarus, 2000: 211) ได้อธิบายปัจจัยเชิงเหตุ กระบวนการ ตลอดจนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในโมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหาไว้ตามภาพประกอบ 4 และ 5



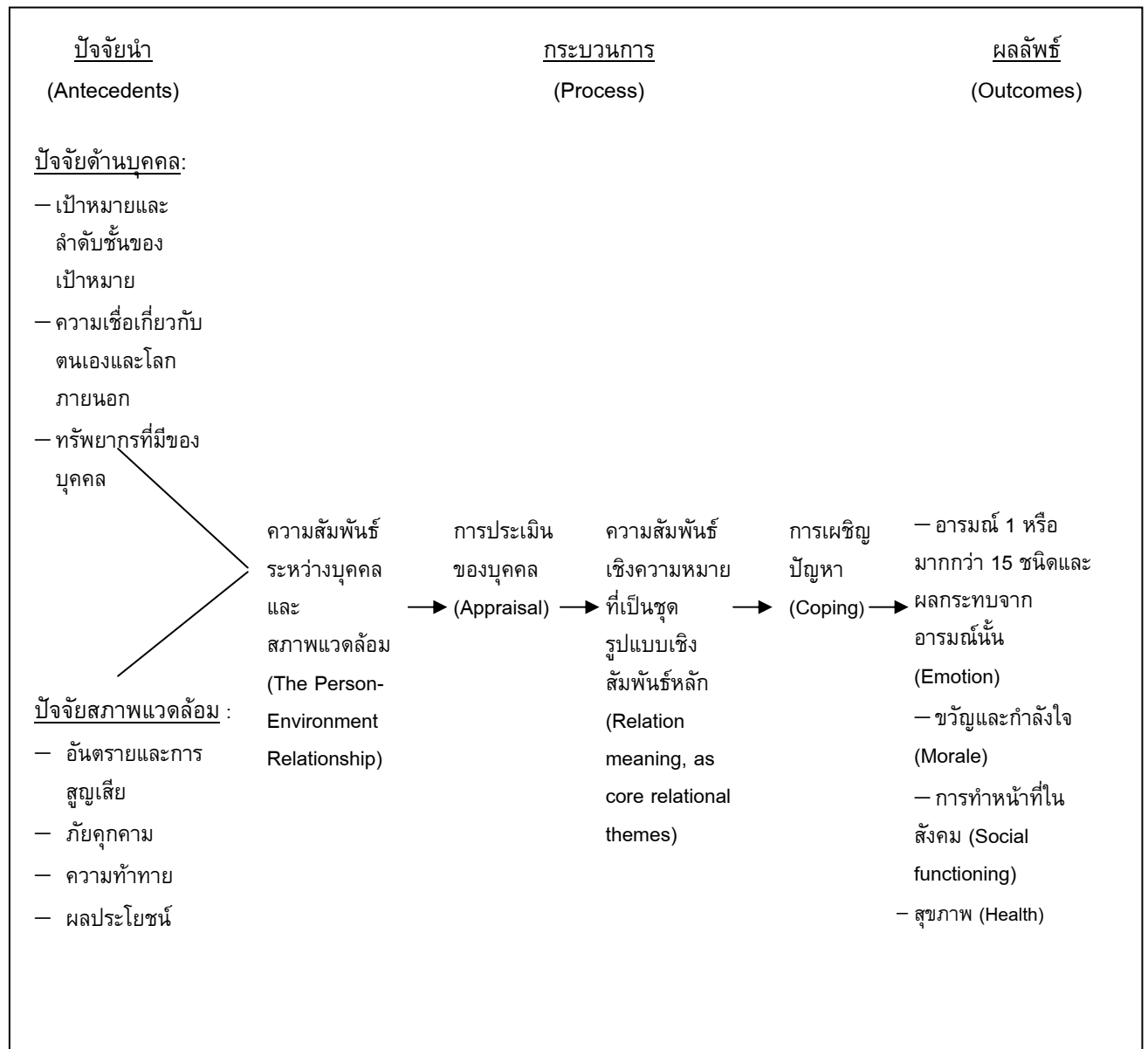
ภาพประกอบ 3 แสดงปัจจัยเชิงสาเหตุและผลกระทบที่เกิดตามแนวคิดการวิจัยแบบปฏิฐานนิยม (Traditional cause-and-effect research-positivism)

ที่มา: ปรับปรุงจาก Lazarus and Flokman (1984: 303)



ภาพประกอบ 4 แผนผังทฤษฎีความเครียด การเผชิญปัญหา และการปรับตัว (A Theoretical schematization of stress, coping, and adaptation)

ที่มา: ปรับปรุงจาก Lazarus and Flokman (1984: 305); Lazarus (2000: 201)



ภาพประกอบ 5 โมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหา (Model of stress and coping)

ที่มา: ปรับปรุงจาก Lazarus (2000: 211)

กลยุทธ์การเผชิญปัญหา (Coping strategies) ในงานวิจัยนี้ใช้ทฤษฎีความเครียดและการเผชิญปัญหา (Stress; & coping model) ของลาซาลัสและฟล็อกแมน (Flokman & Lazarus, 1980 cited in Kammeyer-Mueller., Judge; & Scott, 2009; Lazarus; & Flokeman, 1984: 150-152) ในการอธิบาย ซึ่งประกอบด้วย 2 รูปแบบได้แก่

1. การเผชิญปัญหาที่ปัญหา (Problem-focus coping) หมายถึง การที่บุคคลพยายามลดความเครียดโดยการลดระดับของสิ่งที่ทำให้เกิดความเครียดลงด้วยการใช้วิธีการเฉพาะอย่างที่มีประสิทธิภาพสำหรับลดระดับความเครียด การสร้างพฤติกรรมเฉพาะเพื่อเป้าหมายและการเข้าร่วมในการแก้ไขปัญหา การเผชิญปัญหาที่ปัญหาเป็นลักษณะของการแก้ปัญหาเชิงบวกซึ่งมีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าสามารถลดระดับความเครียดในระยะยาวได้ กลยุทธ์ในการเผชิญปัญหาที่ปัญหา (Problem-focus coping strategies) จึงเป็นกลยุทธ์ที่คล้ายการแก้ไขปัญหา (Problem solving) โดยมุ่งสนใจที่ปัญหาโดยตรง กำหนดปัญหาที่ชัดเจน สร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหาโดยให้น้ำหนักในทางเลือกแก้ไขปัญหาที่คำนึงถึงเรื่องค่าใช้จ่ายและประโยชน์ที่ได้รับ มีการเลือกทางเลือกที่มีเหล่านั้นและนำไปสู่การแก้ไขพฤติกรรม (Lazarus & Folkman, 1984: 152)

2. การเผชิญปัญหาที่อารมณ์ (Emotion-focus coping) เป็นวิธีการแบบมุ่งสนใจอารมณ์ ใช้เพื่อรักษาความหวัง (Hope) และทำให้มองโลกในแง่ดี (Optimism) เพื่อปฏิเสธทั้งความจริงและความหมายที่เกิดขึ้นและไม่ยอมรับการรับรู้ที่ไม่ดี ทำให้รู้สึกเสมือนว่าถ้าหากสิ่งนั้นเกิดขึ้นก็ไม่ใช่ไร และยังคงดำเนินต่อไปได้ (Lazarus & Folkman, 1984: 150)

บุคคลเลือกใช้กระบวนการการเผชิญปัญหา (Coping process) (Lazarus & Folkman, 1984: 142) โดยพิจารณาจากคุณลักษณะหลัก 3 ประการคือ 1) การสังเกตและประเมินสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่บุคคลกระทำหรือคิดที่แท้จริง ในทางตรงกันข้ามกับสิ่งอะไรที่บุคคลมักทำ จะทำหรือควรทำมักเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะนิสัยตนเอง (Trait approach) 2) สิ่งที่บุคคลคิดหรือทำจริง ๆ นั้นได้ถูกวัดภายในบริบทเฉพาะที่เผชิญปัญหาและลงมือกระทำที่เกิดขึ้นโดยตรงต่อสถานการณ์เฉพาะ ในการทำความเข้าใจการเผชิญปัญหาและการวัด จึงต้องรู้ว่าบุคคลเผชิญกับปัญหาอะไร เพื่อนำมากำหนดความหมายของบริบทไว้และทำให้ง่ายต่อการคิดในการเผชิญปัญหาหรือการกระทำตรงตามความต้องการทางบริบท 3) การพูดถึงกระบวนการการเผชิญปัญหาหมายถึง การพูดถึงการเปลี่ยนแปลงการคิดเผชิญปัญหาและการกระทำ ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่บุคคลปลดปล่อยความเครียดออกไป ดังนั้น การเผชิญปัญหาจึงเป็นกระบวนการผลัดเปลี่ยนที่บุคคลต้องมีในเวลาขณะนั้นระยะเวลาหนึ่งที่เราเรียกว่าขั้นตอนกลยุทธ์การป้องกันตนเอง (Defensive strategies) เช่นเดียวกับสถานภาพของการเปลี่ยนแปลงระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ในสภาพทั่วไปเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความเครียดมากและเกิดควบคู่กันกับการเปลี่ยนแปลงในการเผชิญปัญหา จึงถูกอธิบายด้วยความคงที่ของลักษณะนิสัยทั่วไป (General trait) หรือบุคลิกภาพทางอารมณ์ (Personality disposition) ของบุคคลนั้น แนวทางหนึ่งที่สามารถใช้ได้ในการเผชิญปัญหาคือการเผชิญปัญหาเชิงรุก ซึ่งเป็นการจัดการความเครียดในที่ทำงานโดยการป้องกันการและการจัดการความเครียดแบบเชิงรุก (Proactive coping) การจัดการความเครียดในที่ทำงานเป็นความพยายามของพนักงานหรือองค์กรในการบริหารจัดการหรือเอาชนะความต้องการและเหตุการณ์ที่สำคัญซึ่งเป็นสิ่งที่ทำหาย คุ่มคาม ทำร้ายหรือสูญเสียต่อตนเองและการทำงานของตนเองหรือต่อองค์กรโดยรวม การเผชิญปัญหาเป็นเสมือนการตอบสนองต่อเหตุการณ์หรือความคาดหวังของความ

ต้องการที่จะเกิดขึ้น และสามารถนำเอาวิธีการเชิงรุก (Proactive approach) มีต่อเป้าหมายของตนเอง (Self-imposed goals) และความท้าทายมาใช้ได้ (Locke, 2000) การเผชิญปัญหาแบบเชิงรุกในองค์กรในรูปแบบการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจึงเป็นรูปแบบหนึ่งที่มีผู้สนใจนำมาศึกษา โดยมีพื้นฐานมาจากแนวคิดโมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหา (Stress and coping model) ของลาซาลัสและฟร็อกแมน (Lazarus & Flokman, 1984) ดังเช่นในงานของจัตส์และคณะ (Judge et al., 1999) ที่ศึกษาการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยใช้การเผชิญกับปัญหาโดยมุ่งสนใจปัญหา ซึ่งจะกล่าวในตอนที 3

### ตอนที่ 3 แนวคิดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Coping with Organization changes)

แนวคิดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เสนอเป็นครั้งแรกโดยจัตส์และคณะ (Judge et al., 1999) เพื่ออธิบายการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในที่ทำงานของพนักงาน โดยมีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีโมเดลการเผชิญปัญหาและความเครียด (Stress and coping model) ของลาซาลัสและฟร็อกแมน (Lazarus & Flokman, 1984) นำมาศึกษาต่อยอดในเรื่องการเผชิญปัญหาในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยจัตส์และคณะ (Judge et al., 1999) จึงได้ผสมแนวคิดเรื่องการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่ง จัตส์และคณะ (Judge et al., 1999) พบว่าคุณลักษณะนิสัยของบุคคล (Trait) 7 อย่างที่แบ่งได้ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มคุณลักษณะตัวตนในเชิงบวก (Positive self-report) และกลุ่มด้านความเสี่ยงที่มีคุณลักษณะต่างกันนี้สามารถรายงานตนเองและวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงของบุคคลได้ ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายนอก (ได้แก่ เงินเดือน ตำแหน่งงาน ผลการปฏิบัติงาน) และแรงจูงใจภายใน (ได้แก่ ความผูกพัน ต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน) ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในทางอาชีพการเผชิญปัญหายังเป็นตัวแปรต้นกลางบางส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ (The dispositional factor) และผลลัพธ์ในทางอาชีพการทำงาน

การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์กร หมายถึง การที่บุคคลใช้สติปัญญาและพฤติกรรมที่สนับสนุนให้จัดการโดยการทำให้ลดหรือทำให้หมดไปในความต้องการภายในและภายนอกที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อม (The person-environment transaction) โดยการประเมินเกินกว่าทรัพยากรที่บุคคลมีอยู่กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร หากบุคคลประเมินว่าสภาพแวดล้อมมีเกินกว่าทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ อาจนำมาซึ่งความเครียดในการทำงานและส่งผลลบ เช่น ความเครียดและการปรับตัวงานวิจัยได้แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การเผชิญปัญหาที่ปัญหา (Problem-focus coping strategies) เป็นการเผชิญปัญหาโดยตรงกับสิ่งที่ทำให้เกิดความเครียดนั้นมีประสิทธิภาพมากกว่าการเผชิญปัญหาที่อารมณ์ (Emotional-focus coping strategies) ที่เป็นการเผชิญปัญหาที่อารมณ์ที่ทำให้เกิดความเครียด การเปลี่ยนแปลง

องค์การมักก่อให้เกิดความเครียดในชีวิตการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ในทางลบคืออาจทำให้สถานภาพลดลง เกิดความขัดแย้งในงานและครอบครัว ทำลายสุขภาวะทางจิตของพนักงาน (Flokman, Lazarus et al, 1986 cited in Judge et al., 1999) ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่า “การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน” เพื่อให้เข้าใจชัดเจนถึงบริบทการทำงานของพนักงานที่ศึกษาในโรงงาน

### การวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรม แบบวัดที่สร้างเพื่อวัดการรับรู้ของพนักงานในการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้พัฒนาขึ้นในปี 1998 โดยจิตส์และพูสิก (Judge; & Pucik, 1998) พัฒนาต่อมาในแนวคิดที่เกี่ยวกับการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง (Judge et al., 1999) แบบวัดนี้ได้พิจารณาจากปฏิกริยาของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงและการนำการเปลี่ยนแปลง (Leading changes) โดยวัดจากการที่พนักงานจัดการหรือตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในองค์การในลักษณะของการแก้ปัญหาเชิงบวกด้วยกลยุทธ์การเผชิญปัญหาโดยใช้วิธีมุ่งสนใจที่ปัญหาโดยตรงอย่างประสิทธิภาพเพื่อลดระดับความเครียดของพนักงาน การเข้าร่วมในการแก้ไขปัญหา การกำหนดปัญหาที่ชัดเจน สร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหาโดยให้น้ำหนักในทางเลือกแก้ไขที่คำนึงถึงเรื่องค่าใช้จ่ายและประโยชน์ที่ได้รับ แล้วเลือกทางเลือกที่มีเหล่านั้นและนำไปสู่การกระทำที่แก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พนักงานมองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ ถือเป็นการสร้างโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ และมีความสนใจจัดการกับความเปลี่ยนแปลงนั้นตลอดจนพยายามส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การตนเอง จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าแบบวัดที่ใช้วัดการรับรู้ของพนักงานต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์การของตนเอง คือ “แบบวัดการเผชิญการเปลี่ยนแปลง” (Coping with changes scale) เป็นแบบวัดภาษาอังกฤษที่ประกอบด้วยข้อคำถาม 12 ข้อ มีลักษณะเป็นมิติเดียว (Single dimension) โดยประเมินค่า CFA ในการวัดได้ค่า  $GF = .93$ ,  $CFI = .94$  Self-reports ค่า reliability = .77 Independent assessment = .79 การวัดพิจารณาจากปฏิกริยาต่อการเปลี่ยนแปลงและการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง แบบวัดนี้ยังไม่มีผู้นำมาใช้ในรูปแบบภาษาไทย ผู้วิจัยจึงได้นำต้นฉบับมาปรับใช้ในงานวิจัยนี้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ในการศึกษาเรื่องบทบาทของกลยุทธ์การเผชิญปัญหาต่อผลการปฏิบัติงาน (The role of coping strategies) พบว่าการใช้การเผชิญปัญหาแบบหลีกเลี่ยง (Avoidance coping strategy) จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางลบระหว่างผู้นำที่ชอบทำร้ายลูกน้อง (Abusive supervisor) และผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือในกลุ่มที่หัวหน้ามักทำร้ายลูกน้องสูงและลูกน้องมีการเผชิญปัญหาแบบหลีกเลี่ยงสูงจะทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ (Nandkeolyar et al., 2014) ดังนั้นกลยุทธ์การเผชิญปัญหาแบบเชิงรุก (Active coping strategies) จึงหมายถึงการที่บุคคลระบุแหล่งของความเครียดและประเมิน

แนวทางที่เป็นไปได้เพื่อกำจัดความเครียดที่เกิดขึ้นและต้องใช้การเผชิญปัญหาเชิงรุก (Lazarus; & Flokman, 1984)

งานวิจัยหลักที่ผู้วิจัยศึกษาและสร้างตัวแปรนี้ มาจากงานของจิตส์และคณะ (Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999) ที่ศึกษาการบริหารจัดการในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกลางและระดับบนของฝ่ายบุคคลใน 6 องค์กร ศึกษาการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เคยเปลี่ยนแปลงจากการลดขนาดองค์กร งานวิจัยใช้คำถามเพื่อสอบถามการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อทุกส่วนของงานและเป็น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นค่อนข้างถูกจำกัด ในงานวิจัยนี้จิตส์ได้วัดการประเมินแก่ตนเองใน องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง ผลจากการวิจัยพบว่าการประเมินแก่ตนเองมีความสัมพันธ์กับ การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงองค์กร ต่อมาจิตส์และมูเลอร์ (Judge & Kammeyer-Mueller, 2011) ได้ศึกษาการประเมินแก่ตนเองในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและการเผชิญปัญหาที่ เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Coping with Organization changes) โดยเสนอเป็นโมเดล ของการประเมินแก่ตนเองและความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในอาชีพ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยลักษณะของบุคคลที่รวมถึงการประเมินแก่ตนเองต่อความสำเร็จในอาชีพ โดยมีการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง จิตส์ได้ให้ข้อเสนอแนะ 2 ประการจากงานวิจัยคือควรศึกษาเรื่องการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง (Judge, Thoresen, Pucik; & Welbourne, 1999) และควรนำตัวแปรการประเมินแก่ตนเองศึกษาในบริบท องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง (Judge; & Kammeyer-Mueller, 2011)

จากการทบทวนวรรณกรรมในแนวคิดการเผชิญปัญหาของลาซาลัสและโพล็กแมน (Lazarus; & Flokman, 1984) และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จากงานวิจัยของ จิตส์และคณะ (Judge, Thoresen, Pucik; & Welbourne, 1999; Judge; & Kammeyer-Mueller, 2011) ผู้วิจัยจึงเชื่อว่า การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานเป็นตัวแปรที่มีบทบาทต่อพฤติกรรม การทำงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อหาคำตอบยืนยันในประเด็น ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงคาดว่า การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปร เชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินแก่ตนเอง) และตัวแปรเชิง สาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความคลุมเครือในงาน) ตามสมมติฐานข้อที่หก การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรได้รับอิทธิพลทางอ้อม ตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การ ประเมินแก่ตนเอง) และตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความ

กลุ่มเครือข่ายในบทบาท) ตามสมมติฐานข้อที่ห้า การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานเป็นตัวแปร  
 คั่นกลางระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินแก่นแท้ของ  
 ตนเอง) และตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่ง  
 ผลสำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การให้การ  
 สนับสนุนทางสังคมจากองค์การ การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความคลุมเครือในงาน)  
 ตามสมมติฐานข้อที่สาม

## ตอนที่ 4 แนวคิดพหุระดับและปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเผชิญปัญหาการ เปลี่ยนแปลงในองค์การและพฤติกรรมการทำงาน

### 4.1 แนวคิดพหุระดับ

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การมาจากศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ และมีระดับการ  
 วิเคราะห์พหุระดับ (Robbins, 1983) ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ตัวแปรที่มี  
 หน่วยการวิเคราะห์ที่ระดับบุคคลส่วนใหญ่มาจากศาสตร์วิชาทางพฤติกรรมศาสตร์สาขาจิตวิทยา  
 เช่น การเรียนรู้ แรงจูงใจ บุคลิกภาพ เป็นต้น ตัวแปรที่มีการวิเคราะห์ที่ระดับกลุ่มมาจากศาสตร์ทาง  
 สังคมวิทยา จิตวิทยาสังคม และมานุษยวิทยา เช่น พลวัตของกลุ่ม ค่านิยมกลุ่ม บทบาท การสื่อสาร  
 สถานะ และความขัดแย้งในกลุ่ม เป็นต้น ส่วนตัวแปรที่มีการวิเคราะห์ระดับองค์การเป็นศาสตร์วิชา  
 ทางสังคมวิทยา มานุษยวิทยา และรัฐศาสตร์ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์การ วัฒนธรรมองค์การ  
 อำนาจและความขัดแย้งในองค์การ เป็นต้น (Robbins, 1983: 9; 2001) การวิเคราะห์ใน 3 ระดับของ  
 การศึกษาพฤติกรรมองค์การที่เริ่มต้นจากระดับบุคคลไปสู่ระดับองค์การที่ทับซ้อนกันเป็น 3 ชั้น  
 (ภาพประกอบ 6) ในแต่ละระดับสร้างขึ้นจากระดับเดิมที่มีอยู่ก่อน การสร้างแนวคิดกลุ่มมาจาก  
 รากฐานที่วางไว้จากระดับบุคคล ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การจำกัดการทับซ้อนของโครงสร้างไว้  
 ที่ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม (Robbins, 1983: 26; 2001) จากแนวคิดการศึกษาตัวแปรในพฤติกรรม  
 องค์การ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดตัวแปรระดับบุคคล คือ ปัจจัยด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การ  
 ประเมินแก่นแท้ของตนเอง) ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับบุคคล (ได้แก่ วัฒนธรรม  
 องค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การรับรู้การให้การสนับสนุน  
 ทางสังคมจากองค์การ และความคลุมเครือในบทบาท) ส่วนตัวแปรที่มีการวิเคราะห์ระดับกลุ่ม คือ  
 ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานระดับกลุ่ม (ได้แก่ บรรยากาศกลุ่มแบบมุ่งผลสำเร็จ และภาวะผู้นำ  
 การเปลี่ยนแปลง) ซึ่งตัวแปรที่ศึกษาอยู่ในระดับกลุ่มและระดับบุคคล ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด  
 โมเดลพื้นฐานพฤติกรรมองค์การของ ร็อบบินส์ (Robbins, 1983: 32; 2001: 24) ดังแสดงใน  
 ภาพประกอบ 6

ร็อบบินส์ (Robbins, 1983: 32; 2001: 24) ได้นำเสนอโมเดลพฤติกรรมองค์การ โดยเสนอ  
 ตัวแปรที่ใช้ศึกษาพฤติกรรมองค์การเป็น 3 ระดับ หรือเป็นพฤติกรรมที่อยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลง  
 และมีความเครียดที่ส่งผลกระทบ 3 ระดับ (ได้แก่ ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ) ตัวแปรระดับบุ



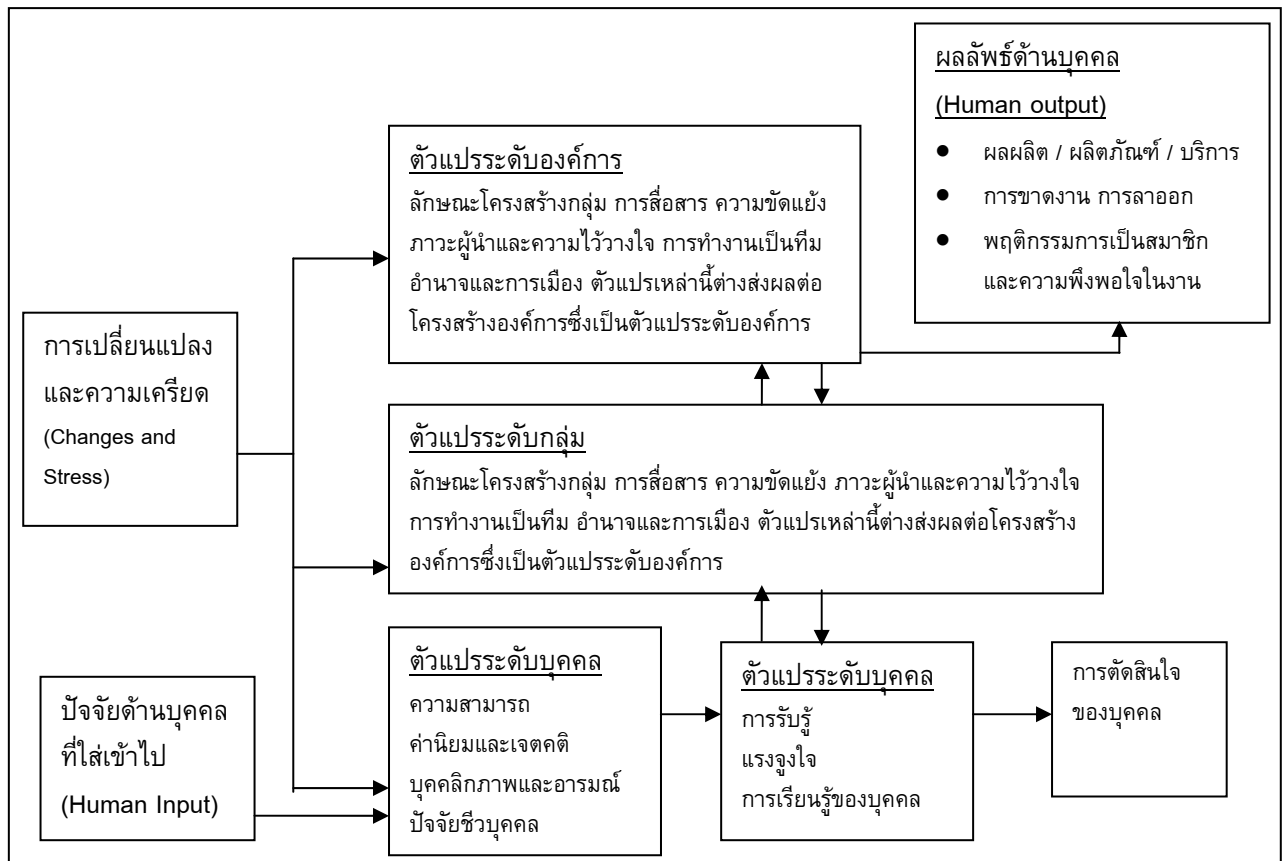
คล ได้แก่ บุคลิกภาพและอารมณ์ ค่านิยมและเจตคติ ความสามารถ คุณลักษณะทางชีวประวัติ เป็นต้น ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ แรงจูงใจ และการเรียนรู้ในระดับบุคคล เป็นการรับรู้ของบุคคลจะส่งผลต่อกันและกันกับการสื่อสารในระดับกลุ่ม **ตัวแปรระดับกลุ่ม** ได้แก่ ลักษณะโครงสร้างกลุ่ม การสื่อสาร ความขัดแย้ง ภาวะผู้นำและความไว้วางใจ การทำงานเป็นทีม อำนาจและการเมือง เป็นต้น **ตัวแปรเหล่านี้**ต่างส่งผลต่อโครงสร้างองค์การซึ่งเป็นตัวแปรระดับองค์การ **ตัวแปรระดับองค์การ** ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างและการออกแบบขององค์การ การออกแบบการทำงานและเทคโนโลยี นโยบายทรัพยากรบุคคลและการฝึก เป็นต้น จากโครงสร้างดังกล่าวทำให้ได้ผลลัพธ์ด้านบุคคล (Human outcome) ที่เกิดผลลัพธ์ ด้านผลผลิต การขาดงาน การเข้าออกงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิก และความพึงพอใจในงาน เป็นต้น



ภาพประกอบ 6 โมเดลพื้นฐานพฤติกรรมองค์การ

ที่มา: ปรับปรุงจาก Basic OB Model (Robbins, 1983: 26)

สรุปได้ว่าพฤติกรรมองค์การที่ใส่เข้าไปซึ่งเป็นตัวแปรนำเข้าด้านบุคคล (Human input) ในระดับบุคคล และการเปลี่ยนแปลงและความเครียด (Changes and stress) ในระดับบุคคลและกลุ่ม ก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านบุคคล (Human output) จะแสดงออกทางพฤติกรรมที่มีผลต่อระดับองค์การ ดังแสดงในภาพประกอบ 7 เมื่อพิจารณาตัวแปรในแง่ของปัจจัยบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อม สามารถอธิบายกรอบแนวคิดงานวิจัยด้วยทฤษฎีการเผชิญปัญหาที่ลาซาลัสและโพล์กแมน (Lazarus; & Flokman, 1984) ใช้อธิบายกระบวนการเผชิญความเครียด การเผชิญปัญหาและการปรับตัว โดยใช้ตัวแปร 3 ส่วนคือ ปัจจัยนำ ปัจจัยคั่นกลางและผลลัพธ์ ซึ่งปัจจัยนำ ได้แก่ ตัวแปรด้านบุคคลและตัวแปรสภาพแวดล้อมโดยมีการเผชิญปัญหาเป็นตัวแปรคั่นกลาง หลังจากที่บุคคลได้ผ่านกระบวนการประเมินและให้ความหมายต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม จนทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้านต่าง ๆ (ได้แก่ อารมณ์ ขวัญและกำลังใจ การทำหน้าที่ในสังคม และ สุขภาพ)



ภาพประกอบ 7 โมเดลพฤติกรรมองค์การตามแนวคิดของโรบบินส์

ที่มา: ปรับปรุงจาก Basic OB Model, Stage II (Robbins, 2011: 24)

จากโมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหาของลาซาลัส (Lazarus, 2000) มีตัวแปรการเผชิญปัญหาที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง นำไปสู่ผลลัพธ์ด้านความสามารถในการทำงานในสังคม (Social functioning) ซึ่งเทียบได้กับพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท (In-role behaviors) และพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCBs) ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดโมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหาของลาซาลัส (Lazarus, 2000) มาศึกษาร่วมกับแนวคิดพฤติกรรมองค์การของโรบบินส์ (Robbins, 1983; 2001) ที่เสนอแนวคิดตัวแปรที่มีลักษณะเป็นลำดับชั้นพหุระดับ (ได้แก่ ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม) จึงสรุปแนวคิดที่อธิบายตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในตาราง 1

ปัจจัยเชิงเหตุทั้งระดับกลุ่มและระดับบุคคลต่างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยผ่านการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลาง ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรระดับบุคคลที่ลักษณะบุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ การประเมินตนเองแท้ของตนเอง ตัวแปรปัจจัยสภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับบุคคลและระดับกลุ่ม โดยมีการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงใน

องค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างปัจจัยนำ (ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม) กับผลลัพธ์ด้านพฤติกรรม (ได้แก่ พฤติกรรมการทำงาน) โดยผู้วิจัยได้นำทฤษฎีโมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหา (Model of stress and coping) (Lazarus, 2000: 211) และทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ (Robbins, 1983; 2001) เป็นแนวคิดในการจัดกลุ่มตัวแปรเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย ภายใต้สภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงที่อ้างอิงจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Robertson, Roberts, & Porras, 1993) และปัจจัยสภาพแวดล้อมของโรงงานในปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ตัวแปรในโมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหา และพฤติกรรมองค์การที่ใช้ในงานวิจัย

		โมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหา (Model of stress and coping) (Lazarus, 2000: 211)			
		ปัจจัยเชิงสาเหตุ ด้านบุคคล (Causal antecedent: Person)	ปัจจัยเชิงสาเหตุด้าน สภาพแวดล้อม (Causal antecedent: Environment)	ปัจจัยคั่นกลาง: การเผชิญปัญหา (Mediating process: Coping)	ผลลัพธ์: การทำ หน้าที่ในสังคม (Outcome: Social functioning)
พฤติกรรมองค์การ (Organization behavior) (Robbins, 1983; 2001)	ปัจจัยการ วิเคราะห์ ระดับกลุ่ม		— บรรยากาศองค์การแบบมุ่ง ผลสำเร็จ		
	ปัจจัยการ วิเคราะห์ ระดับบุคคล	การประเมินกันแท้ ของตนเอง	— ความคลุมเครือของบทบาท ในงาน — วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่ง ผลสำเร็จ — การรับรู้ข้อมูลการ เปลี่ยนแปลงในองค์การ — การรับรู้การให้การสนับสนุน ทางสังคมจากองค์การ	การเผชิญปัญหา การเปลี่ยนแปลง ในงาน	— พฤติกรรม การทำงานตาม บทบาท — พฤติกรรม เป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การ

ที่มา: ปรับปรุงจาก Organization behavior (Robbins, 1983; 2001) และ Model of stress and coping (Lazarus, 2000: 211)

ในงานวิจัยเกี่ยวกับองค์การที่มีโครงสร้างภายในขององค์การปัจจุบันเป็นระบบที่มีหลายระดับ (Multilevel) เป็นแนวคิดหลักของการศึกษาองค์การอย่างเป็นวิทยาศาสตร์แต่มิงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงน้อย ระบบขององค์การแบ่งออกเป็น 3 แบบคือ ระดับมหภาค (Macro) ระดับกลาง (Meso) และระดับจุลภาค (Micro) ซึ่งหลักของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์พหุระดับคือ ปรากฏการณ์

ข้ามระดับ (Cross level) การเกิดขึ้นใหม่ (Emergent) และพหุระดับ (Multilevel) จึงมีผลต่อการดำเนินการและการออกแบบการวิจัยในการอธิบายทฤษฎีพหุระดับ (Multilevel theory) ซึ่งมีความสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ในเชิงวิทยาศาสตร์ขององค์กร (Kozlowski; & Klein, 2000) แนวคิดที่สนับสนุนทฤษฎีพหุระดับ (MLT) มีหลายทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎี General system theory (GST) (Von Bertalanffy, 1968, 1972 cited in Kozlowski; & Klein, 2000) ซึ่งมีแนวคิดแบบองค์รวม เป็นการมองแบบรวมรวมทั้งหมดสำคัญกว่าการรวมจากส่วนย่อยแต่ละส่วน ทฤษฎี Interaction psychology (Lewin, 1951 cited in Kozlowski; & Klein, 2000) ทฤษฎี An interdisciplinary science of organizations (Robert, Hulin; & Rousseau, 1978 cited in Kozlowski; & Klein, 2000) ทฤษฎี Complexity theory เป็นการมองพฤติกรรมในระบบที่ซับซ้อนที่รวมกัน (Emerges) จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆหรือตัวแทน (Kozlowski & Klein, 2000) ทฤษฎีพหุระดับ (Multilevel theory: MLT) เป็นทฤษฎีที่มีเป้าหมายของทฤษฎีพหุระดับ ไม่ใช่เพื่อทำความเข้าใจกับระบบว่าเป็นแบบรวมทั้งหมด แต่เพื่อย่อยการเลือกในความหมายเพื่อจับความซับซ้อนของสิ่งที่เชื่อมกันในระดับที่ต่างกัน เพื่อตัดดูความแปรปรวน (Trace variance) ที่เชื่อมโยงกับปรากฏการณ์ทั่วไป (องค์ประกอบและกระบวนการ) ในหลายระดับที่คล้ายคลึงกัน (Homology) เป้าหมายเบื้องต้นของทฤษฎีพหุระดับคือเพื่อระบุหลักการที่สามารถนำมาบูรณาการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่ซ่อนอยู่ในข้ามระดับและข้ามเวลาในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางของพัฒนาการของทฤษฎีที่สามารถทดสอบได้ (Testable theory) โดยผ่านวิธีพหุระดับที่เหมาะสม กระบวนการในทฤษฎีพหุระดับประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ 1) กระบวนการจากบนลงล่าง (Top-Down, Cross-Level Contextual Effects) และ 2) กระบวนการจากล่างขึ้นบน ซึ่งเป็นการรวมตัวกันขึ้นไปสู่ระดับบน (Bottom – up, Emergent Processes) ซึ่งกระบวนการพื้นฐานนี้นับได้ว่าเป็นความหลากหลายของการให้ความหมายปรากฏการณ์พหุระดับ

1. กระบวนการจากบนลงล่าง (Top-Down, Cross-Level Contextual Effects) ตัวแปรกลุ่มและองค์กรที่มีบริบทมาจากของบุคคลในเรื่องการรับรู้ (perception) เจตคติ (attitude) และพฤติกรรมและต้องมีการจัดตั้งขึ้นอย่างชัดเจนในรูปแบบที่มีความหมายของพฤติกรรมองค์กร โครงสร้างลำดับชั้นของสังคมในองค์กรได้สร้างบริบทที่เป็นกลุ่มของตัวกระตุ้น บุคคลแต่ละคนจะถูกวางซ้อนกันหลายระดับหรือฝังตัวอยู่ในสภาพแวดล้อมหรือบริบทนั้น สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลและจำกัดต่อพฤติกรรมของบุคคล ผลกระทบจากสภาพแวดล้อม (contextual effects) จึงมีอิทธิพลจากระดับที่สูงกว่าต่อระดับที่ต่ำกว่า ซึ่งอิทธิพลมี 2 ประเภท คือ อิทธิพลโดยตรง (Direct effect) เช่น แผนกเป็นตัวกำหนดลักษณะงาน และอิทธิพลกำกับ (moderation) เช่น ระดับของหน่วยเป็นตัวกำหนดความสามารถของผลการทำงานในระดับบุคคล

1.1. อิทธิพลโดยตรง (Cross Level Direct Effects) เช่น ลักษณะกลุ่มงานเป็นตัวกำหนดลักษณะของการ (การรับรู้ลักษณะงาน)

1.2. อิทธิพลกำกับ (Cross Level Moderation) เช่น โครงสร้างของหน่วยงานเป็นตัวกำหนดความสามารถในการทำงาน

2. กระบวนการจากล่างขึ้นบน เป็นการรวมตัวขึ้นไปสู่ระดับบน (Bottom-up emergent processes) เป็นกระบวนการเกิดขึ้นของระดับล่างมาสู่ระดับบน สร้างผลผลิตที่สูงขึ้น กระบวนการในระดับบุคคลซึ่งจะใช้กระบวนการทางจิตวิทยาสังคม สามารถกลายมาเป็นระดับกลุ่มหน่วยย่อย และปรากฏการณ์ในระดับองค์การ จำเป็นต้องแสดงถึงการรวมกันอย่างชัดเจนอย่างมีความหมายในโมเดลพฤติกรรมองค์การ ซึ่งระดับของปรากฏการณ์เป็นการรวมกัน (Combine) เชื่อมต่อกัน (Coalesce) และเกิดขึ้นในระดับที่สูงกว่า (Emerge at higher levels) องค์ประกอบที่รวมกันมีการรวมกันข้ามระดับบุคคล กระบวนการนี้มีตัวแปรดั้งเดิมในระดับบุคคลในด้านความคิด ความรู้สึก พฤติกรรม สิ่งเหล่านี้ได้ขยายไปสู่การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและการแลกเปลี่ยน ได้รวมตัวกันเป็นองค์ประกอบในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม (เช่น การเรียนรู้ในองค์การ โมเดลพลังใจในทีม ประสิทธิภาพของทีม ความขัดแย้งในกลุ่ม เป็นต้น) เกิดกระบวนการจากระดับล่างสู่ระดับบนที่เป็นแบบรวมกันแล้วเกิดขึ้น (Emergence) หลักการของกระบวนการนี้คือปรากฏการณ์ในระดับบนนั้นเกิดขึ้นจากคุณลักษณะ ความคิด พฤติกรรม ความรู้สึกและการมีปฏิสัมพันธ์ในระหว่างบุคคล

เมื่อพิจารณาประเภทขององค์ประกอบระดับกลุ่ม (Unit-level construct) (Kozlowski; & Klein, 2000: 29; Klein, K.J; & Kozlowski, 2000) แบ่งออกได้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) Global unit properties 2) Share unit properties และ 3) Configural unit properties ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. Global unit properties เป็นองค์ประกอบที่มีลักษณะเป็นรูปธรรม สามารถบรรยายลักษณะได้ และสังเกตลักษณะทีมได้ง่าย เช่น การทำงานของทีม มีลักษณะทั้งหมดของทีม ซึ่งไม่เหมือน Share Properties และ Configural properties (Klein; & Kozlowski, 2000) ซึ่ง Global team properties เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง การพรรณนา ลักษณะที่สังเกตได้ง่ายของกลุ่มที่มาจากระดับกลุ่มซึ่งไม่ได้เกิดจากบุคคลที่เป็นการรับรู้ ประสบการณ์ เจตคติ พฤติกรรมที่แสดงออกหรือปฏิสัมพันธ์แต่เป็นการรวมกันโดยรวมของกลุ่ม (Kozlowski; & Klein, 2000) ไม่ใช่เกิดจากลักษณะเฉพาะของสมาชิกในทีมแต่ละคนแต่จะมีลักษณะโดดเด่นแยกออกจากลักษณะหรือกระบวนการทางจิตวิทยาสังคมของสมาชิกในทีมหรือการทำงานของทีม เช่น ถึงแม้ว่าสมาชิกทุกคนในทีมบริการลูกค้าจะมีการเข้าใหม่-ลาออก (turn over) แต่หน้าที่ของทีมภายในบริษัทก็ยังคงเหมือนเดิม ในทางตรงกันข้าม ทีมแบบ Share team properties อาจเปลี่ยนแปลงดีขึ้น เนื่องจากทีม Global Team properties มีลักษณะที่เป็นรูปธรรม อธิบายได้ และสังเกตได้ง่าย จึงไม่จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากสมาชิกทุกคนในทีม การเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญเพียงคนเดียวในทีมก็ทำให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการวัดโครงสร้างของทีมได้ ทีมประเภทนี้จะวัดง่ายกว่า Share และ Configural (Klein; & Kozlowski, 2000)

2. Share unit properties เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากประสบการณ์ ทักษะ การรับรู้ การให้คุณค่า แนวความคิด หรือการมีพฤติกรรมที่เหมือนกันในทีม เช่น ความสามัคคีกันในทีม บรรทัดฐานของทีม บรรยากาศภายในทีม และลักษณะทางจิตใจ เป็นหลักฐานที่ยืนยันว่าเกิดตัวแปรเหล่านี้มีอยู่ในทีม ทฤษฎีและผู้วิจัยได้อธิบายได้ว่าทำไมสมาชิกจึงสนใจเข้ามารวมทีมกันและทำอย่างไร การอธิบายนี้ได้รวมถึงปัจจัยแวดล้อมที่มีลักษณะคล้ายกันของสมาชิกในองค์การ เช่น ความน่าสนใจ การคัดเลือก การให้ความสนใจ การขัดเกลาทางสังคม ภาวะผู้นำ และการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ตัวแปรมี 2 ประเภทคือ การรับรู้ (perception) และ ความสามารถ (efficacy) ของเป็นผู้นำ ซึ่งอาจทำให้เกิด Shared team properties (Klein; & Kozlowski, 2000) เป็นองค์ประกอบที่อธิบายถึงคุณลักษณะที่มีร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม เช่น บรรยากาศองค์การ การรับรู้ความสามารถของกลุ่ม (Collective efficacy) และบรรทัดฐานกลุ่ม มีสมมติฐานว่าเกิดจากหน่วยระดับบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในกลุ่มที่มีร่วมกันในเรื่อง ประสบการณ์ เจตคติ การรับรู้ ค่านิยม ความคิดหรือพฤติกรรม และมีการมารวมกันของสมาชิกในกลุ่มเพื่อทำหน้าที่ในการดึงดูด (attraction) ให้ความสนใจ (attrition) ถ่ายทอดทางสังคม (Socialization) ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social interaction) ภาวะผู้นำ (Leadership) และกระบวนการทางจิตวิทยาอื่นๆ (Psychological process) ในแนวทางนี้ Share unit properties เกิดขึ้นจากการรวมจากความยินยอม มีแ่งมุ่มร่วมกันของกลุ่มในลักษณะองค์รวม Share unit properties อยู่บนพื้นฐานของ “โมเดลแบบองค์ประกอบโดยรวม” (Composition models as whole) ซึ่งมีลักษณะที่เหมือนกัน (Isomorphism) ระหว่างการแสดงออกขององค์ประกอบในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์ประกอบระดับกลุ่มที่มีร่วมกัน (Construct share) มีความเหมือนกันในด้านเนื้อหา ความหมาย และความเที่ยงตรงขององค์ประกอบที่ข้ามระดับ (Construct validity across levels) เมื่อนักวิจัยต้องการอธิบายและศึกษาตัวแปร share unit properties จึงจำเป็นต้องอธิบายรายละเอียดในการตัดสินใจของกระบวนการทางทฤษฎีในการทำนายผลที่มีข้อจำกัดในด้านความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Within unit variance) เกี่ยวกับองค์ประกอบที่สนใจ ความแปรปรวนภายในกลุ่มมีความสอดคล้องกัน (ค่า Agreement) หรือมีความสม่ำเสมอ (Consistency) ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เกิดจากลักษณะระดับบุคคล (Individual-level characteristics) (ได้แก่ ประสบการณ์ การรับรู้ เจตคติ และอื่นๆ) และกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม (Kozlowski; & Klein, 2000: 30) ในการวัด Share properties ที่เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากระดับบุคคลที่เป็นสมาชิกในกลุ่มมีร่วมกันในด้านการรับรู้ (Perception) อารมณ์ความรู้สึก (Affect) และการตอบสนอง (Response) ซึ่งตามทฤษฎีแล้วเกิดจากการมีส่วนร่วมในระดับทางจิตวิทยา (Psychological level) ดังนั้น การวัดข้อมูลขององค์ประกอบจึงควรต้องสอดคล้องกับระดับดั้งเดิมของมัน จึงเป็นการวัดโมเดลองค์ประกอบ (Composition model) ที่เกิดขึ้นภายใต้ The share properties ในกรณีการทำนาย Share properties อาจไม่เป็นสิ่งที่มีร่วมกัน ซึ่งในกรณีที่ข้อมูลไม่สามารถให้ความหมายที่แสดงถึงองค์ประกอบที่สูงขึ้นได้ (Higher-level construct) เมื่อเป็นเช่นนั้น ข้อมูลที่วัดได้จึงถูกวัดในระดับบุคคล (Individual-level constructs) และ ควรวัด

Shareness ส่วนร่วมภายในกลุ่ม การที่ตัวแปรมีข้อจำกัดค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม การรวมกัน (Aggregate) (ค่า mean) ของการวัดควรถูกออกแบบให้เป็นระดับกลุ่ม (Unit) Share properties ควรวัดในระดับเดิมที่เกิด (Kozlowski, & Klein, 2000: 33-35) ด้วยรูปแบบการรวมกันในโมเดลที่มาจาก การรวมกันของข้อมูล (Data aggregate) การรวมกันและการแสดงออกมา (Combination and representation)

3. Configural unit properties มีลักษณะเหมือน Shared Team Properties ที่มีลักษณะที่เกิดจากสมาชิกแต่ละคนในทีม คือ ประสบการณ์ ทักษะคิด การรับรู้ การให้คุณค่า ความคิด หรือ พฤติกรรม แต่ลักษณะเหล่านี้มีการเรียงลำดับ แบบแผน หรือความเปลี่ยนแปลงของลักษณะบุคลิก สมาชิกแต่ละคนภายในทีม ทีมจะมีความสัมพันธ์ในเรื่องความสนใจเพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับความเป็นมาขององค์การ ในการวิจัยทีมีลักษณะนี้ ผู้วิจัยไม่ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะบุคลิกภาพด้านความสนใจของแต่ละคน (เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคลิกภาพ อายุ) โดยจะจัดเป็นภาพรวมของสมาชิกทุกคนในทีม ผู้วิจัยจะพยายามที่จะวางลักษณะส่วนบุคคลเหล่านี้ให้อยู่เป็นภาพรวมในทีม Global unit properties แตกต่างจาก Share และ configural ในระดับเริ่มต้นของมัน ซึ่ง Global unit properties มาจากระดับกลุ่ม (Unit level) เป็นปรากฏการณ์ระดับเดียว (Single-level) ในทางตรงกันข้าม Share และ Configural เกิดจากระดับที่ต่ำกว่าแต่มาเป็นระดับที่สูงขึ้น (Higher-level) share และ configural มาจากการรวมกันของคุณลักษณะบุคลิกภาพ พฤติกรรม การคิดของสมาชิกในกลุ่มและมีปฏิสัมพันธ์กัน เกิดคุณลักษณะของกลุ่มในองค์รวม Share และ Configural แสดงออกถึงปรากฏการณ์ในช่วงของทั้งสองระดับหรือระดับมากกว่านั้น จำเป็นข้ามระดับในสิ่งที่คล้ายกันแสดงออกถึงการเกิดขึ้นใหม่ในรูปแบบขององค์ประกอบ (Composition form) ของการเกิดขึ้นจากการรวมกัน (Emergence)

โมเดลพหุระดับ (Kozlowski; & Klein, 2000: 39) มี 3 รูปแบบ ได้แก่ โมเดลระดับเดียว โมเดลข้ามระดับ และ โมเดลที่มีรูปแบบคล้ายคลึงกันหลายระดับ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. โมเดลระดับเดียว (Single-level model) มีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันในระดับเดียวของ ทฤษฎีและการวิเคราะห์ เป็นโมเดลทางจิตวิทยาที่เป็นระดับบุคคล (individual-level) มีความสัมพันธ์กันในระดับเดียว ใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหนึ่งระดับของทฤษฎีและการวิเคราะห์ นักวิจัย Micro-Organization มักจะหารูปแบบเดียว และเป็นระดับบุคคล ซึ่งเป็นระดับที่คุ้นเคยกัน แต่โมเดลระดับทีม (Team-level model) ก็ยังเป็นโมเดลระดับเดียว (Single-level models) ด้วย โมเดลระดับทีมเป็นโมเดลที่มีลักษณะความสัมพันธ์เฉพาะระหว่าง Global shared และ/หรือ Configural ทีมเท่านั้น ซึ่งเป็นลักษณะที่ซับซ้อน จากลักษณะโมเดลระดับบุคคล (individual-level models) ดังนี้ โมเดลระดับทีม จึงไม่รวมโมเดลระดับบุคคลหรือองค์ประกอบระดับองค์การ (Organizational-level construct) ในโมเดลระดับเดียว อาจแสดงออกในรูปแบบจำนวนของทฤษฎีและความท้าทายของการวิเคราะห์ข้อมูล โมเดลข้ามระดับ (Cross-level model) เป็นโมเดลที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในระดับการวิเคราะห์ที่ต่าง

ระดับกัน โดยทั่วไปแล้วจะเป็นจากบนลงล่าง คือผลจากตัวแปรระดับบนส่งผลต่อตัวแปร มีความสัมพันธ์กันอย่างน้อย 2 ระดับ เป็นโมเดลที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีความต่างระดับกันในการวิเคราะห์ โมเดลข้ามระดับมีผลโดยตรงคือ ตัวแปรที่ทำนายในระดับที่หนึ่งของการวิเคราะห์ ที่ทำให้ตัวแปรที่เป็นผลที่แตกต่างมักจะเกิดผลต่ำในระดับการวิเคราะห์ รูปแบบของโมเดลข้ามระดับมี 3 ลักษณะคือ

1.1. แบบมีอิทธิพลทางตรง (Direct effects) โดยมีบริบทกำหนดระดับที่ต่ำกว่า

1.2. แบบมีอิทธิพลกำกับ (Moderator) โดยมีบริบทแปรผันตามความสัมพันธ์ของระดับที่ต่ำกว่า

1.3. แบบ Frog pond มีอิทธิพลจากระดับล่างที่สัมพันธ์กันภายในระดับที่สูงกว่า

2. โมเดลที่มีรูปแบบคล้ายคลึงกันหลายระดับ เป็นโมเดลที่มีลักษณะเฉพาะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวที่อยู่ในหลายระดับของการวิเคราะห์ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างการอยู่ใต้บังคับ (Dependence) กับการมีอำนาจเหนือ

จากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยนี้มีตัวแปรที่คาดว่าเป็นตัวแปรในระดับกลุ่มได้ 2 ตัว ได้แก่ บรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของระดับกลุ่มในรูปแบบ Share unit properties ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การ เป็นสิ่งที่สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมกัน สมาชิกที่มีประสบการณ์ให้ความหมายร่วมกัน (Ehrhart, Schneider; & Macey, 2014; Ehrhart, Schneider; & Macey, 2014) เช่นเดียวกับความหมายของบรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ที่เป็นการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมภายในกลุ่มที่มีร่วมกันที่กระตุ้นให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน (Stinger, 2002) จากความหมายดังกล่าว จึงกล่าวได้ว่า บรรยากาศองค์การ เป็นองค์ประกอบแบบ Share properties

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลทุ่มเทในผลงานจากการทำงาน (Vroom, 1964: 284 cited in Bass, 1985:11)

ตามแนวคิดของคอสโรสกีและไคล์ (Kozlowski; & Klein, 2000) ได้อธิบายหลักการวัดองค์ประกอบ Share properties ว่าเป็นองค์ประกอบที่เกิดจากระดับบุคคลที่เป็นสมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในด้านการรับรู้ (perception) อารมณ์ความรู้สึก (Affect) และการตอบสนอง (Response) ซึ่งตามทฤษฎีแล้วเกิดจากการมีส่วนร่วมในระดับทางจิตวิทยา (Psychological level) ดังนั้น การวัดข้อมูลขององค์ประกอบจึงควรต้องสอดคล้องกับระดับดั้งเดิมของมัน จึงเป็นการวัด Composition model ที่เกิดขึ้นภายใต้ The share properties ดังนั้นแล้วในความเป็นจริงการทำนาย Share properties อาจไม่ใช่ว่าเป็นเรื่องที่มีร่วมกัน ซึ่งในกรณีที่ข้อมูลไม่สามารถให้ความหมายที่แสดงถึงองค์ประกอบที่สูงขึ้นได้ (Higher-level construct) เมื่อเป็นเช่นนั้น ข้อมูลที่วัดได้จึงถูกวัดในระดับบุคคล (Individual-level constructs) และ ควรวัดการมีส่วนร่วม ภายในกลุ่ม การที่ตัวแปรมีข้อจำกัดค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม การรวมกัน (Aggregate) (ค่า mean) ของการวัดควรถูกออกแบบให้เป็นระดับกลุ่ม (Unit) Share properties ควรวัดในระดับเดิมที่เกิด ด้วยรูปแบบการรวมกันในโมเดล



ที่มาจากความสัมพันธ์ของข้อมูล (Kozlowski; & Klein, 2000: 33-35) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งสอง จึงใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MFCA) ของข้อคำถามเพื่อดูว่าค่าคะแนนสามารถนำไปยกระดับเป็นระดับกลุ่มได้หรือไม่

การทดสอบ MCFA (Muthen, 1994 cited in Chen, Mathieu; & Bliese, 2004: 288) เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อทดสอบโครงสร้างการวัดระดับบุคคลและระดับการรวมกัน (Aggregate-level) เพื่อดูความสอดคล้องกันของโมเดลและรูปแบบบางอย่างของโมเดลอ้างอิง (Referent-shift model) เพราะการวัดที่เหมือนกันถูกใช้เพื่อประเมินองค์ประกอบในหลายๆระดับการวิเคราะห์ ตามที่มูเทิน (Mutehn, 1994 cited in Chen, Mathieu; & Bliese, 2004) ได้อธิบายไว้ว่าการวิเคราะห์ที่ได้ระบุไปพร้อมๆ กันของโครงสร้างตัวแปรในสองระดับการวิเคราะห์ อย่างไรก็ตาม เมื่อเลือกทดสอบค่าคะแนน ค่ารวม การรวมกัน (Aggregate properties) และองค์ประกอบอ้างอิงในรูปแบบอื่น ควรใช้ MCFA ทดสอบแยกในระดับที่สอดคล้องกันของการวิเคราะห์ ถ้าองค์ประกอบนั้นเป็นมิติเดียว (Unidimension) ควรใช้ Multi-group LISREL วิเคราะห์ทดสอบแฟคเตอร์ข้ามระดับการวิเคราะห์ การใช้เทคนิค Factor analysis นั้น นักวิจัยควรใช้อยู่บนพื้นฐานของเทคนิคความเที่ยงตรงทางเนื้อหา (Content validation techniques) เพื่อทดสอบดูว่าองค์ประกอบพหุระดับ (Multi-level constructs) มีความเท่ากันข้ามระดับการวิเคราะห์ ดังนั้น การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factory analysis: MCFA) เป็นการแยกออกของค่าสหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่าง (The total sample covariance matrix) ของค่าคะแนนภายในกลุ่ม (Within-group) และระหว่างกลุ่ม (Between-group) ในขณะที่ CFA (Multilevel confirmatory factory analysis: CFA) เป็นการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของความแปรปรวน (The total variance-covariance matrix) ของตัวแปรสังเกตที่เป็นตัวแปรระดับเดียว เป็นการเอาค่าเฉลี่ยในกลุ่มมาสร้างคะแนน

ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและตรวจสอบข้อมูล จึงใช้ทั้งการวิเคราะห์พหุระดับและการวิเคราะห์ระดับเดียว ซึ่งการวิเคราะห์ระดับเดียว (Confirmatory factory analysis: CFA) เป็นการวิเคราะห์ The total variance-covariance matrix ของตัวแปรสังเกตที่เป็นตัวแปรระดับเดียว ส่วนการวิเคราะห์พหุระดับ (Multilevel confirmatory factory analysis: MFCA) เป็นการแยกออกของค่าสหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่าง (the total sample covariance matrix) ของค่าคะแนนภายในกลุ่ม (Within-group) และระหว่างกลุ่ม (Between-group) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factory analysis: MCFA) ของตัวแปร จึงเป็นการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและตรวจสอบข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์พหุระดับ (Multilevel confirmatory factory analysis: MFCA) ของตัวแปร โดยวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (Interclass correlations: ICC) ระหว่างตัวแปรทั้ง 2 ระดับ เพื่อดูว่าร้อยละของการผันแปรทั้งหมดในแต่ละด้านของตัวแปรนั้นมีการผันแปรในกลุ่มแล้วและความผันแปรระหว่างกลุ่มหรือไม่ ทั้งนี้ค่า ICC ควรมีค่ามากกว่า 0.05 จึงสามารถนำไปวิเคราะห์พหุระดับได้

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ผู้วิจัยจัดกลุ่มปัจจัยเชิงเหตุพหุระดับ ได้แก่ ปัจจัยด้านจิตลักษณะของพนักงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงาน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานของกลุ่มงาน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรและมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 4.2 ตัวแปรระดับบุคคล

### ตัวแปรด้านจิตลักษณะของพนักงาน

#### 4.2.1 การประเมินกันแท้ของตนเอง (Core self-evaluations: CSEs)

##### แนวคิดการประเมินกันแท้ของตนเอง

การประเมินกันแท้ของตนเองเป็นแนวคิดที่บูรณาการเพื่อทำความเข้าใจพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับบุคคล (Bono; & Judge, 2003) โดยใช้องค์ความรู้วิชาการ 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านปรัชญา 2) ด้านวิจัยทางจิตวิทยาคลินิก 3) ด้านการฝึกปฏิบัติทางจิตวิทยาคลินิก 4) ด้านความพึงพอใจในการทำงาน 5) ด้านความเครียด 6) ด้านพัฒนาการเด็ก 7) ด้านบุคลิกภาพ และ 8) ด้านจิตวิทยาสังคม แนวคิดการประเมินกันแท้ซึ่งสามารถอธิบายได้ในส่วนเรื่องของแหล่งที่ทำให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Judge et al., 1977) จัดส์และคณะ (Judge, Lock; & Durham, 1977 cited in Judge, Lock, Durham; & Kluger, 1998) ได้นิยาม การประเมินกันแท้ (Core evaluations) หมายถึง “การที่บุคคลประเมินกันแท้ดั้งเดิม (Bottom-line evaluations) จากข้อสรุปพื้นฐานซึ่งเป็นจิตใต้สำนึกพื้นฐานของบุคคลเกี่ยวกับตนเอง บุคคลอื่นและความเป็นจริงของโลกภายนอก” จากแนวคิดเรื่องการประเมินกันแท้ (Core Evaluations) (Judge, Bono; & Erez, 2002) จัดส์และคณะ (Judge, Lock; & Durham, 1977) ได้พัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะนิสัย (Traits) ด้านการประเมินกันแท้ที่มีผลโดยตรงต่อบุคคลอื่น โดยมุ่งศึกษา “ตัวตน” (Self) ของบุคคล จัดส์เห็นว่าลักษณะนิสัยการประเมินกันแท้ของตนเอง (The core self-evaluations trait) มีลักษณะครอบคลุมสิ่งอื่นและมีความเฉพาะเจาะจงมากกว่า ความเป็นลักษณะนิสัย (Trait) มากกว่าลักษณะนิสัยตามสภาวะ (State) (Judge et al., 1997) ในที่สุดจัดส์ได้สรุปความหมายคำว่า “การประเมินกันแท้ของตนเอง” (Core self-evaluation) หมายถึง ประเมินตนเอง (Self-appraisal) ส่วนคำว่า การประเมินกันแท้ภายนอก (External core evaluations) หมายถึง การที่บุคคลประเมินสภาพแวดล้อมของตนเอง ซึ่งจัดส์และคณะ (Judge et al., 1997) ได้อธิบายความแตกต่างของการประเมินกันแท้ภายนอก (External core evaluations) ว่าเป็นการประเมินของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่น (เช่น ความไว้วางใจตรงกันข้ามกันการได้รับการเหยียดหยาม) และโลกภายนอก (เช่น ความเชื่อในโลกว่ามีเมตตา ความเชื่อว่าเป็นแค่เพียงโลกภายนอก) ซึ่งเป็นการพัฒนาความรู้สึกไว้วางใจที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีของอีริคสัน (Ericson, 1950) ที่ชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่ตรงกันข้ามคือการเหยียดหยาม (Cynicism) แนวคิดหลักของการประเมินกันแท้มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างทางความคิดในสมองเกี่ยวกับตนเอง (Self-schemas) เกี่ยวกับกระบวนการทางจิตวิทยาที่เป็นรากฐานของแหล่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (The dispositional source of job satisfaction)

ในช่วงแรกเป็นการศึกษาตัวแปรเพื่อนำมาประกอบเป็นคุณลักษณะบุคลิกภาพการประเมินแก่นแท้ของตนเองโดยใช้เกณฑ์ของลักษณะนิสัยทางอารมณ์ (Dispositional traits) ในการตรวจสอบความเป็นลักษณะนิสัย (Trait) จัดส์และคณะ (Judge et al., 1997) ใช้เกณฑ์ในการเลือกตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประเมินแก่นแท้ของตนเอง 3 ประการได้แก่ 1) การมุ่งเน้นที่การประเมินผล (Evaluation focus) การประเมินตนเอง (Self-evaluation) ของ แก่นบุคลิกภาพ (Core trait) เป็นตัวต่อต้านลักษณะของคนเดียว (One self) หรือบุคคลอื่นเข้ามาด้วย 2) หลักพื้นฐานทางทฤษฎีแก่นบุคลิกภาพที่ควรมีหลักการที่ไม่ใช่ลักษณะผิวเผินของลักษณะนิสัย (Trait) (Cattell, 1965 cited in Bono; & Judge, 2003) และ 3) ขอบเขตจากการศึกษาทฤษฎีทางบุคลิกภาพ ขอบเขตหมายถึง แก่นบุคลิกภาพควรมีความกว้างขวางภายในขอบเขตหรือแนวทางของบุคลิกภาพนั้น (Allport, 1961 cited in Bono & Judge, 2003) จากเกณฑ์ที่กำหนดทั้ง 3 ข้อที่กล่าวข้างต้นทำให้ได้ลักษณะนิสัย (Trait) ที่เข้าเกณฑ์ 4 องค์ประกอบ คือ การเห็นคุณค่าในตนเอง การรับรู้ความสามารถของตน บุคลิกภาพแบบห่วงใยทางอารมณ์ และการเชื่ออำนาจในตนเอง (Judge et al., 1997 cited in Bono; & Judge, 2003) โดยองค์ประกอบแต่ละตัวมีรายละเอียดดังนี้

1. การเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) หมายถึง การประเมินตนเองรวมในทุกด้านเกี่ยวกับมโนทัศน์แห่งตน (self-concept) ซึ่งเป็นบุคลิกภาพตัวเดียวที่กว้างที่สุดและเป็นพื้นฐานของการประเมินแก่นแท้ของตนเองมากที่สุด (Judge et al., 1997)

2. การรับรู้ความสามารถโดยทั่วไปของตน (Generalized self-efficacy) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจว่าตนเองสามารถแสดงพฤติกรรมต่อสถานการณ์ในอนาคตที่เผชิญได้ดีเพียงใด (Bandura, 1994) ซึ่งแสดงถึงความมั่นใจในตนเอง แม้ว่าแบนดูรากล่าวถึงในบริบทของปรากฏการณ์เฉพาะ (A situation-specific phenomenon) แต่นักวิจัยบางคน (Chen; & Gully, 1997; Gist, 1987; Gist & Mitchell, 1992 cited in Bono; & Judge, 2003) ได้แย้งว่าการรับรู้ความสามารถโดยทั่วไปของตานั้นได้แยกการรับรู้ความสามารถของตนในสถานการณ์เฉพาะ (Task-specific self-efficacy) ออกจากการรับรู้ความสามารถของตนทั่วไป (Generalized self-efficacy) ที่หมายถึง การตัดสินใจว่าบุคคลสามารถปฏิบัติตนได้ดีเพียงใดในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งการรับรู้ความสามารถของตานั้นมีความเกี่ยวข้องกับการเห็นคุณค่าในตนเอง เนื่องจากทั้งสองแนวคิดนี้เป็นแง่มุมที่มาจากการประเมินตนเอง (Self-appraisal) ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของบุคคล

3. บุคลิกภาพแบบห่วงใยทางอารมณ์ (Neuroticism) มีความหมายในทางตรงกันข้าม เรียกว่า การตัดสินใจทางอารมณ์ (Emotional adjustment) หรือ ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) ซึ่งเป็นลักษณะบุคลิกภาพที่อยู่ใน FFM (Five factors model) ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ซึ่งมีแนวโน้มแสดงออกอย่างน้อย 2 ลักษณะที่ตรงข้ามกันคือความวิตกกังวล (ได้แก่ ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ แนวโน้มที่จะเกิดความเครียด) และการมีสุขภาวะที่ดี (Well-being)

4. ความเชื่ออำนาจ (Locus of control) หมายถึง ความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับสาเหตุของเหตุการณ์ต่างๆ ในชีวิตตนเอง (Rotter, 1966 cited in Bono; & Judge, 2003) ประกอบด้วย ความเชื่ออำนาจในตน (Internal locus of control) และความเชื่ออำนาจนอกตน (External locus of control) เป็นตัวแปรบุคลิกภาพที่ได้ศึกษาเพิ่มเติมจากเรื่อง “การเชื่ออำนาจ”

จัดส์และคณะ (Judge et al., 1997) ได้อธิบายว่าการประเมินแก่นแท้ (Core evaluations) เป็นรากฐานในการประเมินขั้นต่ำของบุคคลต่อตนเองต่อโลกและคนอื่น การประเมินแก่นแท้ของตนเองจึงมีอิทธิพลต่อการประเมินค่านั่นที่เกิดขึ้นในระดับจิตใต้สำนึก (Subconsciously) ดังนั้น การประเมินสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง (ตัวอย่างเช่น บุคคลประเมินต้องงานหรือต่อเพื่อนร่วมงาน) จะมีผลต่ออารมณ์ความรู้สึกที่ลึกจากสิ่งเหล่านี้และเป็นการประเมินการประเมินตนเองขั้นพื้นฐาน แม้ว่าผู้คนทั่วไปไม่ได้ตระหนักในสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการประเมินตนเอง (Self-evaluations) ที่เกิดบนการรับรู้ของตนเองหรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้น (Bono; & Judge, 2003) บุคคลอาจมีการประเมินแก่นแท้ในหลากหลายมิติ เช่น การประเมินตนเอง (Self evaluation) การประเมินผู้อื่น (Evaluation of others) การประเมินโลกที่เป็นอยู่ (Evaluation of the world) ในงานที่ศึกษาเรื่องการประเมินแก่นแท้ช่วงแรก ๆ ในงานของจัดส์และคณะ (Judge, Locke, Durham; & Kluger, 1998 cited in Bono; & Judge, 2003) ได้แสดงให้เห็นว่า การประเมินแก่นแท้ของตนเองมีความสำคัญ

สรุปได้ว่า การประเมินแก่นแท้ของตนเอง หมายถึง การประเมินตนเองในเชิงบวกที่เห็นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีค่าและสามารถควบคุมชีวิตตนเองได้ เป็นความคิดรวบยอดที่แสดงออกถึงการประเมินค่าที่บุคคลได้ประเมินตนเองและหน้าที่ในสภาพแวดล้อมที่อยู่ บุคคลที่ประเมินแก่นแท้ตนเองในเชิงบวก มักประเมินค่าตนเองในแง่บวกอย่างสม่ำเสมอในสถานการณ์ต่างๆ เช่น บุคคลเห็นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีค่าและสามารถควบคุมชีวิตตนเองได้ ส่วนบุคคลที่ประเมินแก่นแท้ตนเองในทางลบจะมีคุณสมบัติเป็นไปในทางตรงกันข้าม กล่าวคือ มีแนวโน้มที่มองตนเองมีค่าน้อยกว่าผู้อื่น มุ่งคิดแต่เรื่องที่ล้มเหลวและการขาดแคลนขาดทุน เห็นว่าตนเองเป็นเหยื่อของสังคมและสิ่งแวดลอม การประเมินแก่นแท้ของตนเองชี้วัดด้วยองค์ประกอบทางบุคลิกภาพ 4 ด้านที่รวมเป็นองค์ประกอบแบบเอกมิติ (Unidimension construct)

#### การวัดการประเมินแก่นแท้ของตนเอง

ลักษณะขององค์ประกอบการประเมินแก่นแท้ของตนเองเป็นองค์ประกอบทางจิตลักษณะลำดับขั้นที่สูงกว่า(Higher order psychological constructs) ซึ่งอาจพิจารณาได้ว่าเป็นองค์ประกอบแฝง (Latent construct) ซึ่งไม่สามารถสังเกตได้ (Unobservable construct) เป็นองค์ประกอบแฝงแบบมิติหลากหลาย (Latent multidimensional construct) ในการวัดการประเมินแก่นแท้ของตนเองจัดส์และคณะ (Judge, Erez, Bono; & Thoreson, 2003) ได้พัฒนาเป็นแบบวัดที่ชื่อว่า The Core Self-Evaluation Scale (Judge et al., 2003) ซึ่งเป็นแบบวัดที่มี 12 ข้อคำถาม ประกอบด้วย ข้อความทางบวก 6 ข้อ และข้อความทางลบ 6 ข้อ ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากระดับไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง (Strongly disagree =1) ถึงระดับเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง

(Strongly agree = 5) ข้อคำถามทางลบได้แก่คำถามข้อ 2, 4, 6, 8, 10, 12 และคำถามทางบวก ได้แก่ข้อ 3, 5, 7, 9, 11 ข้อคำถาม 12 ข้อในแบบวัดนี้เป็นแบบเอกมิติ (Single dimension) จากการวิจัยการประเมินกันแท้ของตนเองของ จัดส์และโบโน (Judge & Bono, 2003) พบว่า CSEs มีความเที่ยงตรงในการวัด (Valid measure) ที่มีประโยชน์ต่อการวิจัยในด้านจิตวิทยาประยุกต์ (Judge; Bono; & Thoresen, 2003) แบบวัดนี้มีผู้ใช้แพร่หลายในงานวิจัยที่เกี่ยวกับการประเมินกันแท้ของตนเอง ในประเทศไทยมีผู้นำแบบวัดนี้มาใช้ ได้แก่ งานของอมร หวังพีระพงศ์ (2010) โดยปรับเป็นภาษาไทย ชื่อ “มาตรวัดการประเมินกันแท้ของตนเองแบบเอกมิติ” เป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า 5 ระดับที่พัฒนามาจากแนวคิดของจัดส์และคณะ (Judge, Erez, Bono, & Thoresen, 2003) มีจำนวน 16 ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์หากลุ่มสูงกลุ่มต่ำที่ทดสอบด้วยค่าทีและวิเคราะห์ CITC ทุกข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาคอนบาคเท่ากับ .90

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ปรับข้อคำถามจากแบบวัด The Core Self-Evaluation Scale ตามแนวคิดของจัดส์และคนอื่นๆ (Judge et al, 2003.; 2004) โดยคงความสำคัญตามแบบวัดเดิม และนำมาปรับข้อคำถามโดยเพิ่มเนื้อหาให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาและสร้างข้อคำถามจากนิยามปฏิบัติการที่สอดคล้องกับต้นฉบับที่หมายถึง การประเมินตนเองในเชิงบวกที่เห็นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีค่าและสามารถควบคุมชีวิตตนเองได้ การประเมินกันแท้ของตนเองมีองค์ประกอบคุณลักษณะนิสัย (Trait) 4 ประการ ได้แก่ 1) การเห็นคุณค่าในตนเอง หมายถึง การประเมินตนเองในภาพรวมทุกด้านที่เกี่ยวกับตนเองในทางที่ดี 2) การรับรู้ความสามารถของตนเอง หมายถึง การที่พนักงานตัดสินใจว่าตนเองสามารถแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติงานต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี 3) ความมั่นคงทางอารมณ์ หมายถึง การที่ไม่มีความวิตกกังวล มีอารมณ์และบุคลิกภาพมั่นคง ไม่มีแนวโน้มที่จะเกิดความเครียดและโรคซึมเศร้า 4) ความเชื่ออำนาจของตน หมายถึง ความเชื่อของพนักงานที่เกี่ยวกับสาเหตุของเหตุการณ์ต่างๆ ในชีวิตที่เกิดจากตนเอง ในการวัดการประเมินกันแท้ของตนเอง แบบวัดนี้พนักงานเป็นผู้ประเมินตนเอง ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด)

#### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินกันแท้ของตนเอง**

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในช่วงระหว่างปีค.ศ. 1998 จนถึงปัจจุบัน มีการศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินกันแท้ของตนเองเป็นจำนวนมากในแง่มุมต่างๆ งานวิจัยแรกของจัดส์ที่นำเสนอทฤษฎีนี้ได้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของการประเมินกันแท้ของตนเองกับการทำงานในองค์กรในด้านความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน เช่น ในงานวิจัยของจัดส์และคณะ (Judge, Locke, Durham; & Kluger, 1998) พบว่าการประเมินกันแท้ของตนเองมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (ประมาณ 37%) ที่ผ่านการรับรู้จากในเรื่องลักษณะงานที่แท้จริง (Intrinsic job characteristics) กล่าวคือ บุคคลที่มีการประเมินกันแท้ของตนเองสูงจะได้รับรางวัลในงานมากกว่าผู้ที่ประเมินกันแท้ตนเองต่ำ ซึ่งได้ขยายผลที่เกิดขึ้นโดยแสดงให้เห็นว่าไม่แต่เฉพาะในเรื่องการประเมินกันแท้ของตนเองเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ลักษณะงานที่แท้จริง แต่ยังมี

ความสัมพันธ์ของการประเมินแก่ตนเองกับความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงจากงานที่มีความซับซ้อน (Judge, Bono; & Locke, 2000) ดังนั้น จึงมีงานวิจัยต่อมาที่ศึกษาการประเมินแก่ตนเองของตนเองมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน โดยผลการวิจัยได้อธิบายว่าบุคคลที่คิดเชิงบวก (Positive individuals) ได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายมากกว่าดังนั้นพนักงานกลุ่มนี้จึงได้ทำงานที่มีความซับซ้อนและยากในระดับที่เทียบเท่ากับการเติมเต็มสัญชาตญาณที่มีมากกว่า ข้อสรุปนี้สนับสนุนงานวิจัยที่ศึกษาในห้องทดลอง (Srivastava, Locke; & Judge, 2002) พบว่านักศึกษาด้านการจัดการที่ประเมินแก่ตนเองสูงมักเลือกภาระงานที่ซับซ้อนมากกว่า ภาระงานที่ซับซ้อนเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินแก่ตนเองและความพึงพอใจในภาระงานที่ได้รับ ผลการวิจัยยังได้สนับสนุนสมมติฐานตัวแปรเชิงสาเหตุคือการประเมินแก่ตนเองส่งผลต่อความซับซ้อนในงานและมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่พบความสัมพันธ์ของการประเมินแก่ตนเองต่อผลการปฏิบัติงาน แม้ว่าจุดมุ่งหมายเดิมของการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในงาน แต่เมื่อวิจัยเพิ่มขึ้นพบว่าทฤษฎีการประเมินแก่ตนเองยังสามารถนำมาใช้ในเรื่องแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงาน มีงานวิจัยที่สนับสนุนว่าคนที่มีความกระตือรือร้นในการประเมินแก่ตนเองในระดับสูงมักได้รับรางวัลในงานมากกว่าคนที่ประเมินแก่ตนเองต่ำกว่า ในงานวิจัยของจิตส์ (Judge; & Bono, 2001) ได้แสดงความเชื่อมโยงของบุคลิกภาพทั้ง 4 ตัวต่อผลการปฏิบัติงาน จากการสังเคราะห์วรรณกรรมทั้งหมด 105 งาน พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดคือการเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) มีค่าเท่ากับ 0.26 และตัวที่น้อยที่สุดคือความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) มีค่าเท่ากับ 0.19) ในการทำนายผลการปฏิบัติงาน พบว่าไม่เพียงแต่การประเมินแก่ตนเองที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ลักษณะงานที่แท้จริงเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานด้วย

สำหรับงานวิจัยการประเมินแก่ตนเองในประเทศไทยในปัจจุบันพบว่ามีน้อย แต่มีงานวิจัยที่น่าสนใจที่ศึกษาโมเดลการวัดของการประเมินแก่ตนเองในด้านโมเดลการวัดในงานของ อมร หวังพีระวงศ์ (2553) ศึกษาเรื่อง “การประเมินแก่ตนเองที่ศึกษาอิทธิพลของการประเมินแก่ตนเองต่อความพึงพอใจในการทำงานโดยมีความเครียดในการทำงานและความเหนื่อยหน่ายในการทำงานเป็นตัวแปรสื่อ” โดยมุ่งศึกษามาตรวัดการประเมินแก่ตนเอง ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารในเขตกรุงเทพมหานคร งานวิจัยนี้ใช้แบบวัดการประเมินแก่ตนเองแบบ 4 มิติซึ่งวัดจากลักษณะสี่ด้าน และแบบเอกมิติซึ่งแบบวัดดัดแปลงมาจากแนวคิดของจิตส์และคณะ (2003) ผลการวิจัยพบว่าโมเดลการวัดการวัดระหว่างมาตรวัดแบบ 4 มิติและมาตรวัดแบบเอกมิติไม่แตกต่างกันโดยพบว่าผลต่างของค่าไควสแควร์มีค่าต่ำกว่าค่าวิกฤต แสดงว่าโมเดลทั้งสองไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าการประเมินแก่ตนเองมีความสัมพันธ์กับความเครียดในการทำงาน กล่าวคือ พนักงานที่มีการประเมินแก่ตนเองสูงจะประเมินตนเองในทางบวก ผลพบว่าพนักงานกลุ่มนี้มีความเครียดในการทำงานต่ำ เนื่องจากมี

แนวโน้มควบคุมตนเองและแก้ปัญหาได้ดีกว่าพนักงานที่ประเมินตนเองในทางลบและประเมินแก่กันแท้ตนเองต่ำกว่า

งานวิจัยการประเมินแก่กันแท้ของตนเองในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมา ได้แก่ งานของจิตส์และคณะ (Judge, Thoresen, Pucik; & Welbourne, 1999) ในปี 1999 จิตส์และคณะได้ศึกษาการบริหารจัดการในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในผู้บริหารระดับกลางและระดับบนฝ่ายบุคคล โดยศึกษาการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้บริหารระดับผู้จัดการ จากปัจจัยเชิงสาเหตุที่เป็นคุณลักษณะนิสัย (Dispositional traits) 7 ตัว ซึ่งต่อมาตัวแปร 3 ตัว ได้กลายเป็นองค์ประกอบหลักของการประเมินแก่กันแท้ของตนเอง ได้แก่ การเชื่ออำนาจของตนเอง (Locus of control) การรับรู้ความสามารถของตน (Generalized self-efficacy) การเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) ผลการวิจัยพบว่าการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุที่เป็นคุณลักษณะนิสัยและผลลัพธ์ทางอาชีพ ต่อมาจิตส์และมูเลอร์ (Judge; & Kammeyer-Mueller, 2011) ได้ศึกษาการประเมินแก่กันแท้ของตนเองในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาใช้แนวคิดเรื่องการประเมินแก่กันแท้เองกับการจัดการปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในบริบทองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินแก่กันแท้ของตนเองและเจตคติ แรงจูงใจ ผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าทางอาชีพ โดยการศึกษาประยุกต์ตัวแปรการประเมินแก่กันแท้ของตนเองในองค์กรร่วมสมัย ทำให้เห็นความสำคัญและศักยภาพของการประเมินแก่กันแท้ของตนเองที่มีต่อผลการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจิตส์ได้แนะนำให้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องเหล่านี้ต่อไป จากข้อเสนอดังกล่าว ผู้วิจัยได้สนใจศึกษาเรื่องการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงและการประเมินแก่กันแท้ของตนเอง

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยเชื่อว่าการประเมินแก่กันแท้ของตนเองมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในโรงงาน ผู้วิจัยจึงคาดว่า การประเมินแก่กันแท้ของตนเองเป็นตัวแปรด้านปัจจัยจิตลักษณะที่มีอิทธิพลทางตรงระดับบุคคลต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท ตาม**สมมติฐานข้อที่สอง** และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทโดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง ตาม**สมมติฐานข้อที่สาม** มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตาม**สมมติฐานข้อที่สี่** และ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงตาม**สมมติฐานข้อที่ห้า**

### ตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับบุคคล

ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร และความคลุมเครือในงาน

## 4.2.2 วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ (Market culture หรือ Achievement culture)

### แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาวัฒนธรรมที่ประยุกต์ใช้กับกลุ่มและองค์การนั้นมีแนวคิดหลักที่อยู่หลายแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรมจึงพอสรุปแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ 4 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การของเชน โมเดลเอเอสเอชของชไนเดอร์ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมของร็อบบิ้นส์ และแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การของคาเมอร์อนและควิน มีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การของเชน สำหรับการทำความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมนั้น เชนเห็นว่าคำว่า “วัฒนธรรม” มีความหมายที่สับสนเพราะกลุ่มและองค์การนั้นแยกแยะให้ชัดเจนได้ยาก (Schein, 1992) ตามแนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ (Organization culture theory) ของเชน (Schein, 1992) จึงเริ่มจากการอธิบายคำว่า “กลุ่ม” (Group) ที่หมายถึง กลุ่มทางสังคม (Social unit) ทุกขนาดรวมถึงองค์การและกลุ่มย่อยในองค์การด้วย กลุ่มคือมีจุดร่วมที่เหมือนกัน (Shared or held in common) กลุ่มมีปรากฏการณ์เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน (Schein, 1992: 8-10) ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำเมื่อผู้คนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ค่านิยมของกลุ่ม ค่านิยมที่ดำเนินการ ปรัชญาที่เป็นทางการ กฎของเกมส์ บรรยากาศ ทักษะที่ติดตัว นิสัยพฤติกรรมความคิด รูปแบบทางจิตใจและ/หรือกระบวนการทัศนทางด้านภาษา การมีความหมายร่วมกัน สัญลักษณ์ ความหมาย เป็นต้น เชน (Schein, 2011 cited in Ehrhart, Schneider; & Macey, 2014: 2) ได้นิยาม “วัฒนธรรมองค์การ” หมายถึง รูปแบบของสมมติฐานเบื้องต้นที่เรียนรู้โดยองค์การและถูกแก้ปัญหาด้วยการปรับตัวกับภายนอกและบูรณาการภายในขององค์การจนทำให้ได้ผลที่พิจารณาได้ว่าถูกต้อง แล้วจึงถูกนำไปสอนแก่สมาชิกใหม่ในองค์การในแนวทางที่ถูกต้องในเรื่องการรับรู้ การคิด และการรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น แนวคิดนี้จึงแสดงถึงความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมและ/หรือการแสดงออกถึงวัฒนธรรมที่บุคคลเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ยึดถือร่วมกัน คำว่า “วัฒนธรรม” มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของการร่วมกัน คือ 1) วัฒนธรรม หมายถึงบางส่วนของระดับของโครงสร้างที่มั่นคงในกลุ่ม (Structural stability) เมื่อพูดว่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าเป็นวัฒนธรรม สิ่งนั้นจะไม่ใช่แค่หมายถึง “การมีร่วมกัน” (Shared) แต่มีความหมายที่ลึกซึ้งและมั่นคง 2) วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนหรือการรวมกัน (Patterning or integration) ตามที่ทฤษฎีองค์การได้แยกความแตกต่างของปัญหาที่ทุกกลุ่มที่ต้องจัดการโดยไม่ขึ้นกับขนาดของกลุ่มเป็นการดิ้นรนเพื่อให้อยู่รอด เจริญเติบโตและปรับตัวในสภาพแวดล้อมของกลุ่มและการรวมกันภายในกลุ่ม (Internal integration) ที่ทำหน้าที่ประจำวันได้และสามารถปรับตัว ดังนั้นความหมายอย่างเป็นทางการของคำว่า “วัฒนธรรม” ตามแนวคิดของเชน (Schein, 1992: 12) หมายถึง รูปแบบของการมีสมมติฐานพื้นฐาน (Basic assumption) ร่วมกันที่กลุ่มได้จากการเรียนรู้ในการแก้ปัญหาในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) และการรวมกันภายใน (Internal integration) ที่ทำให้การทำงานได้ดีเพียงพอต่อการพิจารณาที่ถูกต้อง ดังนั้นสิ่งเหล่านี้จึงถูกสอนแก่



สมาชิกใหม่ในทางที่ถูกต้องเกี่ยวกับการรับรู้ การคิด และความรู้สึก ที่มีต่อปัญหาเหล่านั้น เช่น (Schein, 1992: 15) เห็นว่าวัฒนธรรมกับผู้นำนั้นเปรียบเสมือนเหรียญสองหน้า กล่าวคือ ผู้นำเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมขึ้นมาก่อนการสร้างกลุ่มและองค์การ เมื่อวัฒนธรรมเกิดขึ้นแล้วผู้นำได้ประเมินเกณฑ์สำหรับการเป็นผู้นำของกลุ่ม ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมของกลุ่มหรือองค์การนั้น เช่น (Schein, 1990: 111; 1992: 17) ได้แยกแยะระดับความแตกต่างพื้นฐานของวัฒนธรรมที่ปรากฏได้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับวัตถุ ระดับค่านิยม และระดับของสมมติฐานขั้นพื้นฐาน

ระดับวัตถุ (Artifacts) หมายถึง วัฒนธรรมขององค์การที่มีโครงสร้างและกระบวนการที่มองเห็นได้ เป็นขั้นที่ยากในการถอดรหัส ในขั้นนี้ประกอบได้ด้วยสิ่งต่างๆทางกายภาพ การแต่งกาย วิธีการในการติดต่อกัน กลิ่นและความรู้สึกต่อสถานที่ อารมณ์ความรู้สึกและปรากฏการณ์ต่างๆ (เช่น ผลិតภักดิ์ ปรัชญาองค์การ และรายงานประจำปี เป็นต้น) วัฒนธรรมในระดับนี้สังเกตได้ง่ายแต่ไม่สามารถบอกความหมายว่าเป็นอย่างไรและไม่มีตัวชี้วัด

ระดับค่านิยม (Espoused values) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่เป็นแผนกลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญา เป็นขั้นของการรับหลักการและการให้เหตุผล ขั้นนี้สามารถเทียบเคียงได้กับสิ่งที่นักมานุษยวิทยาเรียกว่า “informant” สามารถสังเกตปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้และใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดเพื่อศึกษาวัฒนธรรมในระดับนี้ได้ว่าพนักงานรู้สึกและคิดอย่างไร แต่เครื่องมือแบบสอบถามและสำรวจจะใช้ประโยชน์ได้น้อยกว่าเนื่องจากเกิดอคติต่อมิติข้อคำถามที่ใช้ศึกษา จึงไม่มีทางที่รู้ได้ว่าองค์ประกอบที่ถามนี้เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมหรือไม่จนกว่าจะได้ศึกษาวัฒนธรรมในระดับที่ลึกกว่า

ระดับของสมมติฐานขั้นพื้นฐาน (Basic underlying assumptions) หมายถึง วัฒนธรรมในระดับที่รับรู้มีสติ รับมาเป็นความเชื่อ การรับรู้ การคิดและความรู้สึก เป็นขั้นที่เกิดแหล่งของค่านิยมและการกระทำ ขั้นนี้ศึกษาโดยการสังเกต มุ่งสนใจเฉพาะคำถามและผ่านการเข้าร่วมของสมาชิกในกลุ่มที่มีการวิเคราะห์ตนเอง

2. โมเดลวัฒนธรรมองค์การแบบเอเอสเอ โมเดลนี้ชไนเดอร์ได้พัฒนามาจากแนวคิดของเชน (Schein, 2010 cited in Ehrhart, Schneider; & Macey, 2014: 2) โดยอธิบายความหมาย “วัฒนธรรมองค์การ” ว่าหมายถึง รูปแบบของการร่วมสมมติฐานเบื้องต้นที่เรียนรู้จากการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายใน ซึ่งใช้ได้ผลเพียงพอที่พิจารณาว่าถูกต้องและถูกสอนต่อไปยังสมาชิกใหม่ในแนวทางที่ถูกต้องต่อการรับรู้ การคิดและความรู้สึกที่มีต่อปัญหาเหล่านั้น ซึ่งชไนเดอร์เห็นว่าความหมายนี้เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ อุดมการณ์และค่านิยมที่มีร่วมกันโดยถือว่าเป็นเรื่องของวัฒนธรรมองค์การ ชไนเดอร์ (Schneider, 1987; Ehrhart, Schneider; & Macey, 2014) ได้ศึกษาพัฒนาโมเดลเพื่อทำความเข้าใจการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์การโดยมีพื้นฐานจากบริบทต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลโดยใช้กรอบแนวคิดที่เรียกว่า “เอเอสเอโมเดล” (The ASA model) เป็นโมเดลเพื่อเข้าใจองค์การและสาเหตุที่มาจากโครงสร้าง กระบวนการและเทคโนโลยีขององค์การ เอเอสเอโมเดลได้พัฒนาผ่านชุดของ

สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง 1) ความยากในการนำเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การ (changes) 2) การได้ประโยชน์ในเรื่องบุคลิกภาพและการวัดสิ่งที่เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ (Organization behavior) 3) ได้ทราบแหล่งที่ทำให้เกิดของบรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การ (Organization climate and culture) 4) ได้เห็นถึงความสำคัญของการสรรหาบุคลากร (Recruitment) และ 5) ความจำเป็นทางด้านทฤษฎีบุคคล (Person-based theories) ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและเจตคติต่องาน (Leadership and job attitude) เอเอสเอโมเดล (The ASA Model) มาจากคำว่า The attraction – selection – attrition model ซึ่งหมายถึง การดึงดูด การคัดเลือกและการลาออก โมเดลนี้อธิบายว่า สถานการณ์ที่ถูกสร้างขึ้นโดยธรรมชาติจากบุคคลภายใน บุคคลที่อยู่ในภายในองค์การจะมีค่านิยมและบุคลิกภาพเป็นเนื้อเดียวกับองค์การโดยผ่านกระบวนการการดึงดูด การคัดเลือกและการลาออก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือบุคคลที่ได้รับความสนใจดึงดูดจากองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มีความเหมือนกับองค์การมากกว่าผู้สมัครงานคนอื่นๆโดยทั่วไป ดังนั้นบุคคลที่ถูกคัดเลือกเข้าทำงานในองค์การจึงมีความคล้ายคลึงกับพนักงานที่มีอยู่เดิมและเข้ากันได้ดีกับวัฒนธรรมองค์การมากกว่าผู้สมัครงานคนอื่นที่ไม่ถูกเลือก ในที่สุดพนักงานผู้ทำงานกับองค์การในระยะยาวและเป็นผู้ที่ไม่สมัครใจออกหรือออกโดยไม่ตั้งใจจึงเป็นผู้ที่มีความคล้ายกันและกันมากขึ้นและคล้ายคลึงกับพนักงานในองค์การทั่วไปมากกว่าพนักงานที่ลาออก โมเดลนี้ไม่เหมือนกับโมเดลวัฒนธรรมองค์การโดยทั่วไปที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อบุคคล แต่โมเดลเอเอสเอได้วางบุคคลไว้ที่ตำแหน่งตรงกลางของบทบาทที่มีอิทธิพล โมเดลมีสมมติฐานที่ว่ากระบวนการได้เริ่มต้นจากผู้ก่อตั้งองค์การหรือเจ้าของที่มีแนวโน้มมองหาคนที่มีลักษณะใกล้เคียงกับตนเองและเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของบริษัท ดังนั้น บุคลิกภาพและค่านิยมจากเจ้าของซึ่งเป็นบุคคลจึงได้ก่อรูปขึ้นเป็นวัฒนธรรมองค์การ เมื่อเวลาผ่านไป วัฒนธรรมยังคงอยู่เนื่องจากพนักงานยังคงรักษาไว้โดยผ่านกระบวนการเอเอสเอ เนื่องจากพนักงานมีค่านิยมหลักขององค์การ (Organization core value) และมีบุคลิกภาพที่คล้ายกัน พนักงานที่ตั้งใจในการมีส่วนร่วมกันนั้นจะยอมรับข้อตกลงและปฏิบัติตามวัฒนธรรมต่างๆ ที่มีในองค์การ โมเดลเอเอสเอให้ความสำคัญในแง่ของการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมมาจากบุคคลที่อยู่ภายในองค์การและยังคงอยู่นานเท่ากับที่วงจรนี้ได้ดำเนินไป องค์การจะดำเนินในความคล้ายกัน เช่นเดิมและวัฒนธรรมก็ยังคงดำรงอยู่

การเกิดวัฒนธรรมองค์การตามโมเดลเอเอสเอ โดย ชไนเดอร์ (1987) (Schneider, 1987: 445) เป็นการอธิบายเรื่องการอยู่รอดและการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์การเผชิญปัญหาความต้องการของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร แนวโน้มในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงคือต้องหาพนักงานใหม่ที่เหมาะสม (New right type) ถ้าหากพนักงานใหม่ไม่สามารถมีความโน้มเอียงเข้ากันได้กับพนักงานเก่าที่เหมาะสม (Old right type) ก็เกิดข้อผิดพลาดได้ พนักงานใหม่จึงต้องมีมุมมองที่ร่วมกันกับพนักงานเก่าและมีความโน้มเอียงร่วมกัน ถ้าหากพนักงานใหม่ไม่สามารถเข้าได้กับองค์การ พนักงานเก่าก็จะมีแรงผลักดันใหม่ออกไป ดังนั้นจึงต้องแน่ใจว่าพนักงานใหม่จะนำไปสู่เรื่องภายในองค์การได้ (ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงความโน้มเอียงแบบดั้งเดิม) มี

คุณลักษณะร่วมกับสิ่งที่คาดหวังให้เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เปลี่ยนด้านโครงสร้างและกระบวนการที่ไม่เหมือนเดิมมาจากแนวคิดที่ว่าโครงสร้างและกระบวนการเป็นผลลัพธ์พฤติกรรมของพนักงานในองค์การมากกว่าเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม เมื่อโครงสร้างและกระบวนการทำงานจะเปลี่ยนแปลงเมื่อพฤติกรรมของพนักงานเปลี่ยน และพฤติกรรมของพนักงานจะเปลี่ยนก็ต่อเมื่อมีความแตกต่างของประเภทพนักงานที่ถูกดึงดูด (Attracted) ถูกคัดเลือก (Selected) และทำงาน (Stay) อยู่กับองค์การต่อไป

3. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมของโรบบินส์ (Robbins, 2001) เสนอว่าวัฒนธรรมองค์การอยู่ในรูปแบบของการพรรณนา (Descriptive term) การเกิดวัฒนธรรมองค์การเป็นกระบวนการถ่ายทอดทางสังคม (Socialization process) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ปรับตัวของพนักงานต่อวัฒนธรรมองค์การตามโมเดลกระบวนการถ่ายทอดทางสังคม (A socialization model) ที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (Robbins, 2001: 511-512, 522) ได้แก่

ขั้นก่อนมาถึง (The pre-arrival stage) เป็นช่วงที่พนักงานเรียนรู้ในกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมที่เกิดขึ้นก่อนที่พนักงานใหม่เข้าร่วมในองค์การ

ขั้นการเผชิญหน้า (The encounter stage) เป็นขั้นตอนของกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมที่พนักงานใหม่ได้เห็นองค์การตามที่เป็นจริงและเผชิญหน้ากับความคาดหวังที่เป็นไปได้หรืออาจเป็น ในทางตรงกันข้าม

ขั้นการเปลี่ยนแปลง (The metamorphosis stage) เป็นขั้นตอนของกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมที่พนักงานใหม่มีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับงาน กลุ่มงานและองค์การ

วัฒนธรรมองค์การได้ถูกส่งผ่านไปสู่นักงานในหลายรูปแบบ โดยพนักงานเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การได้จากเรื่องราว พิธีกรรม สัญลักษณ์ สิ่งของ และภาษา (Robbins, 2001: 524)

โรบบินส์ (Robbins, 2001) ให้ความหมายคำว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบที่สมาชิกในองค์การให้คุณค่าร่วมกันซึ่งมีความแตกต่างจากองค์การอื่น ระบบที่สมาชิกให้คุณค่าร่วมกันนี้มีความใกล้ชิดกันเป็นกลุ่มของคุณลักษณะที่เป็นค่านิยมองค์การ (The Organization values) ซึ่งการพิจารณาวัฒนธรรมองค์การจะใช้คุณลักษณะเบื้องต้นสำคัญ 7 ประการที่รวบรวมและจับสาระสำคัญของวัฒนธรรมองค์การเพื่อบ่งบอกวัฒนธรรมของแต่ละองค์การได้ (Robbins, 2001: 510-511) ได้แก่

1. การสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยง (Innovation and risk taking) หมายถึง ระดับที่พนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์และรับความเสี่ยง

2. การใส่ใจกับรายละเอียด (Attention to detail) หมายถึง ระดับที่พนักงานถูกคาดหวังให้แสดงออกถึงความแม่นยำ มีการวิเคราะห์และสนใจในรายละเอียดของงาน

3. การมุ่งที่ผลลัพธ์ของงาน (Outcome orientation) หมายถึง ระดับที่การบริหารมุ่งสนใจที่ผลที่ได้หรือผลลัพธ์มากกว่าสนใจในเทคนิคหรือกระบวนการที่ใช้เพื่อให้ผลลัพธ์นั้นสำเร็จ

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากร (People orientation) หมายถึง ระดับที่การบริหารตัดสินใจพิจารณาถึงผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กร

5. การทำงานเป็นทีม (Team orientation) หมายถึง ระดับที่กิจกรรมการทำงานที่มีการจัดวางเป็นทีมมากกว่าเป็นรายบุคคล

6. การทำงานด้วยความแข็งขัน (Aggressiveness) หมายถึง ระดับที่พนักงานมีลักษณะการทำงานแข็งขันและแข่งขันมากกว่าการทำงานแบบสบายๆ

7. ความมั่นคง (Stability) หมายถึง ระดับที่กิจกรรมในองค์กรที่เน้นการรักษาสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ ตรงกันข้ามกับการเจริญเติบโต

โรบบินส์ (Robbins, 2001: 512 - 514) อธิบายว่า วัฒนธรรมในองค์กร ประกอบด้วย “วัฒนธรรมหลัก” (Dominant culture) และ “วัฒนธรรมย่อย” (Subcultures) ซึ่งวัฒนธรรมหลักแสดงถึงค่านิยมหลัก (Core value) ขององค์กรที่มีร่วมกันโดยสมาชิกในองค์กร ดังนั้นเมื่อเราพูดถึง “วัฒนธรรมองค์กร” จึงหมายถึง “วัฒนธรรมหลัก” ซึ่งเป็นมุมมองภาพรวมใหญ่ของวัฒนธรรมที่ทำให้องค์กรมีลักษณะบุคลิกแตกต่างจากองค์กรอื่น ในขณะที่ “วัฒนธรรมย่อย” มีแนวโน้มที่พัฒนาในองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งสะท้อนให้เห็นปัญหาทั่วไป สถานการณ์ หรือประสบการณ์ของสมาชิกที่ประสบอยู่ วัฒนธรรมย่อยมีแนวโน้มที่จะถูกกำหนดโดยการแบ่งแผนกหรือลักษณะทางพื้นที่ภายในองค์กร เช่น แผนกผลิตมีวัฒนธรรมย่อยที่เป็นเอกลักษณ์ร่วมกันของสมาชิกในแผนก ซึ่งประกอบด้วยค่านิยมหลัก (Core value) ที่มาจากวัฒนธรรมหลักรวมกับค่านิยมเฉพาะในแผนกนั้น ถ้าองค์กรไม่มีวัฒนธรรมหลักก็จะถูกรวมกันโดยวัฒนธรรมย่อยเท่านั้นจึงทำให้ค่านิยมจากวัฒนธรรมองค์กรก็จะเป็นตัวแปรอิสระที่มีความสำคัญลดลง ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งมีค่านิยมองค์กร (Core value) ที่สมาชิกในองค์กรทั้งยึดถืออย่างเข้มแข็งและมีร่วมกันอย่างกว้างขวาง สมาชิกที่ยอมรับค่านิยมหลักและเพิ่มความผูกพันต่อค่านิยมนั้น ทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง สอดคล้องกับค่านิยมที่ว่าวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรนั้น เนื่องจากมีระดับของการร่วมกันและการสร้างบรรยากาศภายในของการควบคุมพฤติกรรม ผลที่ได้คือพนักงานมีอัตราการเข้าออกอยู่ในระดับต่ำ พนักงานแสดงออกถึงพันธะสัญญาระหว่างสมาชิกเกี่ยวกับว่าองค์กรมีขึ้นเพื่ออะไร

ในการแบ่งประเภทของวัฒนธรรม โรบบินส์ได้ใช้แนวคิดของก๊อฟฟีและโจนส์ (Goffee; & Jones, cited in Robbins, 2001: 527) ที่ใช้มิติของ “ความเป็นกันเอง” (Sociability) และ “ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน” (Solidarity) เป็นพื้นฐานในการแบ่งประเภทของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน 4 แบบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบเครือข่าย (Networked culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเป็นกันเองสูง แต่มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันต่ำ องค์กรมองสมาชิกเหมือนเป็นสมาชิกในครอบครัว ทุกคนในองค์กรรู้จักกันดี สมาชิกมีความตั้งใจที่ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในกลุ่มและมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล

อย่างเปิดเผย ข้อเสียคือวัฒนธรรมแบบนี้มุ่งสนใจเรื่องสัมพันธภาพมากจนทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานต่ำและมีการสร้างกลุ่มทางการเมือง

2. วัฒนธรรมแบบรับจ้าง (Mercenary culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเป็นกันเองต่ำ แต่มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันสูง องค์กรมุ่งเป้าหมายอย่างมาก สมาชิกมุ่งมั่นเพื่อไปถึงเป้าหมาย การมุ่งเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นหลักทำให้มีเรื่องการเมืองในองค์กรที่น้อยมาก ข้อเสียของวัฒนธรรมแบบนี้คือทำให้มีการปฏิบัติที่ขาดมนุษยธรรมต่อคนที่มีผลการทำงานไม่ดี

3. วัฒนธรรมแบบแยกส่วน (Fragmented culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเป็นกันเองต่ำ และมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันต่ำ องค์กรแบบนี้มีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคล ความผูกพันของบุคคลมีความสำคัญต่อสมาชิกและภาระงาน พนักงานถูกตัดสินใจจากผลผลิตและคุณภาพของงาน ข้อเสียหลักคือมีการวิพากษ์วิจารณ์ที่มากเกินไปจากผู้อื่นและขาดความเป็นตัวตนของกลุ่ม

4. วัฒนธรรมแบบชุมชน (Communal culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเป็นกันเองและมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันสูง เป็นวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าทั้งสัมพันธภาพและผลการปฏิบัติงาน สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มแต่ยังคงมุ่งสนใจต่อเป้าหมายความสำเร็จ ผู้นำมักเป็นแรงบันดาลใจและเป็นผู้มีบารมีที่มีมุมมองวิสัยทัศน์มุ่งอนาคตขององค์กร ข้อเสียของวัฒนธรรมแบบนี้คือสมาชิกมักใช้ชีวิตทั้งหมดไปกับวัฒนธรรมแบบนี้ ผู้นำเชิงบารมีมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าผู้ตาม จึงเป็นผลทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เกือบเป็นแบบลัทธิความเชื่อ

นอกจากนี้ยังมีรูปแบบใหม่ ๆ ของวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ (Robbins; & Coulter, 2009: 69; ร็อบบินส์, 2550: 31-34) คือ

1. วัฒนธรรมที่เน้นจริยธรรม (Ethical culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการดำเนินงานแบบมีจรรยาภิบาล เป็นธรรมต่อลูกค้า พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง องค์กรมีอิทธิพลต่อบรรยากาศและพฤติกรรมทางจริยธรรมของพนักงาน ถ้าวัฒนธรรมมีความแข็งแกร่งและสนับสนุนมาตรฐานทางจริยธรรมสูงแล้วก็จะสร้างอิทธิพลทางบวกอย่างมากต่อพนักงาน ในองค์กรทั่วไปแล้วมักส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรม ลดความก้าวร้าว ไม่มุ่งเน้นผลลัพธ์อย่างเดียวแต่ยังใส่ใจกับการวิธีการเข้าถึงเป้าหมายและการปฏิบัติเพื่อให้เป้าหมาย พนักงานและผู้จัดการที่อยู่ในวัฒนธรรมนี้ถูกสนับสนุนให้อดทนต่อความเสี่ยง ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นและไม่ต้องการให้มีการแข่งขันโดยไม่มีการควบคุม

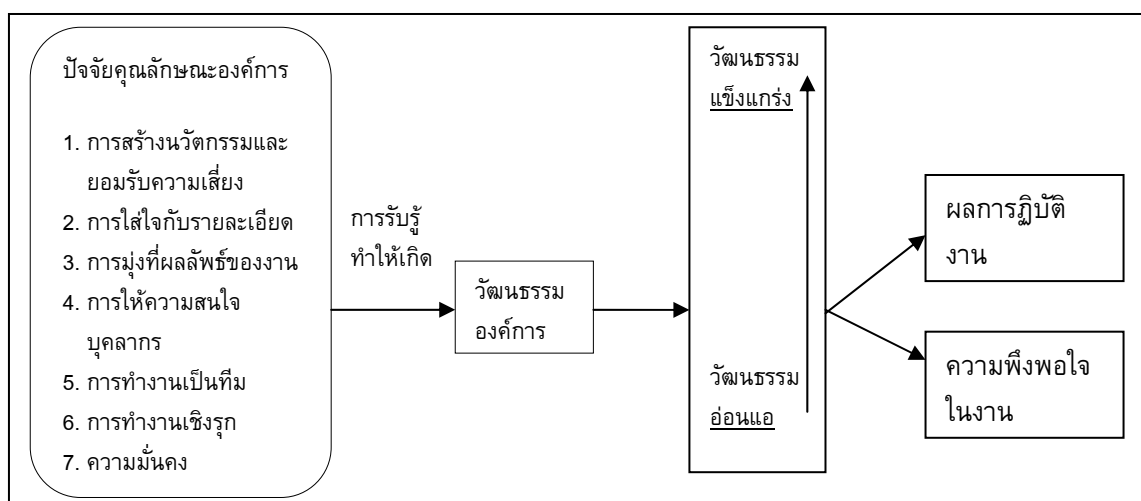
2. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรม (Innovation culture) องค์กรให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ มีการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เป็นวัฒนธรรมที่มีพื้นฐานของการมีส่วนร่วมกันทำ ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญของการมีนวัตกรรม สิ่งสำคัญที่ผลักดันความมีนวัตกรรมในองค์กรคือวัฒนธรรมที่องค์กรให้การสนับสนุน (A supportive corporate culture)

3. วัฒนธรรมที่เน้นการตอบสนองต่อลูกค้า (Customer-responsive culture) เป็นวัฒนธรรมที่พนักงานมีบุคลิกภาพดีและมีทัศนคติสอดคล้องกับการบริการลูกค้า ได้แก่ ความเป็นมิตร เอาใจใส่ กระตือรือร้น มีความอดทนและเป็นผู้ฟังที่ดี สภาพแวดล้อมในองค์กรมีลักษณะงาน

ที่ออกแบบมาเพื่อให้พนักงานตอบสนองต่อความพึงพอใจลูกค้า ดังนั้นพนักงานจึงต้องควบคุมเป็นอย่างมากโดยองค์กรไม่ต้องมีกฎระเบียบและขั้นตอนที่เข้มงวด มีการสร้างพลังอำนาจด้วยการติดต่อกับพนักงานโดยตรงในเรื่องเกี่ยวกับงานประจำวัน มีการสร้างความชัดเจนในบทบาท (Role clarity) ด้วยการลดสิ่งที่ไม่แน่นอนเกี่ยวกับงานบริการที่พนักงานทำโดยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องในเรื่องความรู้ของผลิตภัณฑ์ มีการรับฟัง และฝึกทักษะพฤติกรรมอื่น ๆ

4. วัฒนธรรมที่เน้นเรื่ององค์การและจิตวิญญาณ (Spirituality and Organization culture) หรือที่เรียกว่า “จิตวิญญาณในที่ทำงาน” (Work place spirituality) เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมค่านิยมองค์การที่เกี่ยวกับเป้าหมายโดยผ่านการทำงานอย่างมีความหมายโดยใช้บริบทของชุมชน องค์การตระหนักดีว่าพนักงานเป็นผู้มีจิตใจและจิตวิญญาณในการแสวงหาความหมายและเป้าหมายในการทำงาน ดังนั้น ความปรารถนาจึงไม่มีข้อจำกัดแค่ในที่ทำงาน ที่ทำงานที่สร้างแรงบันดาลใจมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบันด้วยเหตุผลที่ว่า พนักงานได้มองหาแนวทางในการเผชิญกับปัญหาความเครียด (Cope with stresses) และความกดดันจากความวุ่นวายต่างๆ

เมื่อนำวัฒนธรรมองค์การไปศึกษาพฤติกรรมการทำงาน ร็อบบินส์เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรแทรกแซง (Intervening variable) โดยที่พนักงานรับรู้สิ่งต่าง ๆ ในองค์การที่มีพื้นฐานบนปัจจัยที่มีระดับของการยอมรับความเสี่ยง การให้ความสำคัญกับทีม และการสนับสนุนจากบุคคลอื่น สิ่งเหล่านี้เป็นการรับรู้ที่กลายมาเป็นวัฒนธรรมองค์การหรือบุคลิกภาพ ซึ่งสิ่งที่ชอบหรือไม่ชอบจะมีผลกระทบต่อผลการทำงานของพนักงานและความพึงพอใจ ซึ่งมีผลกระทบมากขึ้นสำหรับวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Robbins, 2001: 527) ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงาน โดยแสดงโมเดลในภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 ปัจจัยที่ส่งผลทำให้วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: ปรับปรุงจาก Robbins (2001: 527) “How Organization culture impacts performance and satisfaction”

4. แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การของคาเมรอนและควิน (Cameron & Quinn, 2011) เป็นแนวคิดที่มีผู้สนใจศึกษาอย่างกว้างขวาง แนวคิดนี้ได้นิยาม “วัฒนธรรมองค์การ” บนหลักการพื้นฐาน 2 ประการ คือ แนวทางสังคมวิทยาที่เห็นว่องค์การมีวัฒนธรรม และแนวทางมานุษยวิทยาที่เห็นว่องค์การคือวัฒนธรรม ซึ่งโดยรวมแล้วแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมจึงหมายถึงค่านิยมที่มีร่วมกันเป็นหลัก (The taken-for-granted values) ภายใต้ฐานคติเดียวกัน (Underlying assumptions) มีความคาดหวัง (Expectation) และมีคำจำกัดความที่บ่งบอกคุณลักษณะขององค์การและสมาชิก ส่วนใหญ่แล้วใช้อธิบายวัฒนธรรมองค์การตามมุมมองเชิงสังคมวิทยาเป็นหลักว่า “วัฒนธรรมเป็นโครงสร้างทางสังคม” คาเมรอนและควิน (Cameron; & Quinn, 2011) ได้พัฒนารอบแนวคิดวัฒนธรรมองค์การโดยแบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่พิจารณาจากพื้นฐานด้วยการสร้างกรอบแนวคิดวัฒนธรรมองค์การที่เรียกว่า “กรอบแนวคิดค่านิยมเชิงเทียบเคียง” (Competing values framework) (Cameron; & Quinn, 2011) ที่มีตัวบ่งชี้ด้าน “การมุ่งเน้นภายนอกหรือภายใน” (External focus or internal focus) และ “ความยืดหยุ่นและการใช้ดุลยพินิจ” (Flexibility and discretion) หรือ “ความมั่นคงและการควบคุม” (Stability and control) (Cameron; & Quinn, 2011: 173) ทำให้ได้มิติเฉพาะใน 2 ด้าน คือ 1) ด้านขอบเขตของสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันที่มีความยืดหยุ่นหรือมีความคงที่ไม่เปลี่ยนแปลง และ 2) ด้านขอบเขตในด้านกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic focus) ที่มุ่งเน้นที่จุดแข็งภายในหรือภายนอก กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การนั้นพิจารณาจากการที่องค์การมุ่งเน้นภายนอกหรือภายในเป็นส่วนใหญ่ องค์การได้พยายามสร้างความยืดหยุ่นและมีความเป็นปัจเจกบุคคล หรือสร้างความมีเสถียรภาพและมีการควบคุม แนวคิดประกอบด้วยพื้นฐานจากมิติทางวัฒนธรรมองค์การ 6 ด้าน (Six Organization culture dimensions) ที่ทำให้เกิดรูปแบบวัฒนธรรมหลัก 4 ประเภท (Four dominant culture types) (Cameron; & Quinn, 2011: 247; Daft 2003: 92; 2004:367; 2006; Schein, 1992) ดังแสดงในภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 วัฒนธรรมองค์กร 4 รูปแบบ ตามแนวคิดของคาเมรอนและควิน

ที่มา: ปรับจาก Cameron & Quinn (2011: 53) “The competing values of leaderships, effectiveness, and Organization theory”

จากภาพประกอบ 9 อธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร 3 ด้าน 6 มิติ (Cameron และ Quinn, 2011: 29) ได้แก่

1. ด้านสมมติฐานพื้นฐาน (Basic assumption) ประกอบด้วยมิติ 1) คุณลักษณะเด่น (Dominant characteristic) ขององค์กรหรือภาพรวมขององค์กรและ 2) กาวใจในองค์กร (Organization glue) สิ่งที่ช่วยประสานคนในองค์กรหรือกลไกที่เชื่อมสัมพันธ์ให้องค์กรไว้ด้วยกัน
2. ด้านแบบแผนการมีปฏิสัมพันธ์กันในองค์กร (Interaction pattern) ประกอบด้วยมิติ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นรูปแบบและวิธีการของผู้นำที่แทรกซึมเข้าสู่องค์กรและ 2) การบริหารจัดการด้านบุคลากร (Management of employees)



3. ด้านทิศทางขององค์กร (Organization direction) ประกอบด้วยมิติ 1) กลยุทธ์ที่องค์กรให้ความสำคัญ (Strategic emphasis) เป็นการเน้นกลยุทธ์เพื่อกำหนดว่าควรให้ความสำคัญกับส่วนใดในการผลักดันแผนยุทธศาสตร์ และ 2) เกณฑ์ของความสำเร็จ (Criteria of success) การกำหนดความหมายของเกณฑ์ของความสำเร็จที่ประเมินถึงชัยชนะ สิ่งที่ได้รับรางวัลและการฉลองความสำเร็จ

แนวคิดนี้ได้กำหนดเกณฑ์การจัดมิติทางวัฒนธรรมองค์กร 3 ด้าน 6 มิติ ทำให้ได้รูปแบบวัฒนธรรมหลัก 4 ประเภท (ภาพประกอบ 9) ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (The clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น องค์กรจึงมีบรรยากาศการทำงานที่คล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรต่อทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำยึดมั่นในการให้ความสำคัญเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

2. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (The adaptability culture หรือ Adhocracy) เป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่เกิดจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่และเน้นการให้รางวัล มีผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ เห็นได้จากหลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายพลังอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

3. วัฒนธรรมแบบราชการ (The bureaucratic culture หรือ The hierarchy culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายในและความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง มุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน เน้นการยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักความประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ

4. วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (The achievement culture หรือ The market culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนในเรื่องเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย องค์กรมีลักษณะมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นในการมีความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว องค์กรจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถและความคิดริเริ่มของบุคคล พึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะ

ยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนก้าวใจเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน ให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงกว่าผู้มีผลงานต่ำกว่า

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้พอสรุปความหมาย คำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” หมายถึง รูปแบบของสมมติฐานขั้นพื้นฐานของสิ่งที่กลุ่มหรือองค์กรได้ค้นพบหรือพัฒนาโดยผ่านการเรียนรู้จากการเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้นจนได้แนวทางที่ถูกต้องในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายในองค์กร ต่อมาได้ถูกสอนไปยังสมาชิกใหม่ๆ ในองค์กรต่อการรับรู้ ความคิดและความรู้สึกต่อปัญหาที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้เลือกใช้ “วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ” เพื่อศึกษาในงานวิจัยนี้เนื่องจากเป็นงานวิจัยที่ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในโรงงานและองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมการแข่งขันในทางการตลาด มุ่งเน้นการสร้างผลผลิตสินค้า ผลกำไร โดยผ่านกลไกทางการตลาดเศรษฐกิจ ซึ่งองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ส่วนใหญ่มีลักษณะวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ เมื่อนำแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ ในสภาพแวดล้อมการทำงานองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้กับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน ผู้วิจัยได้เทียบเคียงกับบริบทของงานซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาของพนักงานซึ่งเป็นการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง แล้วมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จมีแนวคิดและรายละเอียดดังนี้

### **แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ**

วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จได้รับความนิยมมากตั้งแต่ในช่วงปี ค.ศ. 1960 ซึ่งเป็นยุคที่องค์กรส่วนใหญ่เผชิญหน้ากับความท้าทายจากการแข่งขันในรูปแบบใหม่ วัฒนธรรมแบบนี้อาศัยพื้นฐานของความแตกต่างของสมมติฐานมากกว่าเรื่องลำดับชั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือต้นทุนในการทำธุรกรรมแลกเปลี่ยนทางการค้า (Transactional costs) คำว่า “Market” ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงหน้าที่การตลาดหรือการทำตลาดกับลูกค้า แต่หมายถึงประเภทขององค์กรที่ทำหน้าที่เป็นตลาดของตัวเอง (Functions as a market itself) โดยมุ่งเน้นสภาพแวดล้อมภายนอกแทนกิจการภายใน ให้ความสนใจเรื่องการทำธุรกรรมการค้าเป็นหลักกับหน่วยงานภายนอก เช่น ผู้จัดการจำหน่าย ลูกค้า ผู้รับเหมา ผู้ได้รับใบอนุญาต สหภาพและผู้จัดการกำกับดูแล เป็นต้น ซึ่งไม่เหมือนวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy) ที่มีการควบคุมภายในด้วยกฎระเบียบ งานที่มีความพิเศษเฉพาะและการตัดสินใจจากส่วนกลาง วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จการดำเนินการตลาดเบื้องต้นโดยผ่านกลไกทางการตลาดเศรษฐกิจ การแข่งขันแบบพลวัตและมีการแลกเปลี่ยนทางการเงิน สิ่งสำคัญของวัฒนธรรมแบบนี้คือการควบคุมการทำธุรกรรมการค้า (การแลกเปลี่ยน การขาย การทำสัญญา) กับหน่วยงานอื่นเพื่อสร้างความก้าวหน้าในการแข่งขัน วัตถุประสงค์เบื้องต้นขององค์กรคือความสามารถในการสร้างผลกำไรของบริษัท (Bottom-line result) การตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niches

market) มีเป้าหมายที่ยืดหยุ่นความมั่นคงของลูกค้า มีค่านิยมหลัก (The core value) มีความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) และสร้างผลผลิต (Productivity) ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ทำให้เกิดผลสำเร็จได้โดยการให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกและการควบคุม สมมติฐานเบื้องต้นของวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จคือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การนั้นมักไม่เป็นมิตร ลูกค้าเป็นผู้เลือกและสนใจในคุณค่า องค์การที่อยู่ในธุรกิจได้จึงต้องเพิ่มการแข่งขันและมีการบริหารที่ผลักดันไปสู่การสร้างผลผลิตและกำไร ดังนั้นจึงเป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมมุ่งการแข่งขัน เน้นความสมบูรณ์แบบ ความเฉลียวฉลาดและความริเริ่มส่วนบุคคลวัฒนธรรมแบบนี้เหมาะสำหรับองค์การที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโดยเฉพาะแก่ลูกค้า (Daft, 2006: 101) และต่อสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เน้นมากในเรื่องความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นผลลัพธ์ (A result-orient culture) ที่ให้คุณค่าของความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ความแข็งขัน (Aggressiveness) ความคิดริเริ่มของบุคคล (Personal initiative) ตั้งใจทำงานระยะยาวและทำงานหนักเพื่อผลลัพธ์ที่บรรลุความสำเร็จ ทั้งยังให้ความสำคัญกับการเอาชนะและบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายที่มีความเฉพาะเจาะจงซึ่งเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวขององค์การไว้ด้วยกัน ค่านิยมหลักขององค์การเป็นเรื่องความแข็งขันและความเป็นมืออาชีพ (Cameron; & Quinn, 2011: 53) เมื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมใน 4 รูปแบบ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จเป็นลักษณะที่มีมากที่สุดใ้องค์การมหาชนและองค์การธุรกิจเอกชน จากการศึกษาของคาเมรอนและควิน (Cameron; & Quinn, 2011: 86-88) ที่วิจัยสำรวจองค์การมากกว่า 10,000 แห่งในสหรัฐอเมริกา โดยการสอบถามผู้จัดการกว่า 1 แสนคนเมื่อให้เปรียบเทียบองค์การตนเองกับองค์การอื่นโดยทั่วไปในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน พบว่าองค์การทั่วไปมีแนวโน้มค่าเฉลี่ยอยู่ในส่วนของวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมากที่สุด เมื่อพิจารณาจากมิติลักษณะทั้ง 6 ด้านที่ใช้วัดวัฒนธรรมองค์การที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน สอดคล้องกับวัฒนธรรมในบริษัทที่เป็นองค์การธุรกิจมหาชน ที่ให้คุณค่าของการทำงานที่เน้นในเรื่องการตลาด การแข่งขัน การทำงานที่แข็งขัน และความเป็นมืออาชีพผู้วิจัยจึงเลือกใช้วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ เป็นตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับบุคคลของการทำงานพนักงานในโรงงานอาหารสัตว์ ในการศึกษาครั้งนี้

**การวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ** วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ใช้วัดด้วยแบบวัดชื่อ “แบบวัดวัฒนธรรมองค์การ” (Organization culture assessment instrument: OCAI) สร้างโดยคาเมรอนและควิน (Cameron; & Quinn, 2011: 29) เป็นเครื่องมือวัดที่พัฒนามาจากกรอบแนวคิดวัฒนธรรมองค์การที่สร้างจากโมเดลทางทฤษฎีที่เรียกว่า “กรอบแนวคิดการเปรียบเทียบค่านิยม” (competing values framework) ซึ่งใช้บ่งชี้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิดเรื่องค่านิยมหลัก (Core value) การมีสมมติฐาน (Assumptions) การตีความ (Interpretations) และวิธีการบ่งชี้ลักษณะขององค์การ (Approaches that characterize organizations) (Cameron; & Quinn, 1999 cited in Cameron; & Quinn, 2011) แบบวัด OCAI

เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา มีงานวิจัยมากมายที่ได้ใช้แบบวัดนี้ในการวิจัยศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผลที่พบจากการประเมินด้วยแบบวัด OCAI ได้นำไปใช้ศึกษาในองค์การหลากหลายประเภทและหลายประเทศทั้งในอเมริกา ยุโรป และเอเชีย แบบวัดนี้ออกแบบเพื่อช่วยจำแนกลักษณะวัฒนธรรมขององค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันหรือวัฒนธรรมที่ปรากฏในปัจจุบัน เครื่องมือเดียวกันนี้ยังช่วยในการระบุวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์การเชื่อว่าควรมีการพัฒนาเพื่อให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่ต้องการและโอกาสที่องค์การต้องเผชิญหน้าในระยะห้าปีหรือในอนาคตที่กำลังมาถึง แบบวัดนี้มีมิติทางวัฒนธรรมองค์การ 3 มิติ ซึ่งประกอบด้วยกฎเกณฑ์สำคัญ 6 ด้าน (Cameron; & Quinn, 2011: 29) ได้แก่ มิติที่ 1 สมมติฐานพื้นฐาน ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะเด่น 2) ด้านก้าวใจในองค์การ มิติที่ 2 แบบแผนการมีปฏิสัมพันธ์กันในองค์การ ได้แก่ 3) ด้านภาวะผู้นำ และ 4) ด้านการบริหารจัดการบุคลากร มิติที่ 3 ด้านทิศทางขององค์การ ได้แก่ 5) ด้านกลยุทธ์ที่องค์การให้ความสำคัญ และ 6) ด้านเกณฑ์ของความสำเร็จ แต่ละด้านมี 4 ข้อ รวมทั้งหมด 24 ข้อคำถาม

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

จากการทบทวนเอกสารงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ในยุคแรกผู้ที่ศึกษาคือ แวนเดนเบริก (Vandenberghe, 1999) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงพยาบาล โดยศึกษาระดับความสอดคล้องระหว่าง วัฒนธรรมองค์การและค่านิยมของพนักงานใหม่ที่จะเป็นหัวหน้างานลาออกจากงาน วัฒนธรรมองค์การในโรงพยาบาล กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 เป็นพยาบาล 630 คน จาก 28 โรงพยาบาลประเทศเบลเยียม กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 เป็นพยาบาล 492 คน ใช้แบบวัด The OCP วัดวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลและองค์การมีผลกระทบต่อการทำงานในช่วงเวลา 1 ปีอย่างมีนัยสำคัญ พนักงานที่ได้คะแนนสูงมีแนวโน้มที่จะอยู่ทำงานต่อ ในประเทศไทยมีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงพยาบาลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมจริยธรรม ได้แก่ งานของ รังสรรค์ โฉมยา (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในบทบาท วัฒนธรรมองค์การและจิตลักษณะบางประการ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมจริยธรรมในการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐในจังหวัดหนองคาย

จากการศึกษาทำให้เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ผู้วิจัยจึงคาดว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานตาม สมมติฐานข้อที่สอง สมมติฐานข้อที่สี่ และสมมติฐานข้อที่หก วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานตามสมมติฐานข้อที่สาม และสมมติฐานข้อที่ห้า

### 4.2.3 การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

#### (Receipt of information about the changes)

#### แนวคิดการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลง (Receipt of information about the changes) ในองค์การ เป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการทำงาน และในที่ทำงานของตนเอง ในระหว่างที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์การ พนักงานมีความคลุมเครือที่เกิดจากการขาดข้อมูลที่เพียงพอเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุให้พนักงานเกิดความเครียดซึ่งกลับมามีผลทางลบต่อการปรับตัวของพนักงาน (Ashford, 1988 cited in Heuvel, Schaufeli; & Bakker, 2010: 197) บุคคลสามารถตอบสนองทางบวกต่อการได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโดยมีข้อมูลที่มากพอพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเฉพาะ ถ้าพนักงานไม่สามารถได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะที่จะเกิดขึ้นหรือส่งผลกระทบต่องานของพนักงานและองค์การแล้ว พนักงานอาจไม่แน่ใจว่าจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างไร (Milliken, 1987 cited in cited in Heuvel, Schaufeli; & Bakker, 2010: 197) การเปลี่ยนแปลงขององค์การสร้างความคลุมเครือเพราะความไม่แน่นอนส่วนใหญ่เกิดขึ้นเนื่องจากพนักงานไม่ได้รับข้อมูลเพียงพอเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะมาถึงซึ่งมักเกี่ยวกับอนาคตที่ทำให้พนักงานลังเลที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น (Schweiger & Denisi, 1991 cited in Houdmont; & Leka, 2010; Marks, 1982 cited in Houdmont; & Leka, 2010) การรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อความสามารถในการปรับตัวของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงในโรงงาน ซึ่งมีทั้งการรับรู้ข้อมูลในทางบวกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยลดบรรยากาศความเครียดที่อยู่รอบๆ (Bordia, Jones, Gallois, Callan; & Difonzo, 2006 cited in cited in Heuvel, Schaufeli; & Bakker, 2010) ในการศึกษาเกี่ยวกับข่าวลือทั้งทางบวกและทางลบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน พบว่าพนักงานที่รับรู้ข่าวลือทางลบมีความสัมพันธ์กับการเกิดความเครียดที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมากกว่า เมื่อเทียบกับพนักงานที่ได้ยินข่าวลือในทางบวกและผู้ที่ไม่รับรู้ข่าวลือใดเลย (Heuvel, Schaufeli; & Bakker, 2010) ประเภทการรับรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การอื่นในเรื่องการรวบรวมกิจการของบริษัทอื่นจากการศึกษาของ Schweiger; & Denisi (1991) พบว่าพนักงานมีความไม่แน่นอนน้อยจะไว้วางใจองค์การตลอดจนมีความซื่อสัตย์และห่วงใยมากกว่าพนักงานที่รับรู้ข้อมูลจำกัด (Schweiger; & Denisi, 1991) การให้ข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสัมพันธ์กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีมากขึ้น (Wanberg & Banas, 2000) คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงได้เพิ่มความยืดหยุ่นทางอาชีพและสามารถปรับตัว ซึ่งในคุณลักษณะเหล่านี้ องค์การควรสื่อสารให้พนักงานรับรู้ ซึ่ง ลอนดอน (London, 1983 cited in Heuvel, Schaufeli; & Bakker, 2010) ได้พัฒนาจากแนวคิดนี้โดยเสนอว่าองค์การสามารถช่วยสร้างอาชีพที่มีความยืดหยุ่นให้กับพนักงาน(การรับปรับตัว)ได้โดยผ่านการสื่อสารให้ข้อมูลที่ดี พนักงานที่รับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การจะแสดงออกถึงการปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Parent, 2010)

การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่มาจากองค์ประกอบของภาพการทำงาน 4 ด้าน (ได้แก่ การบริหารจัดการ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี และด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์กร) อ้างอิงตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยภายนอก

สรุปได้ว่า การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อข้อมูลในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงใน 3 ด้านคือ ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกและปัจจัยด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านปัจจัยภายในหมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในโรงงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล ด้านผลิตภัณฑ์และการบริการหลังการขาย การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีเป็นการเปลี่ยนแปลงของอุปกรณ์การทำงานกระบวนการทำงานและการผลิต ส่วนการเปลี่ยนแปลงด้านปัจจัยภายนอกเป็นการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดนอกองค์การแต่มีผลกระทบต่อการทำงานในองค์การ

#### การวัดการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ในการวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในการทำงานนั้น ผู้วิจัยสร้างแบบวัดการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในการทำงานโดยมีแนวคิดจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Robertson, Roberts; & Porras, 1993) และแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การร่วมกับการศึกษาบริบทการทำงานจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าทั้ง 2 แนวคิดต่างมีปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคล้ายกัน 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Leavitt, 1964 cited in Dawson, 1994:11; Perskill; & Torres, 1999; Rue; & Byars, 2007; Gilley; & Maycunich, 2000)

จากการศึกษาครั้งนี้จึงเชื่อว่า การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานและส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ผู้วิจัยจึงคาดว่า ตัวแปรการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานตามสมมติฐานข้อที่สอง สมมติฐานข้อที่สี่ และสมมติฐานข้อที่หก การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานตามสมมติฐานข้อที่สาม และสมมติฐานข้อที่ห้า

#### 4.2.4 การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร

##### (Perceived Organization support: POS)

##### แนวคิดการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร

แนวคิดเรื่อง “การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร” (Perceived Organization support: POS) เดิมมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (The social exchange theory) ต่อมาไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger, Huntington, Hutchison; & Sowa, 1986; Rhoades; & Eisenberger, 2002) ได้พัฒนาแนวคิดการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรเป็น “ทฤษฎีการให้การสนับสนุนจากองค์กร” (Organization support theory: OST) ทฤษฎีการให้การสนับสนุนจากองค์กรจึงเป็นการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เป็นพัฒนาการของความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่มีพื้นฐานอยู่บนสมมติฐานเพื่อให้ลูกจ้างได้รับความต้องการทางอารมณ์สังคม วัตถุประสงค์ได้จากความเชื่อทั่วไปที่เกี่ยวกับการที่องค์กรประเมินคุณค่าของพนักงาน บนแนวคิดของค่านิยมต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน พนักงานจะตอบสนองต่อการดูแลที่ดีจากองค์กรด้วยการเพิ่มความรู้สึกที่เป็นภาระผูกพันในการช่วยเหลือองค์กรบรรลุภาระหน้าที่ของตน ไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger, Huntington, Hutchison; & Sowa, 1986; Rhoades; & Eisenberger, 2002) ได้อธิบายทฤษฎีการให้การสนับสนุนจากองค์กร (Organization support theory: OST) ในความหมายของ “การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร” หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าองค์กรให้คุณค่าต่อการทำงานของตนและใส่ใจต่อสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของตน ทำให้พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการในด้านอารมณ์ทางสังคมและได้ผลประโยชน์จากการเพิ่มความพยายามในการทำงานนั้น การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นปัจจัยเชิงเหตุของความรู้สึกภาระผูกพันต่อหน้าที่ของพนักงาน (Eisenberger, Huntington, Hutchison; & Sowa, 1986; Eisenberger, Commings, Amrmeli; & Lynch, 1997; Shore; & Shore, 1995; Rhoades; & Eisenberger, 2002; Eisenberger, Jones, Aselage; & Sucharski, 2004) ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานที่ว่าเวลาที่พนักงานเกิดความรู้สึกภาระผูกพัน ได้รับการเติมเต็มความต้องการด้านอารมณ์ทางสังคม มีอารมณ์มุ่งมั่นและได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้ สิ่งเหล่านี้มีส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและลดพฤติกรรมการขาดงาน (Eisenberger, Jones, Aselage; & Sucharski, 2004: 221, 213) เมื่อผู้บริหารองค์กรเริ่มให้ความสนใจเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ให้ความสำคัญต่อพนักงานเพราะเป็นแหล่งที่ทำให้เกิดอารมณ์ทางสังคม (Socio-emotional) เช่น การให้ความเคารพและหวังใย การให้ผลประโยชน์ที่จับต้องได้ เช่น ค่าจ้างและค่ารักษาพยาบาล การที่องค์กรช่วยให้ความต้องการของพนักงานได้รับการอนุมัติจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภูมิใจและให้ความร่วมมือ เมื่อองค์กรประเมินค่าพนักงานในทางบวกซึ่งแสดงถึงข้อบ่งชี้ว่าองค์กรมีความพยายามรับรู้และให้รางวัลแก่พนักงาน ดังนั้นพนักงานจึงให้ความสนใจในสิ่งที่องค์กรต้องการมากยิ่งขึ้น (Eisenberger, Jones, Aselage; & Sucharski, 2004: 206)

สรุปได้ว่า “การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร” หมายถึง ความเชื่อต่างๆ ไปของพนักงานเกี่ยวกับการที่องค์กรให้คุณค่าต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานและมีความเป็นห่วงเป็นใยเกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าขององค์กรเห็นความสำคัญของตนเอง องค์กรประกอบของการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรประกอบด้วย 4 ด้าน (Eisenberger, Huntington, Hutchison; & Sowa, 1986) ดังนี้

1. ด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าขององค์กรเห็นว่าพนักงานเป็นสมาชิกคนหนึ่งในองค์กร องค์กรเห็นคุณค่าและความสำคัญ และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
2. ด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าขององค์กรพึงพอใจกับผลการทำงานของพนักงาน สนับสนุนให้พนักงานทำงานเต็มความสามารถ คาดหวังให้พนักงานพัฒนาตนเอง ให้การฝึกอบรมและพัฒนาที่มีประโยชน์ให้แก่พนักงาน ชื่นชมพนักงานที่มีความพยายามเป็นพิเศษ และเพิ่มคุณค่าในงานของพนักงาน
3. ด้านค่าจ้างสวัสดิการและผลตอบแทน หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าขององค์กรมีระบบการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรม ให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่มีประโยชน์กับพนักงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน
4. ด้านความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าขององค์กรมีความเป็นห่วงเป็นใยและดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ดูแลเอาใจใส่ในสภาพการทำงาน หลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ส่งผลเสียต่อพนักงาน ให้การช่วยเหลือต่างๆ แก่พนักงานตามความจำเป็นและเหมาะสม

พฤติกรรมที่เกิดจากการรับรู้ของพนักงานในการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่อธิบายด้วยทฤษฎีการให้การสนับสนุน มีสมมติฐานที่ว่าเมื่อพนักงานได้รับความต้องการทางอารมณ์ เกิดผูกพันต่อองค์กร จึงมีความมุ่งมั่นและคาดหวังที่จะได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและลดพฤติกรรมขาดงาน (Eisenberger, Jones, Aselage; & Sucharski, 2004: 21) แนวคิดนี้เชื่อว่าความรู้สึกภาระผูกพันจะทำให้เพิ่มผลการปฏิบัติงาน จากงานวิจัยของไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger, 2001) พบว่าความรู้สึกพันธะผูกพันเป็นตัวแปรคั่นกลางทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางบวกระหว่าง การรับรู้การให้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) กับ “พฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่” (Extra-role behaviors) ซึ่งพฤติกรรมที่เกิดมีมากในพนักงานที่ยอมรับบรรทัดฐานที่ใช้ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอาเมลีและคณะ (Armeli et al., 1998) ที่ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่ตำรวจ พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การให้การสนับสนุนจากองค์กร และพฤติกรรมการเร่งรถและขับรถภายใต้กฎระเบียบที่บังคับมีเพิ่มขึ้นในกลุ่มเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีความต้องการสูงในเรื่องความเคารพนับถือ การให้ความร่วมมือ การสนับสนุนทางอารมณ์และการเห็นชอบ นอกจากนี้ผลที่เกิดจากการรับรู้การให้การสนับสนุนจากองค์กรทำให้พนักงานเกิดความความรู้สึกพันธะผูกพันที่ช่วยเหลือองค์กรเพื่อให้ถึงเป้าหมาย ทำให้ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กรและสร้างความคาดหวังต่อ



การได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงาน (Eisenberger, 1986) การให้การสนับสนุนจากองค์กรยังช่วยให้พนักงานลดการหลีกเลี่ยงทางจิตใจ (Aversive psychological) ปฏิบัติการอาการเจ็บป่วยทางกายที่เกิดจากจิตใจต่อความเครียดเมื่อได้รับความพร้อมในการสนับสนุนด้านวัตถุและอารมณ์ในเวลาที่เป็นต้องเผชิญกับความต้องการที่มีมากจากภายนอก (George et al. 1993., Robblee, 1998 cited in Eisenberger, Jones, Aselage; & Sucharski, 2004: 212) การรับรู้การให้การสนับสนุนจากองค์กรจึงทำให้เกิดผลลัพธ์ทางจิตวิทยาต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านความรู้สึกต่อภาระหน้าที่ (Felt obligation) จากแนวคิดที่ว่าเมื่อบุคคลหนึ่งปฏิบัติต่อผู้อื่นดีจนทำให้เกิดบรรทัดฐานของการมีภาระหน้าที่ซึ่งกันและกันที่ตอบแทนด้วยสิ่งที่ชอบในบริบทของการทำงาน ทำให้พนักงานและองค์กรมีบรรทัดฐานเกิดความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน พนักงานมีการตอบแทนองค์กรด้วยการทำงานในองค์กร เนื่องจากรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรเป็นการตอบสนองต่อความต้องการทางอารมณ์สังคมที่กว้างและมีค่า ก่อให้เกิดความรู้สึกต่อการมีภาระหน้าที่ในการช่วยเหลือองค์กรให้ไปถึงเป้าหมายในงาน (Eisenberger, 1986; Shore and Shore, 1995 cited in Eisenberger, Jones, Aselage; & Sucharski, 2004: 213) ในการศึกษาของไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (2001) พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการรับรู้การให้การสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานกับความรู้สึกพันธะผูกพันในการช่วยเหลือองค์กร ซึ่งสนับสนุนแนวคิดเรื่องความสัมพันธ์ต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน ใช้อธิบายในกระบวนการเกิดความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การให้การสนับสนุนจากองค์กรและความรู้สึกการมีภาระหน้าที่กับอุดมการณ์ที่เป็นการแลกเปลี่ยนของพนักงาน ซึ่งสนับสนุนมาจากค่านิยมต่างตอบแทนกันและกันที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

2. ด้านความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ (Affective Organization commitment) พนักงานที่รับรู้การให้การสนับสนุนจากองค์กรทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์เมื่อองค์กรหรือนายจ้างตอบสนองความต้องการทางอารมณ์สังคมได้ เช่น การนับถือ การเห็นชอบและการสนับสนุนทางอารมณ์ (Eisenberger et al., 1986; Armeli et al. 1998) การที่องค์กรตอบสนองต่อความต้องการนี้จึงเป็นการรวมเอาความเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานและสถานะบทบาทเข้าไปในอัตลักษณ์ทางสังคมของพนักงาน เป็นการสร้างพันธะความผูกพันที่มั่นคงต่อองค์กร จากการศึกษาระยะยาวพบว่าในขณะที่พนักงานรับรู้การให้การสนับสนุนจากองค์กร พนักงานจะมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันที่เปลี่ยนแปลงชั่วคราว (Rhoades et al, 2001 cited in Eisenberger, Jones, Aselage; & Sucharski, 2004) นอกจากนั้นยังพบว่าบทบาทที่สำคัญของความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ในการเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ได้

3. ความคาดหวังรางวัลจากการทำงาน (Performance-reward expectancies) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับความคาดหวังรางวัลจากการทำงาน (Eisenberger, 1986; Shore and Shore, 1995 cited in Eisenberger, Jones, Aselage; &

Sucharski, 2004: 213) โดยที่องค์กรทำให้โอกาสพนักงานได้รับรางวัล ทำให้พนักงานรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและเพิ่มความคาดหวังที่สูงขึ้นในผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นว่าจะได้รับรางวัลจากองค์กร ในงานของไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger et al., 1990) พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความคาดหวังรางวัลจากการทำงาน อย่างไรก็ตามยังไม่มียังงานวิจัยที่ศึกษาว่าตัวแปรใดเกิดก่อนหลัง

4. ความเครียด (Stress) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรอาจลดความเครียดทางจิตใจโดยรับการสนับสนุนทางอารมณ์และสิ่งของ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรยังมีผลกระทบโดยตรงต่อการลดความเครียดในที่ทำงานซึ่งอาจต้องศึกษาเพิ่มเติม การป้องกันด้านสุขภาพเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อพนักงาน

#### การวัดการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร

แบบวัดการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร (Eisenberger, Huntington, Hutchison; & Sowa, 1986; Eisenberger, Commings, Armeli; & Lynch, 1997; Eisenberger, Rhoades; & Cameron, 1999) เป็นแบบวัดที่พัฒนาโดยไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ เริ่มใช้ในปี 1986 ชื่อว่า “แบบสำรวจการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร” (Survey of perceived Organization support) ประกอบด้วย 36 ข้อคำถาม (Eisenberger et al., 1986: 502) แบบวัดประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นประโยคที่เกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานต่อสิ่งที่องค์กรพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การเป็นสมาชิกในองค์กรของพนักงาน ผลการปฏิบัติงาน ความมุ่งมั่นต่ออนาคตที่ดีของพนักงาน การเห็นคุณค่าในความพยายามของพนักงาน การรับพิจารณาต่อเป้าหมายและความคิดเห็นของพนักงาน องค์กรใส่ใจเกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้างที่เป็นธรรม องค์กรเพิ่มคุณค่าในงานให้พนักงานได้ใช้ความสามารถพิเศษของตนเองอย่างเต็มที่ พนักงานมีความพึงพอใจในงานและใส่ใจให้พนักงานมีความสุขที่ดี ส่วนที่สองเป็นประโยคที่เกี่ยวกับการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อพนักงาน ได้แก่ ความตั้งใจช่วยแก้ปัญหาในงาน การแทนที่ด้วยพนักงานใหม่ที่เงินเดือนต่ำกว่าการตอบสนองต่อการร้องเรียนของพนักงาน การตอบสนองต่อความผิด การซ้ำเติมผลการทำงานที่แย่ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน การเรียกร้องการสนับสนุนที่พิเศษ การตัดสินใจลาออก การทำงานที่ไม่เสร็จสมบูรณ์ตามเวลา การรักษาพนักงานเก่าๆ เอาไว้ การว่าจ้างพนักงานหลังจากปลดออกและโอกาสในการได้ปรับตำแหน่ง แบบวัดนี้ในยุคต่อมา ไอเซนเบอร์เกอร์และคณะได้ปรับข้อคำถามโดยเลือกเพียง 8 ข้อ (จาก 36 ข้อ) ที่มีค่าความเที่ยงตรงภายใน (Internal reliability) และข้อที่พบว่ามี Load highly on the main factor มีค่าสูงและเหมาะสมที่เข้ากับองค์กรที่หลากหลาย (Eisenberger et al., 1997: 814) แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรแบบ 8 ข้อจึงได้ถูกนำมาใช้ในงานวิจัยต่อมา (Eisenberger et al., 1997; Lynch, Eisenberger; & Armeli, 1999; Rhoades, Eisenberger; & Armeli, 2001) แบบวัดประกอบด้วยคำถาม 8 ข้อที่รวมองค์ประกอบเป็นมิติเดียว สอดคล้องกับงานวิจัยของชอร์และเทอทริก (Shore; & Tetrick, 1991) ที่พบว่าแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (SPOS)

เป็นแบบวัดแบบเอกมิติ (Shore; & Tetrick, 1991: 640) เป็นแบบวัดที่มีความแตกต่างจากความผูกพันทางอารมณ์ (Affective commitment) และความผูกพันแบบต่อเนื่อง แสดงว่าพนักงานสามารถแยกแยะความระดับความผูกพันของตนเองที่มีต่อองค์กรออกจากการรับรู้ความผูกพันองค์กร (Commitment) งานวิจัยของชอร์และคณะยังแสดงข้อมูลที่ยืนยันว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความผูกพันทางอารมณ์ (Affective commitment) ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (The social exchange theory) ที่ไอเซนเบอร์เกอร์ (Eisenberger, 1986) ได้นำมาพัฒนาเป็นแนวคิดการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบวัดการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร (Survey of Perceived Organization Support: SPOS) (Eisenberger et al., 1997; Lynch, Eisenberger; & Armeli, 1999; Rhoades, Eisenberger; & Armeli, 2001) ตามแนวคิดของไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger, 1986; Eisenberger et al., 1997; Lynch, Eisenberger; & Armeli, 1999; Rhoades, Eisenberger; & Armeli, 2001) และข้อคำถามภาษาไทยจากแบบวัดของนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบวัดที่ปรับให้เข้ากับบริบทที่ศึกษา แบบวัดประกอบด้วย 8 ข้อคำถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด) พนักงานเป็นผู้ประเมินการรับรู้ตนเอง พนักงานที่มีคะแนนสูงเป็นผู้ที่รับรู้ตนเองได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำ

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร

มีงานวิจัยที่ศึกษาการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรและความรู้สึกภาวะผูกพันมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ในงานวิจัยของไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (2001) ที่พบว่าความรู้สึกที่เป็นภาวะผูกพันเป็นตัวแปรคั่นกลางทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางบวกระหว่าง การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร (POS) กับพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Extra-role behaviors) หรือพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นมากในพนักงานที่ยอมรับในบรรทัดฐานที่ใช้ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาเมลีและคณะ (Armeli et al., 1998) ที่ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่ตำรวจ พบความสัมพันธ์ระหว่าง POS และพฤติกรรมการขับรถภายใต้กฎที่บังคับไว้ มีเพิ่มขึ้นในกลุ่มเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีความต้องการสูงในเรื่องความเคารพนับถือ การให้ความร่วมมือ การสนับสนุนทางอารมณ์ และการเห็นชอบ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรยังส่งเสริมการพัฒนาอาชีพและทำนายผลการปฏิบัติในหน้าที่ของพนักงาน ซึ่งเกิดจากพนักงานรับรู้ว่าจะการสนับสนุนแสดงการรับรู้ถึงความใส่ใจที่องค์กรมีต่อตัวพนักงานซึ่งถึงโอกาสการเติบโตทางอาชีพในองค์กรด้วยสอดคล้องกับงานของ ไครเมอร์และคณะ (Kraimer et al., 2011) ศึกษาผลลัพธ์จากการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรด้านการที่มีต่อการพัฒนาบทบาทของโอกาสทางอาชีพในกลุ่มตัวอย่างพนักงานและหัวหน้างานจำนวน 264 คน พบว่าการรับรู้การให้การสนับสนุนจากองค์กรมี

ความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานและอัตราการลาออก ในการศึกษาผลจากการรับรู้ การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรยังมีอิทธิพลต่อบุคลากรในวงการการศึกษาในด้าน การแลกเปลี่ยนทางสังคม ในงานของ นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) ที่ศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้าง เชิงเส้นพหุระดับปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้ และปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อ เครือข่ายการแลกเปลี่ยนทางสังคมในที่ทำงานและตัวแปรผลทางด้านจิตพิสัยของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่าการรับรู้การให้การสนับสนุนทาง สังคมจากองค์กรได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการแลกเปลี่ยนระหว่างครูกับหัวหน้ากลุ่มผ่านทางการ แลกเปลี่ยนระหว่างครูกับกลุ่มสาระการเรียนรู้ สำหรับการศึกษานองค์การในของ กัญญาชลา ดวงประทุม (2555) การศึกษาแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาพนักงานบริษัท เอ็กซอนโมบิล คอร์ปอเรชั่น จำกัด เช่นเดียวกับงานของ ร.ต.อ.หญิง ปานจักษ์ เหล่ารัตนวงษ์ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนของ องค์กร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคม อุตสาหกรรม ศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง หัวหน้างาน 84 คน และพนักงาน จำนวน 248 คน พบว่าการ รับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ พนักงานประเมินและตัวแปรการรับรู้การมอบหมายงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงาน โดยผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมิน

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้พอสรุปได้ว่าการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจาก องค์กร เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุหนึ่งที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมการทำงาน ผู้วิจัยจึงคาดว่า การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร เป็นตัว แปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานตาม บทบาท พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานตาม สมมติฐานข้อที่สอง สมมติฐานข้อที่สี่ และสมมติฐานข้อที่หก การรับรู้การให้การสนับสนุนทาง สังคมจากองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท และพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรโดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานตามสมมติฐานข้อ ที่สาม และสมมติฐานข้อที่ห้า

#### 4.2.5 ความคลุมเครือของบทบาทในงาน (Role ambiguity)

##### แนวคิดเรื่องความคลุมเครือของบทบาทในงาน

พื้นฐานแนวคิดเรื่องความคลุมเครือในบทบาทมาจากทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิม (Classical organization theory) และทฤษฎีบทบาท (Role theory) (Rizzo, House; & Lirtzman, 1970: 151) แนวคิดทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิมเป็นแนวคิดที่อธิบายความคลุมเครือในบทบาทไว้ว่า ทุกตำแหน่ง ในองค์กรที่มีโครงสร้างอย่างเป็นทางการ ควรมีชุดของภาระงานหรือตำแหน่งที่รับผิดชอบ

โดยเฉพาะ เช่น มีข้อกำหนดเฉพาะของหน้าที่หรือมีคำจำกัดความอย่างเป็นทางการต่อบทบาทที่ต้องการ เพื่อให้ผู้จัดการได้ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบต่อผลงานตามหน้าที่ของตน ช่วยเป็นแนวทางและทิศทางกำกับในการทำงานของลูกน้อง หากพนักงานไม่รู้ว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่อะไรในการตัดสินใจ ไม่รู้ว่าตนเองถูกคาดหวังว่าทำงานอะไรให้สำเร็จและไม่รู้ว่าตนเองถูกประเมินอย่างไร ทำให้พนักงานเกิดความลังเลในการตัดสินใจและทำงานด้วยการลองผิดลองถูกหรือทำงานผิดพลาดต่อความคาดหวังของหัวหน้า คานและคณะ (Kahn et al, 1964 cited in Sawyer, 1983) ได้เริ่มต้นศึกษาความคลุมเครือในบทบาทโดยกำหนดองค์ประกอบของ “บทบาท” ที่เกี่ยวข้องกับสิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบที่เป็นความชัดเจนของเป้าหมาย (Goal clarity) และการทำงานตามบทบาทที่รับผิดชอบ (Means-ends knowledge) ซึ่งเป็นความชัดเจนของกระบวนการ (Process clarity) การที่บุคคลสามารถปฏิบัติตามบทบาทอย่างเพียงพอ บุคคลต้องรู้ว่า 1) ความคาดหวังจากบทบาทนั้นคืออะไร (เช่น สิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบ) 2) กิจกรรมอะไรที่ทำให้ได้ตามบทบาทที่รับผิดชอบ (Means-ends knowledge) และ 3) อะไรคือผลที่เกิดจากบทบาทนั้นต่อตนเอง คนอื่นและองค์กร ซึ่งเป็นดัชนีโดยรวมของความคลุมเครือในบทบาทในการที่พนักงานเข้าใจว่าทำอะไรในงาน ขอบเขตของคำสั่งและขอบเขตที่ผู้ส่งบทบาทสื่อสารถึงความคาดหวังต่อบทบาทที่ส่งมีแคไหน คาสและคาน (Katz; & Kahn, 1978) ได้นิยามคำว่า “ความคลุมเครือในบทบาท” ในความหมายทั่วไปว่าหมายถึง ความไม่แน่นอนเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้อยู่ในสำนักงานนั้นได้รับการสนับสนุนให้ทำแต่ไม่มีความแน่นอนเกี่ยวกับคนอื่น ๆ และหลายแง่มุมของบทบาท รวมถึงการเป็นสมาชิกของกลุ่มบทบาท (The role-set) ซึ่งสิ้นสุดที่จะได้รับในบทบาทที่มอบหมายและการประเมินการแสดงพฤติกรรมบทบาท (Role behavior) ซึ่งเป็นความหมายมุ่งเน้นผลทางลบที่เกิดจากวิธีการทำงานแบบคลุมเครือ (Katz; & Kahn, 1978: 206) ส่วนความหมายของ “ความคลุมเครือในบทบาท” ในแง่ทฤษฎีบทบาท หมายถึง การขาดข้อมูลที่จำเป็นอย่างเพียงพอในการตอบสนองต่อตำแหน่งที่ดำรงอยู่ ทำให้เกิดผลต่อพฤติกรรมการเผชิญปัญหา (Coping behavior) ของบทบาทหน้าที่ (Role incumbent) อาจทำให้ความตั้งใจแก้ปัญหาที่นั้นละลายต่อต้นตอของการเกิดความเครียดหรืออาจใช้กลไกป้องกันตนเอง (Defense mechanism) โดยบิดเบือนการรับรู้ความเป็นจริงรอบตัว ดังนั้น ตามทฤษฎีบทบาทของคาสและคานแสดงให้เห็นว่าความคลุมเครือในบทบาททำให้ลดทอดความสามารถของบุคคล กล่าวคือ บุคคลไม่พึงพอใจกับบทบาทของตนเองเกิดความวิตกกังวล ไม่รับรู้ความเป็นจริงรอบตัว ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง (Kahn et al., 1964 cited in Rizzo, House; & Lirtzman, 1970: 151)

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดทฤษฎีสำคัญอื่นที่อธิบายความคลุมเครือในบทบาท ได้แก่ บิดเดิ้ล (Biddle, 1979) ริซโซ เฮ้าส์และเลิร์ตแมน (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970) และเบริกและโคลิฮาน (Breugh & Colihan, 1994) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. บิดเดิ้ล (Biddle, 1979) ได้อธิบายความชัดเจนในบทบาทด้วยบริบทของความคาดหวัง โดยนิยามคำว่า “ความชัดเจนของการคาดหวัง” (Clarity of expectation) หมายถึง ความ

คาดหวังที่ชัดเจนสำหรับผู้นำไปปฏิบัติ (Object person) ลักษณะการอ้างอิงและบริบทที่ไม่คลุมเครือ ส่วนคำว่า “ความไม่ชัดเจน” หมายถึง การที่บุคคลได้รับความคาดหวังจากผู้อื่นและมีคำสั่งที่ไม่ชัดเจนต่อผู้นำไปใช้ เมื่อต้องเลือกจึงกลายเป็นความจำกัดและการต่อต้าน (Biddle, 1979: 152)

2. ริซโซ เฮ้าส์และเลิร์ตแมน (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970: 155) ได้เสนอแนวคิดหลักทั่วไปของความคลุมเครือในบทบาทว่าเกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดความชัดเจนในนิยามของความคาดหวังในบทบาทและความต้องการหาวิธีการในการบรรลุภาระงานให้สำเร็จได้ โดยอธิบายจากความสัมพันธ์ของความคลุมเครือกับบทบาทว่า “บทบาท” หมายถึง กลุ่มของความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมสำหรับตำแหน่งนั้นๆ ในโครงสร้างสังคม ความคาดหวัง (Expectation) หมายถึง พฤติกรรมที่ต้องการหรือจำกัดสำหรับบทบาทนั้น ๆ ที่ถูกกำหนดโดยผู้ออกคำสั่ง (Focal person) หรือโดยผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องทั่วไป “ความคาดหวัง” เป็นสภาพของประสบการณ์ ความรู้ ค่านิยม การรับรู้และประสบการณ์เฉพาะกับผู้ออกคำสั่ง (Focal person) ความคลุมเครือสร้างความอึดอัด ทำให้บุคคลต้องการความชัดเจนและเกิดสภาพแวดล้อมที่มีแรงกดดันซึ่งเป็นสาเหตุของความเครียดและทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง (Rizzo, House; & Lirtzman, 1970: 206) เฮ้าส์และริซโซ (House; & Rizzo, 1972) ได้ใช้บริบทของ “ความขาดแคลน” (Deficiencies) มาอธิบายความหมายของ “ความคลุมเครือในบทบาท” หมายถึง 1) การขาดแคลนความชัดเจนของพฤติกรรมที่เป็นที่ต้องการที่ตอบสนองต่อพฤติกรรมบทบาทที่กำหนด และ 2) การที่สามารถทำนายผลลัพธ์ของพฤติกรรมบุคคล (House; & Rizzo, 1972: 479) ริซโซ เฮ้าส์และเลิร์ตแมน (Rizzo; House; & Lirtzman, 1970: 155) ได้สรุปแนวคิดเรื่องบทบาทมี 4 ประเภทได้แก่ 1) ชุดของบทบาทหรือระบบที่อยู่ในโครงสร้างทางสังคม (Role sets or system) 2) ชุดบทบาทย่อย (Role sector or sent role) เป็นความคาดหวังกลุ่มย่อยในตำแหน่งที่อยู่ในบทบาทนั้นของโครงสร้างทางสังคม 3) ความคลุมเครือในบทบาทหรือความชัดเจนในบทบาท (Role ambiguity or clarity) และ 4) ความขัดแย้งในบทบาท (Role conflict) ผลที่เกิดจากการมีบทบาทคลุมเครือจะสร้างแรงกดดันซึ่งเป็นสาเหตุของความเครียด ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมเผชิญกับปัญหานั้นด้วยการหลีกเลี่ยง ไม่พอใจกับบทบาทของตนเอง เกิดความวิตกกังวล ใช้กลไกป้องกันตนเองเพื่อปิดเป็นสถานการณ์ที่เป็นจริง ไม่ยอมรับความจริงและทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ความคลุมเครือในบทบาทยังสะท้อนในเรื่องที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ อำนาจตามหน้าที่ การจัดสรรเวลา สัมพันธภาพกับผู้อื่น ความชัดเจนหรือคำแนะนำที่มีตามบทบาท คำสั่งหรือแนวทางปฏิบัติ นโยบาย และความสามารถในการทำนายบทลงโทษที่เป็นผลของพฤติกรรม (Rizzo, House; & Lirtzman., 1970)

3. เบริกและโคลิฮาน (Breugh; & Colihan, 1994) ให้นิยาม “ความคลุมเครือในบทบาท” หมายถึง การที่พนักงานมีความเข้าใจและมีข้อมูลไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ได้ตามความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทในงานนั้น ทำให้พนักงานปฏิบัติงานโดยไม่มีที่อ้างอิงที่ชัดเจนและรู้สึกคลุมเครือ ความคลุมเครือในบทบาท ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

1) ด้านมาตรฐานการทำงานที่คลุมเครือ (Performance criteria ambiguity) หมายถึง การที่พนักงานไม่แน่ใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่ใช้กำหนดความพึงพอใจของผลการปฏิบัติงาน มีความคลุมเครือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดความชัดเจนของเป้าหมายและหลักเกณฑ์การทำงาน

2) ด้านวิธีการทำงานที่คลุมเครือ (Work method ambiguity) หมายถึง การที่พนักงานไม่แน่ใจในวิธีการทำงานที่ทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ ขาดความชัดเจนของขั้นตอนในการทำงาน อาจก่อให้เกิดความเครียดถ้างานนั้นมีความคลุมเครือในวิธีการทำงาน เป็นการรับรู้ในรูปแบบของงานภารกิจนั้น ๆ ว่ามีความคลุมเครือ จึงควรตรวจสอบขั้นตอนการทำงานให้มีความชัดเจนหากขั้นตอนของงานคลุมเครือ

3) ด้านเวลาทำงานที่คลุมเครือ (Scheduling ambiguity) หมายถึง การที่พนักงานไม่แน่ใจเกี่ยวกับกำหนดเวลาหรือลำดับของกิจกรรมการทำงาน ตารางเวลาของงานไม่ชัดเจน พนักงานขาดข้อมูลเกี่ยวกับกำหนดเวลาว่าเมื่อไหร่ควรดำเนินภารกิจที่ได้รับ ซึ่งเป็นความคลุมเครือของบทบาทชั่วคราว ทำให้พนักงานมักเกิดความเครียด

ในงานวิจัยวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า “ความคลุมเครือในงาน” หมายถึง การที่พนักงานมีความเข้าใจและมีข้อมูลไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ได้ตามความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทในงานนั้น พนักงานไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับความคาดหวังต่อการแสดงบทบาทเกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเองหรือรับรู้ถึงความคาดหวังที่ไม่ชัดเจนจากบทบาทที่ตนดำรงอยู่ มีความไม่แน่นอนเกี่ยวกับบทบาทของตนเอง ทำให้พนักงานปฏิบัติงานโดยไม่มีอาการที่ชัดเจน ไม่มีบริบทเฉพาะและรู้สึกคลุมเครือ

#### การวัดความคลุมเครือของบทบาทในงาน

แบบวัดความคลุมเครือในบทบาทในยุคแรกพัฒนาโดย ริซโซ่ แฮร์สและเลิร์ตแมน (Rizzo, House; & Lirtzman, 1970: 155-157) เป็นแบบวัดที่วัดความคลุมเครือในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาทอยู่ในชุดเดียวกัน มี 30 ข้อ ประกอบด้วยข้อคำถามในเรื่องความขัดแย้งในบทบาท 15 ข้อ (ข้อเลขคี่) และความคลุมเครือในบทบาท 15 ข้อ (ข้อเลขคู่) ความหมายของความคลุมเครือในบทบาทที่ใช้ในแบบวัดนี้มีองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการทำนายผลพฤติกรรม หมายถึง ความสามารถในการทำนายผลลัพธ์หรือการตอบสนองต่อพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (แบบวัดข้อ 8, 16, 24, 30) และ 2) ด้านพฤติกรรมที่ปรากฏหรือความชัดเจนของพฤติกรรมที่ต้องการ เป็นพฤติกรรมที่ปรากฏให้เห็นหรือชัดเจนซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เป็นที่ต้องการและยอมรับ มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่ช่วยเป็นแนวทางกำหนดพฤติกรรมและทำให้รู้ว่าพฤติกรรมนั้นเหมาะสม มักอยู่ในรูปของปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมที่ตอบสนองต่อพฤติกรรมที่มีแนวทางวางไว้ ทำให้รู้ว่าพฤติกรรมนั้นเหมาะสมหรือไม่ (แบบวัดข้อเลขคู่ที่เหลือ) ดังนั้น ข้อคำถามเหล่านี้จึงสะท้อนในเรื่องเกี่ยวกับภาระหน้าที่ อำนาจตามหน้าที่ ช่วงระยะเวลาและสัมพันธภาพกับผู้อื่น ความชัดเจนหรือการแนะนำที่ปรากฏจริง ทิศทาง นโยบายและความสามารถในการทำนายการลงโทษที่เป็นผลลัพธ์ของพฤติกรรม ปัจจุบันนักวิจัยส่วนใหญ่ใช้แบบวัด The RHL scale ของริซโซ่ แฮร์สและเลิร์ตแมน

(Rizzo, House & Lirtzman, 1970) ในการวัดความคลุมเครือในบทบาท แต่มีข้อวิจารณ์ในเรื่องข้อบกพร่องทางจิตวิทยาและลักษณะความเป็นธรรมชาติสากล (Breugh & Colihan, 1994: 191; Sawyer, 1992) ข้อคำถามในแบบวัดของริชโซ่และคณะมีความสอดคล้องมากกับคำนิยามของความคลุมเครือแต่ไม่สามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างความต้องการของงาน (ด้านเป้าหมายและด้านความรับผิดชอบ - Goal and Responsibilities) และไม่สามารถบอกว่าจะทำให้ได้ความต้องการของงานอย่างไร (ขั้นตอนของพฤติกรรมการทำงาน - Process of behavior) ดังนั้นจึงทำให้แบบวัดของริชโซ่และคณะ (Rizzo, House & Lirtzman, 1970) ไม่สามารถวัดความคลุมเครือในงานใน 2 ด้านที่นิยามโดยริชโซ่และคณะ (King and King, 1990 cited in: Sawyer, 1992: 129) ต่อมาเบริกและโคลิฮาน (1994) จึงได้พัฒนาจิตแบบวัดความคลุมเครือในงาน (Job ambiguity) ชื่อ “แบบวัดความคลุมเครือของงาน” (The job ambiguity scale, 1994) ที่มีการวัดมิติทางจิตวิทยาองค์ประกอบในแบบวัดประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านมาตรฐานการทำงานที่คลุมเครือ ด้านวิธีการทำงานที่คลุมเครือและด้านเวลาทำงานที่คลุมเครือ แบบวัดมีจำนวน 9 ข้อโดยแบ่งออกด้านละ 3 ข้อซึ่งมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 7 ระดับ (1=ไม่เห็นด้วยมากที่สุด ถึง 7=เห็นด้วยมากที่สุด)

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยปรับจากแบบวัด “แบบวัดความคลุมเครือของงาน” ตามแนวคิดเบริกและโคลิฮาน (Breugh; & Colihan, 1994) เนื่องจากเป็นแบบวัดที่มีมิติทางจิตวิทยาและสามารถวัดการทำงานที่ครอบคลุมทั้งด้านมาตรฐาน วิธีการทำงานและเวลาการทำงาน ซึ่งในโรงงานอาหารสัตว์จะมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยแนวทางทั้ง 3 นี้เช่นเดียวกัน

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องความคลุมเครือของบทบาทในงาน

งานวิจัยจำนวนที่ศึกษาความคลุมเครือในบทบาทที่ผ่านมามีการอธิบายใน 2 แนวทาง คือแนวทางแรกเป็นการอธิบายในสภาพที่ความคลุมเครือสร้างภาวะทางลบทางใจ ดังสมมติฐานที่ว่า เป็นความอึดอัดจากความคลุมเครือที่มนุษย์ต้องการให้เกิดความชัดเจนในสภาพแวดล้อมนั้น (Katz; & Kahn, 1978: 206) ส่วนแนวทางที่สอง อธิบายผลกระทบทางลบที่เกิดจากความคลุมเครือในบทบาท เช่น ทำให้ผลการปฏิบัติงานลดลงและเกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Sawyer, 1992) ในงานวิจัยของ ริชโซ่ แฮร์สและเลิร์ทแมน (Rizzo, House; & Lirtzman, 1970) มีข้อสรุปและข้อค้นพบว่าความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทสามารถแยกออกเป็นสององค์ประกอบได้ แต่ยังไม่มีการอธิบายที่เพียงพอว่าทำไมความคลุมเครือในบทบาทจึงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจมากกว่าความขัดแย้งในบทบาท (Rizzo, House; & Lirtzman, 1970: 162) งานวิจัยในปีต่อมาของแฮร์สและริชโซ่ (House; & Rizzo, 1972) ได้ใช้แนวคิดพื้นฐานจากทฤษฎีบทบาทและความเครียดมาพัฒนาและทดสอบโมเดลของพฤติกรรมองค์การ โดยวัดตัวทำนายขององค์การและภาวะผู้นำที่มีต่อการรับรู้ประสิทธิภาพองค์การ ความพึงพอใจของพนักงาน ความวิตกกังวลและความเครียดและความโน้มเอียงที่ลาออกหรืออยู่ต่อ งานวิจัยได้เสนอข้อสรุปเบื้องต้นว่าองค์การที่ขาดนโยบายและปรัชญา รวมถึงขาดความชัดเจนในมาตรฐานการทำงานหรือข้อเสนอแนะ มีความ



ไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงการทำงานบ่อยๆ เหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งและความคลุมเครือในบทบาท

ในยุคต่อมาเป็นการศึกษาองค์ประกอบและพัฒนาเครื่องมือวัด งานของ ซอร์เยอร์ (Sawyer, 1992) ได้ศึกษาองค์ประกอบของความคลุมเครือในบทบาท 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ความชัดเจนของกระบวนการและความชัดเจนของเป้าหมาย (Process and goal clarity) ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่ด้านสุขภาพจิต จำนวน 402 คน ที่มาจาก 2 องค์การ วิธีการศึกษาโดยการสร้างโมเดลเชิงสาเหตุของ Process and goal clarity ผลการวิจัยด้วยวิธี SEM ยืนยันโมเดลที่เข้ากันได้ และทำให้เกิดความพึงพอใจ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่พัฒนาเครื่องมือวัดความคลุมเครือในการทำงานในงานวิจัยของเบริกและโคลิฮาน (Breugh; & Colihan, 1994) ได้พัฒนาเครื่องมือแบบวัดความคลุมเครือในบทบาท โดยเปลี่ยนมาใช้คำว่า “ความคลุมเครือในงาน” (Job ambiguity) แทนคำว่า “ความคลุมเครือในบทบาท” (Role ambiguity) แบบวัดมีชื่อว่า The job ambiguity scale (1994) ที่วัดมิติทางจิตวิทยาและมีองค์ประกอบในแบบวัดประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านมาตรฐานการทำงานที่คลุมเครือ ด้านวิธีการทำงานที่คลุมเครือ และด้านเวลาทำงานที่คลุมเครือ โดยศึกษาเป็น 4 รูปแบบ ในงานวิจัยนี้พบว่าความคลุมเครือด้านมาตรฐานการทำงานและความคลุมเครือด้านวิธีการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงาน งานวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าความคลุมเครือในงานสามารถวัดได้โดยองค์ประกอบ 3 ด้านของแบบวัดความคลุมเครือในงาน ซึ่งแบบวัดนี้สามารถแยกแยะความแตกต่างของความคลุมเครือด้านวิธีการทำงาน ด้านเวลาทำงาน และด้านมาตรฐานการทำงานได้ จากการศึกษาคุณลักษณะพื้นฐานของแบบวัดพบว่า แบบวัดความคลุมเครือในงานแบบ 3 ด้านมีความสัมพันธ์แบบเป็นตัวแปรปรับความสัมพันธ์ (Moderated correlated) ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงแนะนำให้ใช้แบบวัดความคลุมเครือในงานแบบ 3 ด้าน ซึ่งเป็นแบบวัดที่วัดเฉพาะด้านของความคลุมเครือในบทบาทได้

มีงานวิจัยที่การศึกษาความคลุมเครือในบทบาทที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและความพึงพอใจในงานในองค์การอีกหลายงานที่พบความสัมพันธ์ความคลุมเครือในบทบาทกับพฤติกรรมการทำงาน เช่น งานของจรัล อุ่นฐิติวัฒน์ (2548) ได้ศึกษากลวิธีการถ่ายทอดทางสังคมขององค์การที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์การสำหรับพนักงานสถาบันการเงินพิเศษของรัฐของไทย งานวิจัยนี้พบความสำคัญของความชัดเจนในบทบาทที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานโดย ความชัดเจนในบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความผูกพันในองค์การและความพึงพอใจในงานและในพนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดทางสังคมแบบยอมรับลักษณะเดิมมากจะมีความชัดเจนในบทบาทมาก นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ศึกษาของ วิรติ ปานศิลา (2542) ศึกษาเรื่องบทบาทการทำงานของบุคลากรสาธารณสุขในการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทซึ่งประกอบด้วยความคลุมเครือในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาทที่เป็นตัวแปรส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานในด้านสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่าความคลุมเครือในบทบาทการทำงานสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานด้านรวมได้เป็นอันดับแรก บุคลากรสาธารณสุขที่มีอายุการทำงานมากที่มีความคลุมเครือใน

บทบาทน้อยและความขัดแย้งในบทบาทน้อยจะมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมมากกว่าในกลุ่มอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งในบทบาทน้อยและความคลุมเครือในบทบาทน้อยจะส่งผลดีต่อการทำงาน การศึกษาของ นุชนารถ ธาตุทอง (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท ลักษณะทางจิตบางประการกับพฤติกรรมการทำงานของนักวิชาการศึกษาในส่วนภูมิภาค พบว่า ความคลุมเครือในบทบาทมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของนักวิชาการในส่วนภูมิภาคตามการรายงานตนเองและการรายงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งความคลุมเครือในบทบาทเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของนักวิชาการศึกษาเป็นอันดับแรก กล่าวคือ ความคลุมเครือในบทบาทส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของนักวิชาการในกลุ่มเพศชาย กลุ่มอายุมากและกลุ่มที่มีระยะเวลาทำงานนาน นักวิชาการศึกษาที่มีความคลุมเครือในบทบาทต่ำจะมีพฤติกรรมการทำงานสูงกว่านักวิชาการศึกษาที่มีความคลุมเครือในบทบาทสูงกว่า ยกเว้นกลุ่มนักวิชาการที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้พอสรุปได้ว่าความคลุมเครือในบทบาทเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ผู้วิจัยจึงคาดว่า ความคลุมเครือของบทบาทในงานเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานตาม สมมติฐานข้อที่สอง สมมติฐานข้อที่สี่ และสมมติฐานข้อที่หก ความคลุมเครือของบทบาทในงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท และพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานตามสมมติฐานข้อที่สาม และสมมติฐานข้อที่ห้า

### 4.3 ปัจจัยระดับกลุ่ม

#### ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับกลุ่ม

ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ บรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 4.3.1 บรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ

##### (Achievement-related climate)

##### แนวคิดบรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ

“บรรยากาศ” เป็นคำที่เป็นนามธรรม (Abstraction) ที่แสดงถึงความคิดโดยรวมจากการสังเกตและการมีประสบการณ์ ดังนั้นบรรยากาศจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการให้ความหมายของสมาชิกที่มีประสบการณ์ (Ehrhart, Schneider; & Macey, 2014) ชไนเดอร์และคณะ (Ehrhart, Schneider; & Macey, 2014) จึงให้ความหมายของ “บรรยากาศองค์การ” หมายถึง การที่สมาชิกองค์การให้ความหมายร่วมกันที่มีต่อเหตุการณ์ นโยบาย การปฏิบัติและกระบวนการที่สมาชิกได้มีประสบการณ์ที่เห็นว่าตนเองได้รับรางวัล ได้รับการสนับสนุนและได้รับการคาดหวัง เช่นเดียวกับแนวคิดของสตริง

เกอร์ (Stringer, 2002) ที่กล่าวถึง “บรรยากาศ” ว่าเป็นสิ่งที่แสดงถึงการรับรู้ตามวิสัย (Subjective perception) เกี่ยวกับองค์การที่มีหลากหลายรูปแบบของบรรยากาศองค์การ ดังนั้นเพื่อนำไปใช้ประโยชน์จึงได้จัดกลุ่มประเภทของบรรยากาศองค์การที่มีคุณลักษณะเด่นในการนำไปใช้และแตกต่างกันเมื่อเปรียบในแต่ละองค์การ สิ่งสำคัญในการจัดกลุ่มคือการนำไปใช้งานสำหรับหัวหน้าและการจัดการบริหารองค์การเพื่อเป็นแนวทางกระตุ้นแรงจูงใจพนักงานและเพิ่มพลังประสิทธิภาพการทำงาน (Stringer, 2002: 44-47) ปัจจัยที่กำหนดบรรยากาศองค์การมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ การปฏิบัติของผู้บริหาร (Leadership practice) การจัดการองค์การ (Organization arrangement) กลยุทธ์ (Strategy) สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) และแรงผลักดันจากอดีต (Historical force) (Stringer, 2002: 112-113) สตรีงเกอร์ (Stringer, 2002) ได้ศึกษาบรรยากาศการทำงานในกลุ่มโดยกำหนดองค์ประกอบในการศึกษาบรรยากาศองค์การ 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านโครงสร้าง หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มรับรู้เกี่ยวกับความชัดเจนของบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบในกลุ่ม มีโครงสร้างของบทบาทที่ชัดเจน ระบุผู้รับผิดชอบงานแต่ละงานภายในกลุ่ม การสั่งการที่ชัดเจน มีหัวหน้าและผู้มีอำนาจการตัดสินใจในงานแต่ละงาน มีการจัดการและวางแผนในเรื่องผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์และตั้งเป้าหมายผลการทำงานโดยเฉพาะ

2. ด้านความมีมาตรฐาน หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มรับรู้ถึงเกณฑ์ผลงานในการทำงานของกลุ่ม มีความภาคภูมิใจในการทำงานและผลงานของกลุ่มตนเอง มีการปรับปรุงผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง พนักงานรับรู้ได้ว่าบรรยากาศโดยทั่วไปในกลุ่มเป็นความรู้สึกกดดันให้พัฒนาตนเองและกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มรับรู้ว่าตนเองทำงานโดยไม่ต้องมีการตรวจสอบซ้ำจากผู้อื่น ไม่ต้องพึ่งพาการตัดสินใจจากบุคคลอื่นมากเกินไป พนักงานสามารถรับผิดชอบงานของตนเอง เมื่อเห็นว่าทำถูกต้องแล้วก็สามารถทำต่อไปได้ หัวหน้ากลุ่มเน้นให้พนักงานแก้ปัญหาของตนเองด้วยตนเอง

4. ด้านการได้รับการยอมรับ หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มรับรู้ว่าการได้รับรางวัลมาจากการทำงานที่สำเร็จเป็นอย่างดี การให้รางวัลและการสนับสนุนผ่านการพิจารณาข้อวิพากษ์วิจารณ์ เมื่อทำงานดีจะมีการให้รางวัลและให้การยอมรับ มีระบบการเลื่อนตำแหน่งกับบุคคลที่เหมาะสม

5. ด้านการสนับสนุน หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มรับรู้ถึงความไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เมื่อพนักงานในกลุ่มรู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกในทีมที่ทำงานดี มักได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้า สมาชิกในกลุ่มมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เมื่อกลุ่มได้รับมอบหมายทำงานที่ยาก ได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน เมื่อกลุ่มทำสิ่งผิดพลาดมักได้รับความเห็นอกเห็นใจจากหัวหน้ากลุ่มหรือผู้ที่อยู่ตำแหน่งสูงกว่า

6. ความผูกพัน หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มมีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของกลุ่มและมีความผูกพันต่อเป้าหมายของกลุ่ม มีความใส่ใจและสนใจต่อสิ่งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มและมีความจงรักภักดีต่อกลุ่ม

ในช่วงแรกของการศึกษาบรรยากาศองค์การ ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin & Stringer, 1968 cited in Stringer, 2002) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การแล้วจำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเป็น 8 ปัจจัย ได้แก่ 1) โครงสร้าง (Structure) 2) ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and responsibilities) 3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and support) 4) การให้รางวัลและการลงโทษ การได้รับอนุมัติและไม่อนุมัติ (Reward and punishment, approval and disapproval) 5) ความขัดแย้ง (conflict) 6) มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance standards and expectation) 7) ความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง (Risk and risk taking) และ 8) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียว (Identity) จาก 8 ปัจจัยได้แบ่งออกเป็นมิติบรรยากาศองค์การ 9 มิติ ได้แก่ 1) มิติโครงสร้าง (Structure) 2) มิติความรับผิดชอบ (Responsibilities) 3) มิติรางวัล (Reward) 4) มิติความเสี่ยงภัย (Risk taking) 5) มิติความอบอุ่น (Warmth) 6) มิติการสนับสนุน (Support) 7) มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard setting) 8) มิติความขัดแย้ง (Conflict) และ 9) มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียว (Identity)

จากมิติบรรยากาศองค์การ 9 มิติ ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin; & Stringer, 1968; cited in Stringer, 2002: 14-18, 10-12, 28-31) ได้กำหนดประเภทบรรยากาศองค์การซึ่งมีความสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยพิจารณาจากบรรยากาศองค์การที่มาจากแรงจูงใจภายใน 3 ประเภท ได้แก่ 1) แรงจูงใจที่ต้องการความสำเร็จ (The need for achievement – nAch) 2) แรงจูงใจที่ต้องการอำนาจ (The need for power – nPow) 3) แรงจูงใจที่ต้องการสัมพันธภาพ (The need for affiliation – nAff) แรงจูงใจทั้ง 3 นี้อยู่ในกลุ่มแรงจูงใจเชิงบวกซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในที่สัมพันธ์กับความรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับมาจากกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเฉพาะอย่าง เนื่องจากในกิจกรรมเดียวกันทุกคนต่างมีความรู้สึกพึงพอใจที่ไม่เหมือนกันจึงทำให้มีแรงจูงใจที่ไม่เหมือนกันรวมทั้งสิ่งแวดล้อมรอบๆ ต่างกันด้วย โดยธรรมชาติของแรงจูงใจทั้ง 3 ประเภท (ได้แก่ nAch, nAff และ nPow) สามารถบ่งชี้ความเป็นกลุ่มของความคาดหวังและการให้คุณค่าของสิ่งตอบแทนที่เราต้องการวัด ดังนั้นในทางกลับกันก็ช่วยให้สามารถระบุจุดเริ่มต้นได้ แรงจูงใจภายในทั้ง 3 ประเภทนี้จึงเป็นตัวกำหนดรูปแบบบรรยากาศองค์การออกเป็น 3 ประเภท (Stringer, 2002: 44-47) ได้แก่

1. บรรยากาศองค์การแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Affiliation-oriented climate) เป็นบรรยากาศที่เน้นความสัมพันธ์ของบุคคล การทำงานค่อนข้างยืดหยุ่น มีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ มีการร่วมแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างทีมงานที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน พนักงานมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มและองค์การ พนักงานมีความภูมิใจในตนเองและมีสุขภาพจิตที่ดี มีการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในกลุ่มผู้มีส่วนร่วม บรรยากาศแบบมุ่งประสานสัมพันธ์มีลักษณะ

สำคัญ 4 ประการ คือ 1) เปิดโอกาสให้เกิดการรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่นและจริงใจ 2) ให้การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร 3) ให้ความสำคัญเป็นอิสระในการทำงานและมีโครงสร้างที่บีบบังคับน้อย และ 4) ให้การยอมรับว่าบุคลากรเป็นสมาชิกของกลุ่มงาน

2. บรรยากาศมุ่งการใช้อำนาจ (Power-oriented climate) เป็นบรรยากาศที่กระตุ้นเร้าความต้องการอำนาจ (Need for power) ในกลุ่มผู้มีส่วนร่วมมีการใช้อำนาจตามหน้าที่และการควบคุมที่เข้มงวด ไม่สนับสนุนพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรม มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) มีการกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปของกฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน 2) พนักงานยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และสถานะในระดับสูง 3) กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งและความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน

3. บรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน (Achievement-related climate) เป็นบรรยากาศที่เกิดจากสมาชิกในกลุ่มมีแรงจูงใจต้องการความสำเร็จ (The need for achievement – nAch) กระตุ้นให้สมาชิกที่มีความต้องการความสำเร็จมักทำตัวเป็นจุดเด่น มุ่งการแข่งขัน มักดูเหมือนเป็นการทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมายที่เป็นความสำเร็จ บุคคลประเภทนี้ไม่เพียงแต่คิดเท่านั้นแต่ยังพูดถึงชัยชนะและมุ่งสนใจว่าเอาชนะได้อย่างไรด้วย บุคคลประเภทนี้มักมุ่งแสวงหาและสนุกกับงาน มีลักษณะบุคลิกภาพเป็นเหมือนเจ้าของกิจการ (Stringer, 2002: 28-31)

ในงานวิจัยนี้ได้ใช้ตัวแปรบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงานในกลุ่มงานที่เรียกว่า “บรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ” เนื่องจากเป็นการศึกษาในโรงงานที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ที่มุ่งเน้นยอดผลิตและคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญซึ่งเป็นผลสำเร็จของกลุ่มงาน สำหรับความหมายของบรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จนั้น สตริงเกอร์ (Stringer, 2002) ได้อธิบายไว้ว่า “บรรยากาศการทำงานกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ” (Achievement-related climate) หมายถึง การที่พนักงานมีการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในกลุ่มที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่ต้องการความสำเร็จในการทำงาน (The need for achievement – nAch) สมาชิกในกลุ่มมีความพยายามทำงานทำให้ดีกว่าคนอื่น มุ่งการแข่งขัน ทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมายที่เป็นความสำเร็จ พยายามตั้งมาตรฐานการทำงานสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป มีตารางกำหนดเป้าหมายความสำเร็จไว้ชัดเจน ทำทายเป็นและกล้าเสี่ยง แสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำและผลที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง คำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ระดับของความยากของงานเป็นสิ่งที่กระตุ้นแรงจูงใจที่ต้องการความสำเร็จ มีเอกลักษณ์ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จมากกว่างานธรรมดาทั่วไป เช่น งานที่ต้องใช้เทคนิคพิเศษหรือวิธีการที่เฉพาะ มีการตั้งเป้าหมายความสำเร็จเป็นเป้าหมายระยะยาวและพัฒนาที่เอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่ความสำเร็จนั้น มีการวางแผนอนาคตไว้อย่างรอบคอบและพยายามคาดการณ์ถึงอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นต่อความสำเร็จในเป้าหมายนั้น สมาชิกในกลุ่มต้องการข้อเสนอแนะที่เป็นรูปธรรมชัดเจนเพื่อนำไปพัฒนา (Stringer, 2002) เมื่อพิจารณาในด้านมิติของบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงานเป็นบรรยากาศที่สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในกลุ่มผู้มีส่วนร่วม กลุ่มที่มีบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงานมีลักษณะสำคัญ 6 ด้าน (Stringer, 2002: 28-31) ได้แก่

1. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibilities) หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล เน้นความรับผิดชอบส่วนตน สมาชิกรับผิดชอบงานของตนเอง เลือกรับงานของตนเองและยอมรับความรับผิดชอบนั้น สมาชิกในกลุ่มเห็นว่าความสำเร็จ (หรือล้มเหลว) นั้นขึ้นอยู่กับความพยายามของตนเองให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล (Emphasis on individual responsibilities) เน้นความรับผิดชอบส่วนตน

2. ด้านความเสี่ยงและกล้าเสี่ยง (Risk and risk taking) หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มให้ความสำคัญในงานที่ไม่เป็นแบบอนุรักษ์นิยมหรืองานที่ไม่จำเจ กล้าเสี่ยงเพื่อให้งานสำเร็จด้วยการประเมินความเสี่ยงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใหม่เกิดขึ้น มีการคำนวณเรื่องความเสี่ยงและมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ

3. ด้านการสนับสนุน (Support) หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันซึ่งแสดงออกในรูปแบบของการให้กำลังใจมากกว่าการให้ตามอำนาจหน้าที่ สมาชิกรับรู้ถึงความไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน สมาชิกในกลุ่มมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศที่สร้างความประทับใจ พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม หัวหน้าให้ความสำคัญกับลูกน้องเป็นรายบุคคล แสดงความชื่นชมลูกน้อง ให้การสนับสนุนต่อความพยายามและความสำเร็จของลูกน้องสร้างความประทับใจที่พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม

4. ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward vs punishment) หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มรับรู้ว่าการได้รับรางวัลมาจากการทำงานที่สำเร็จเป็นอย่างดี สมาชิกมีความมุ่งมั่นทำงานเพื่อรางวัลหรือผลตอบแทนที่เห็นว่าเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จส่วนบุคคลคือการยอมรับและรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

5. ด้านความขัดแย้งและการอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict and tolerance of conflict) หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มเผชิญหน้ากับความขัดแย้งนั้นเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น

6. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance standard and expectations) หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มให้ความสำคัญกับมาตรฐานการทำงานที่สูง พนักงานรับรู้ถึงเกณฑ์ผลงานในการทำงานของกลุ่ม มีความภาคภูมิใจในการทำงานและผลงานของกลุ่มตนเอง มีการปรับปรุงผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง พนักงานรับรู้ได้ว่าบรรยากาศโดยทั่วไปในกลุ่มเป็นความรู้สึกกดดันในการพัฒนาตนเองและกลุ่ม

นอกจากนี้บรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงานยังมีลักษณะสำคัญ 4 ประการที่คล้ายกับองค์ประกอบข้างต้น คือ 1) เน้นความรับผิดชอบส่วนตน 2) มีการคำนวณเรื่องความเสี่ยงและมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ 3) ให้การยอมรับและรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี 4) สร้างความประทับใจที่พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม พนักงานที่มุ่งความสำเร็จสูง (nAch) จึงเป็นผู้ที่มีความรู้สึกถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคล เน้นคุณภาพของความสำเร็จสูง

คิดเห็นเกี่ยวกับผลการทำงาน มีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและให้ความสำคัญกับมาตรฐานของความเป็นเลิศ

เมื่อพิจารณากิจกรรมที่ประสบความสำเร็จสูงที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกพึงพอใจ มักแสดงออกในพฤติกรรมดังนี้คือ

1. การพยายามทำให้ดีกว่าคนอื่น (High achiever try to outperform someone else) หมายถึง การพยายามปรับปรุงตนเองโดยทำให้ดีกว่าคนอื่น ชัยชนะทำให้บุคคลรู้สึกดี มีความพึงพอใจเมื่อทำงานบรรลุผลสำเร็จหรือได้รับชัยชนะในการแข่งขันที่คนอื่นทำไม่ได้ และเป็นบุคคลที่ชอบการแข่งขัน

2. การพยายามทำให้ดีเลิศสูงกว่ามาตรฐาน (High achiever try to meet or surpass a self-imposed standard of excellence) หมายถึง การที่มีความสนใจสูงกว่ามาตรฐานในการแข่งขันกับผู้อื่น มีมาตรฐานการทำงานสูง ตั้งมาตรฐานสำหรับตนเองไว้ที่ระดับเยี่ยมยอด สถานการณ์ที่มีเป้าหมายหรือตั้งมาตรฐานไว้อาจทำหรือไม่ทำให้กระตุ้นบุคคลเหล่านี้ได้ มีตารางกำหนดเป้าหมายความสำเร็จไว้ชัดเจน ทำทหายและกล้าเสี่ยง

3. ชอบสถานการณ์ที่ทำให้แสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำและผลที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง ไม่ใช่ผู้ที่เสี่ยงโชคที่มุ่งรับผลการกระทำจากโชคสลาภ แต่พึงพอใจในสิ่งที่ไม่ใช่เพียงแต่ชัยชนะและต้องเป็นชัยชนะที่มาจากความพยายามของตนเอง ไม่ใช่เป็นส่วนหนึ่งที่ตีของ ทีมความสำเร็จของทีมสามารถทำให้พึงพอใจได้ต่อเมื่อบุคคลในทีมสามารถระบุความสำเร็จนั้นได้ชัดเจน

4. ผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงคือผู้ยอมรับความเสี่ยงจากการประเมินแล้ว (High achiever are calculated risk takers) เป็นการคำนวณระดับความยากที่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าหากสถานการณ์นั้นกระตุ้นแรงจูงใจให้ต้องการความสำเร็จ แต่ถ้านั้นง่ายเกินไปก็จะไม่รู้สึกพึงพอใจในความสำเร็จที่ได้รับ กล้าได้กล้าเสียกล้าเสี่ยง

5. มักมองหาการมีส่วนร่วมที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง (High achievers seek to make a unique contribution) พยายามเข้าร่วมงานที่ต้องบรรลุผลสำเร็จมากกว่างานธรรมดาทั่วไป พยายามเข้าทำงานหรือสถานการณ์ที่ต้องใช้เทคนิคพิเศษหรือวิธีการที่เฉพาะสำหรับงานนั้น

6. ตั้งเป้าหมายความสำเร็จเป็นเป้าหมายระยะยาว และพัฒนาการเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่ความสำเร็จนั้น มีการวางแผนอนาคตไว้อย่างรอบคอบและพยายามคาดการณ์ถึงอุปสรรคที่ขัดขวางเป้าหมายที่ไปสู่ความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความพึงพอใจ

7. ความต้องการได้รับข้อเสนอแนะที่เป็นรูปธรรม เพื่อรับรู้ว่าจะควรทำอย่างไร ต้องการการวิจารณ์และข้อเสนอแนะที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ในโลกธุรกิจมักต้องการการเสนอแนะที่เป็นรูปธรรมและเห็นภาพชัดเจน

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะใช้คำว่า “บรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ” เพื่อแสดงถึงบริบทการทำงานในกลุ่มงาน แต่ยังคงความหมายเหมือนเดิม

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น จึงอาจสรุปได้ว่า “บรรยากาศการทำงานในกลุ่มงาน” หมายถึง การรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในกลุ่มที่เหมือนกันทั่วทั้งกลุ่มพนักงานมีการรับรู้คล้าย ๆ กันในเรื่องเดียวกันในกลุ่มงานเดียวกัน มีการแสดงออกถึงคุณลักษณะคุณค่าเฉพาะของกลุ่มงานและกระบวนการรับรู้ของกลุ่มงานต่อสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานรับรู้ถึงโครงสร้างที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน มีมาตรฐานในการทำงาน มีความรับผิดชอบต่องานที่กลุ่มได้รับมอบหมาย ได้รับการยอมรับในการทำงานนั้น สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและผูกพันต่อเป้าหมายของกลุ่ม ส่วนความหมายของ “บรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ” (Achievement-related climate) หมายถึง การที่พนักงานมีการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในกลุ่มที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่ต้องการความสำเร็จจากการทำงาน สมาชิกในกลุ่มมีความพยายามทำงานทำให้ดีกว่าคนอื่น มุ่งการแข่งขัน ตั้งเป้าหมายความสำเร็จเป็นเป้าหมายระยะยาว และพัฒนาที่เอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่ความสำเร็จนั้น ตั้งมาตรฐานการทำงานสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ทำหายและกล้าเสี่ยง สนใจทำงานที่ยาก วางแผนอนาคตไว้อย่างรอบคอบและพยายามคาดการณ์ถึงอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นต่อความสำเร็จในเป้าหมายนั้น ต้องการข้อเสนอแนะที่เป็นรูปธรรมชัดเจนเพื่อนำไปพัฒนา

#### การวัดบรรยากาศองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ

การวัดบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin & Stringer, 1968 cited in Stringer, 2002) และสตริงเกอร์ (Stringer, 2002) ได้สร้างแบบวัดที่พิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางองค์การ และพฤติกรรมของบุคคลที่ประเมินบรรยากาศองค์การโดยวัดจากการรับรู้ของพนักงานในองค์การนั้น การวัดบรรยากาศองค์การจึงวัดได้จากการกระตุ้นแรงจูงใจ (Arouse motivation) (Stringer, 2002: 42)

$$\text{Arouse motivation} = M \times E \times I$$

M หมายถึง จุดแข็งของแรงจูงใจบุคคล หรือสิ่งที่บุคคลต้องการ

E หมายถึง ความคาดหวังหรือการบรรลุเป้าหมาย

I หมายถึง การรับรู้มูลค่า หรือคำตอบแทน ของแรงจูงใจ ต่อเป้าหมายเฉพาะนั้นๆ

หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งก็คือ บุคคลจะลงแรงลงพลังถ้าได้สิ่งที่เขาต้องการ (M) และเขาคิดว่าโดยการกระทำบางอย่างที่มีโอกาส (E) จากการเข้าถึงเป้าหมายที่ต้องการ (I)

แบบวัดบรรยากาศองค์การของลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin & Stringer, 1968 cited in Stringer, 2002) มีชื่อว่าแบบวัด The climate questionnaire และแบบวัด Organizational climate score สตริงเกอร์ (Stringer, 2002) ได้พัฒนาแบบวัดบรรยากาศองค์การหลายรูปแบบซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ แบบวัด 5 แบบ ได้แก่

1. แบบวัด The Climate Questionnaire ที่สตริงเกอร์ได้พัฒนามาจากต้นฉบับจากปี ค.ศ.1981 ปรับเพื่อให้เข้ากับความต้องการเฉพาะของแบบวัดและบางครั้งได้ใช้แบบสอบถามแบบปลายเปิด แบบวัด “The Climate Questionnaire” นี้ออกแบบเพื่อสำรวจว่าพนักงานรู้สึกอย่างไร



เกี่ยวกับงานของตนเอง มีการจัดการอย่างไร และสิ่งต่างๆในองค์การเป็นอย่างไร ผลของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นแบบประเมินบรรยากาศองค์การหรือบรรยากาศในกลุ่มงานของตนเอง ผู้ตอบประเมินความหมายที่มีต่อตนเอง มีข้อคำถาม 24 ข้อ ในส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานของหัวหน้า มีข้อคำถาม 18 ข้อ

2. แบบวัด The Original Climate Report เป็นแบบรายงานบรรยากาศโรงงานและการให้คำปรึกษาส่วนบุคคล

3. แบบวัด A User's Guide to your Organizational Climate Scores เป็นแบบวัดที่ให้ผู้ตอบเลือกตอบในกรณีที่ไม่สามารถอธิบายรายละเอียดเป็นรายบุคคลได้ เป็นการรายงานผลบรรยากาศในโรงงาน

4. แบบวัด The Climate Survey Feedback and Planning Guide เป็นแบบวัดที่ออกแบบเพื่อช่วยผู้นำหรือหัวหน้างานในทุกๆระดับในการแปลความหมายของการสำรวจบรรยากาศในองค์การตนเองและจัดทำแผนปรับปรุงประสิทธิภาพในด้านบุคคล ข้อมูลที่ได้จากแบบวัดนี้เป็นความลับเฉพาะองค์การ

5. แบบวัด The Practice Resource Guide เป็นแบบวัดที่ช่วยผู้จัดการได้ฝึกการให้ข้อเสนอแนะและช่วยให้นำแนวคิดใหม่ๆที่ได้ไปปรับปรุงบรรยากาศองค์การให้ดีขึ้น ข้อคิดเห็นที่ได้จากแบบวัดถือเป็นแหล่งข้อมูลที่ช่วยแนะแนวทางที่ถูกต้องจากผู้ตอบ (ทั้งผู้จัดการและลูกน้อง) และจากที่ปรึกษาอื่นๆด้วย (Stringer, 2002)

แบบวัดบรรยากาศองค์การในงานวิจัยของไทยได้มีงานที่ใช้แบบวัดบรรยากาศองค์การจากแนวคิดของสตรีนเจอร์โดยพัฒนามาจากแบบวัดที่ปรับเป็นภาษาไทย ในงานวิจัยบรรยากาศองค์การในช่วงแรกใช้แนวคิดของลิทวินและสตรีนเจอร์ ของปี ค.ศ.1968 มาเป็นแนวคิดในการเลือกแบบสอบถาม เช่นในงานของ ประหยัด บรรณารักษ์ (2541) ที่ดัดแปลงแบบสอบถามบรรยากาศองค์การของลิทวินและสตรีนเจอร์ แบบวัดมี 18 ข้อ ใน 6 มิติ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ ความอบอุ่นในองค์การ การสนับสนุนในองค์การ การได้รับรางวัลตอบแทนและการลงโทษ ความขัดแย้งในองค์การและความผูกพันที่มีต่อองค์การ เช่นเดียวกับงานวิจัยของปรัชญาดา เอี่ยมมาลีรัตน์ (2551) ใช้แบบวัดตามแนวคิดของลิทวินและสตรีนเจอร์ โดยใช้แบบวัดของปิยาภรณ์ ครองจันทร์ (2546) ที่ใช้องค์ประกอบบรรยากาศ 7 ด้าน คือด้านความยืดหยุ่น ความรู้สึกรับผิดชอบ มาตรฐานการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความชัดเจน ความผูกพันต่อที่มงาน และการสนับสนุนการเรียนรู้ เช่นเดียวกับงานของ ชุมพูนุช ปัญญาไพโรจน์ (2552) ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การ โดยพัฒนาแบบวัดจากกาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) แบบวัดมี 30 ข้อ ประกอบด้วยมิติบรรยากาศ 8 มิติ ในงานของกิมบวย เพชรพันธ์ (2551) ใช้แบบวัดของสตรีนเจอร์ (2002) เนื่องจากมีความชัดเจนในการให้รายละเอียดของบรรยากาศองค์การโดยดัดแปลงแบบสอบถามบรรยากาศองค์การของดวงเนตร์ ภู่วัฒนนิษฐ์ (2549) สร้างตามแนวคิดของสตรีนเจอร์ (2002) ข้อคำถามประกอบด้วย 6 ด้าน มี 28 ข้อ

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัด The Climate Questionnaire ตามแนวคิดของสตริงเกอร์ (Stringer, 2002) เนื่องจากแบบวัดเป็นแบบประเมินบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงานในกลุ่มงานของตนเอง ทั้งยังใช้วัดการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับงานของตนเอง การจัดการในกลุ่มงานและสิ่งต่างๆ ในกลุ่มงานได้ แบบวัดประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง สมาชิกในกลุ่มให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล เน้นความรับผิดชอบส่วนตน รับผิดชอบงานของตนเอง เลือกขั้นตอนการดำเนินงานของตัวเองและยอมรับความรับผิดชอบนั้นว่าขึ้นอยู่กับความพยายามของตนเองไม่ว่าสำเร็จหรือล้มเหลว 2) ด้านความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง หมายถึง สมาชิกในกลุ่มให้ความสนใจรูปแบบแปลกใหม่ ๆ หรืองานที่ไม่จำเจ มีการประเมินความเสี่ยงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นเสมอ 3) ด้านการสนับสนุน หมายถึง สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แสดงออกในรูปแบบของการให้กำลังใจมากกว่าความสัมพันธ์ตามอำนาจหน้าที่ สมาชิกรับรู้ถึงความไว้วางใจและการสนับสนุนกันในกลุ่ม มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม หัวหน้าให้ความใส่ใจลูกน้องเป็นรายบุคคล แสดงความชื่นชมลูกน้อง ให้การสนับสนุนต่อความพยายามและความสำเร็จของลูกน้อง 4) ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ หมายถึง สมาชิกในกลุ่มรับรู้ว่าการได้รับรางวัลมาจากการทำงานที่สำเร็จเป็นอย่างดี และเห็นว่าการได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ สมาชิกมีความมุ่งมั่นทำงาน 5) ด้านความขัดแย้งและการอดทนต่อความขัดแย้ง หมายถึง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นสมาชิกในกลุ่มมุ่งเผชิญหน้ากับความขัดแย้งนั้นมากกว่าการหลีกเลี่ยงปัญหา 6) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง หมายถึง สมาชิกในกลุ่มให้ความสำคัญกับมาตรฐานการทำงานที่สูง สมาชิกรับรู้ถึงเกณฑ์ผลงานในการทำงานของกลุ่ม มีความภาคภูมิใจในการทำงานและผลงานของกลุ่มตนเอง มีการปรับปรุงผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง พนักงานรับรู้ได้ว่าบรรยากาศโดยทั่วไปเป็นความรู้สึกกดดันในการพัฒนาตนเองและกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ และความคลุ้มเครือในบทบาทการทำงานในองค์การ ได้แก่ งานของไคลโบนและคณะ (Claiborne et al., 2013) ที่ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การ บทบาทของบรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่สังคมสงเคราะห์ด้านเด็กกับการรับรู้ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์การ การวิจัยนี้มุ่งศึกษาความสำคัญของบรรยากาศองค์การและปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานที่เจ้าหน้าที่สังคมสงเคราะห์ที่มีต่อการสนับสนุนความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่สังคมสงเคราะห์ 356 คน โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ SEM ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรอิสระภายนอก (The exogenous independent) ที่เป็นตัวชี้วัดของความคลุ้มเครือในบทบาท การให้ความสำคัญกับเป้าหมายของหัวหน้า การมีนวัตกรรมองค์การ ความพึงพอใจในการสื่อสาร และจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน สามารถทำนายการรับรู้ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมี

นัยสำคัญทางบวก (Significant positive coefficients) โดยที่พนักงานรับรู้ว่าการอาจมีความพร้อมอย่างมากในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จในช่วงแรกเมื่อ 1) พนักงานรู้สึกว่าการทบทวนของตนเองนั้นมีความชัดเจน หัวหน้ามีเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานสูงและสามารถวัดได้ 2) ผู้นำได้สร้างการสื่อสารในองค์กรด้วยการอธิบาย และสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาความคิดและพยายามทำงานในแนวทางใหม่ นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังพบว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดคือบรรยากาศองค์กรและปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานต้องเป็นปัจจัยที่ได้รับการยอมรับจากพนักงานเช่นเดียวกับการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง จากงานวิจัยนี้ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการทำงานและการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ส่งเสริมกัน นอกจากนี้ในงานวิจัยในประเทศอินเดีย (Randhawa; & Kaur, 2014) ศึกษาบรรยากาศองค์กรและเจตคติต่องาน (ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการเข้าร่วมในงาน) ที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กร และศึกษาทำความเข้าใจพฤติกรรมพนักงาน (ในด้านความตั้งใจลาออก พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความเบี่ยงเบนในที่ทำงาน และผลการปฏิบัติงาน) ที่สัมพันธ์กับเจตคติต่องาน โดยนำเสนอโมเดลของบรรยากาศองค์กรและตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์กรเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุเบื้องต้นที่มีอิทธิพลต่อเจตคติในงาน และเจตคติต่องานยังเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและพฤติกรรมพนักงาน ในงานวิจัยในประเทศไทยก็ให้ผลการวิจัยด้านบรรยากาศองค์กรและพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์กัน ดังเช่นงานของ จัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ (2548) ศึกษาการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างบรรยากาศองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด จำนวน 416 คน ผลการวิจัยพบว่า สหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน แสดงให้เห็นว่าการสร้างลักษณะบรรยากาศขององค์กรให้พนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและคำนึงถึงพนักงานในการดำเนินการใด ๆ นั้นมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในด้านการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่นเดียวกับงานของ ปิยะดา ศรประทุม (2548) ศึกษาบรรยากาศองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการ ของบริษัทผลิตสื่อโทรทัศน์จากทั้งหมด 6 แผนก จำนวน 120 คน โดยใช้วิธีการทดสอบค่าที ค่าเอฟและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความร่วมมือ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาจึงเชื่อว่า บรรยากาศองค์กรกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ซึ่งเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับกลุ่มมีความสัมพันธ์กับการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงาน ผู้วิจัยจึงคาดว่า ตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จมีระดับการวิเคราะห์ที่ระดับกลุ่ม ตามสมมติฐานที่ 1 ตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จเป็นตัวแปรปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการ

ทำงานตามบทบาท พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง  
ในงานตาม สมมติฐานข้อที่สอง สมมติฐานข้อที่สี่ และสมมติฐานข้อที่หก บรรยากาศกลุ่มงาน  
แบบมุ่งผลสำเร็จมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท และพฤติกรรมการเป็น  
สมาชิกที่ดีขององค์กรโดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานตามสมมติฐานข้อ  
ที่สาม และสมมติฐานข้อที่ห้า

#### 4.3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL)

##### แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานของกลุ่มงานที่อยู่ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง ใน  
สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำที่สามารถนำกลุ่มให้ได้ผลงานที่สำเร็จและสมาชิกให้การยอมรับ  
ผู้นำนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถทำให้สมาชิกมองเห็นอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน มีขวัญ  
กำลังใจต่อการทำสิ่งใหม่ จากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำพบว่าความหมายคำว่า “ผู้นำ” (Leader) และ  
“ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้นมีความหมายต่างกันกล่าวคือคำว่า “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่ได้รับการ  
ยอมรับ ได้รับการคัดเลือก ได้รับการแต่งตั้งหรือเป็นบุคคลที่ได้รับบทบาทให้นำคนอื่นและทุกคน  
สามารถเป็นผู้นำได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556: 11) คำว่า “ภาวะผู้นำ” มีนักวิชาการให้ความหมาย  
ของภาวะผู้นำด้วยการอธิบายด้วยคำและทฤษฎีเพื่อจัดกลุ่มของภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิง  
คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำแบบ  
แลกเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงบารมี ซึ่ง  
แต่ละทฤษฎีต่างมีคำจำกัดความเฉพาะ

สำหรับความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ยูคิ (Yuki, 2010 อ้างอิงจาก รัตติกรณ์ จงวิศาล,  
2556: 12) ได้สรุปความหมาย “ภาวะผู้นำ” หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลเหนือ  
คนอื่นในการนำในโครงสร้างและสนับสนุนช่วยเหลือในการทำกิจกรรม เป็นการสร้างความสัมพันธ์  
ในกลุ่มหรือในองค์กร ภาวะผู้นำนั้นมีความแตกต่างจากการเป็นนักบริหาร คอตเตอร์ (Kotter,  
1996: 26) ได้อธิบายความแตกต่างของนักบริหาร (Management) กับภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า  
“การบริหาร” เป็นกระบวนการที่พยายามทำให้ระบบสลับซับซ้อนของคนและเทคโนโลยีให้เป็นไป  
อย่างราบรื่น สิ่งสำคัญที่สุดของการบริหารก็คือการวางแผน การจัดงบประมาณ การจัดระเบียบ การ  
จัดกำลังคน การควบคุมและการแก้ไขปัญหา ส่วนการเป็น “ผู้นำ” เป็นชุดของกระบวนการที่  
สร้างสรรค์องค์การในครั้งแรกหรือปรับให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญโดยที่ผู้นำเป็น  
ผู้กำหนดการมองอนาคตว่าควรเป็นไปในรูปแบบใด จัดผู้คนให้มีวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องไปตามนั้น  
และสร้างแรงบันดาลใจพนักงานในการทำให้สิ่งที่ตั้งไว้เกิดขึ้นเป็นจริงได้แทนสิ่งที่เป็นอุปสรรค  
แม้ว่าความหมายของ “นักบริหาร” จะแตกต่างจาก “ภาวะผู้นำ” แต่ยังมีนักวิชาการบางกลุ่มเห็นว่า  
ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การบริหารจัดการ ดังนั้นในองค์กรจึงต้องการ “ผู้บริหารที่มีภาวะ  
ผู้นำ” ซึ่งภาวะผู้นำจะช่วยส่งเสริมการบริหารจัดการให้สมบูรณ์ขึ้น (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556: 14)

ในงานวิจัยนี้มุ่งศึกษา “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ที่ศึกษาคุณลักษณะของบุคคลและบทบาทความสัมพันธ์ในกลุ่มงานหรือองค์การโดยอ้างอิงแนวคิดทฤษฎีจากนักวิชาการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตามในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมของภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ คือภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโมเดลเต็มรูปแบบของภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้มีลักษณะเป็นพลวัตและเป็นภาวะที่ผู้นำคนเดียวกันสามารถนำไปใช้ได้ในเวลาและประสบการณ์ที่ต่างกัน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556: 250) การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจุดเริ่มต้นจากแนวคิดของ เบิร์น (Burns, 1978 อ้างอิงจาก ยุทธนา ไชยจุลกุล, 2552) เดิมเรียกว่า “ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน” (Transforming leadership) เบิร์นได้ศึกษาในผู้นำทางการเมืองที่แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ต่อมา แบส (Bass, 1985; 1990) นำมาขยายต่อยอดองค์ความรู้เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) โดยสร้างองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass et al, 1985) ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Theory of transformantional Leadership) (Bass, 1995) โดยสรุปแล้วแนวคิดนี้มีพัฒนาการมาจาก 3 เส้นทางคู่ขนาน (Bass, 1995: 468) คือ เส้นทางแรกเริ่มต้นจากแนวคิดของเบิร์น (Burn) ที่เริ่มศึกษาภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transforming leadership) ที่ใช้ความรู้ต่างๆ ในสาขาวิชาด้านสังคมวิทยา รัฐศาสตร์ และจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic) มาทำความเข้าใจเรื่อง “ภาวะผู้นำ” ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มาจากการพลวัตทางสังคมจากพรรคการเมืองแบบประชาธิปไตยและอื่น ๆ เส้นทางที่สองเป็นการพัฒนาที่ใช้ในปัจจุบัน ด้วยการนำความรู้ด้านชีวประวัติและประวัติศาสตร์มาสร้างกรอบแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และเส้นทางที่สาม เป็นการใช้อารมณ์เชิงปริมาณและติดตามเส้นทางของข้อมูลและการวิเคราะห์

แนวคิดเรื่องผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ตามแนวคิดของเบิร์น (Burns, 1978 cited in Bass, 1985: 11) ได้อธิบายลักษณะของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่าผู้นำลักษณะนี้จูงใจผู้ตามด้วยการแลกเปลี่ยนที่เป็นรางวัลสำหรับการบริการ ซึ่งมีความแตกต่างจากผู้นำที่จูงใจผู้ตามให้ทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายและกระตุ้นความต้องการในระดับสูงในเรื่องการบรรลุตัวตน (Self-actualization) มากกว่าเรื่องความสนใจต่อตนเองในระยะเวลานั้นๆ ในมุมมองของเบิร์นนั้นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเข้าถึงผู้ตามด้วยสายตาของการแลกเปลี่ยนสิ่งหนึ่งให้ทำงานเพื่อโหวตหรือสนับสนุน “การแลกเปลี่ยน” (Transactions) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยเฉพาะในกลุ่มงาน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นสามารถอธิบายในลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม ได้ดังนี้ คือ 1) ผู้นำจดจำได้ว่าเขาต้องการอะไรจากงาน และพยายามที่จะดูว่าทำอะไรจากที่ต้องการ ถ้าผลการทำงานรับประกันมันได้ 2) มีการแลกเปลี่ยนรางวัลและคำสัญญาของรางวัลเพื่อการสนับสนุนผู้ตาม 3) ผู้นำมีความรับผิดชอบต่อความสนใจตนเองในทันที ถ้าผู้ตามสามารถทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นเมื่อผู้นำให้รางวัลหรือกำหนด

ระเบียบวินัยกับลูกน้องซึ่งขึ้นอยู่กับความเพียงพอของผลการทำงาน เบิร์นเห็นว่าภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนเป็นการแลกเปลี่ยนการทำงานกับรางวัลที่ได้รับ ในช่วงแรกเบสได้แบ่งภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย ต่อมา ได้เพิ่มอีก 2 แบบ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกและแบบปล่อยปละละเลย (Bass, 1990: 22; Burns, 1978., Avolio, 1999., Yukl, 2006 อ้างอิงใน ยุทธนา ไชยจุฑกุล, 2552: 125)

ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนขึ้นอยู่กับทำให้สิ่งเร้าตามสถานการณ์ (Contingent reinforcement) รวมทั้งการให้ทางบวก การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward: CR) หรือการสิ่งเร้าทางลบในเชิงรุกหรือเชิงรับในรูปแบบของการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุกหรือเชิงรับ (MBE-A หรือ MBE-P)

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward: CR) ผู้นำใช้รางวัลเป็นตัวกระตุ้นให้ลูกน้องทำงานตามเป้าหมายที่สำเร็จ หรือได้ใช้ความพยายามในระดับหนึ่งแล้ว โดยการกล่าวชมให้การยอมรับ ขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานพบว่าส่งผลต่ออารมณ์ความรู้สึก แม้ว่าจะไม่มากเท่า Four I's ในการจูงใจให้คนอื่นประสบความสำเร็จสูงขึ้นในด้านพัฒนาการและผลการปฏิบัติงาน

2. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception: MBE-A) ผู้นำมักตรวจสอบและค้นหาสิ่งที่เป็นไปจากกฎระเบียบและมาตรฐาน ตรวจสอบพฤติกรรมของพนักงาน ป้องกันก่อนเกิดปัญหา ใช้เวลาในการลงมือแก้ไข มักใช้รางวัลในการกระตุ้นให้พนักงานที่ทำงานสำเร็จ ผู้นำจะทำการตรวจตราความผิดปกติไปจากมาตรฐาน สนใจความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในงานที่ได้มอบหมายให้ลูกน้อง และทำการแก้ไขข้อผิดพลาดเมื่อจำเป็น

3. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception: MBE-P) ผู้นำประเภทนี้บริหารงานตามสภาพเดิม แต่จะเข้ามาจัดการเมื่อการบริหารงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน มีการให้ข้อมูลกลับในเชิงลบ มีการตำหนิ ผู้นำจะรอให้เกิดความเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานขึ้นแล้วจึงไปทำการแก้ไข

ทั้งการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุกและเชิงรับ (MBE-A และ MBE-P) มีแนวโน้มที่ไม่ได้ผลเพิ่มขึ้นแต่ยังคงต้องการใช้ในบางสถานการณ์

4. ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-Faire: LF) ผู้นำประเภทนี้ทอดทิ้งความรับผิดชอบ และหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ไม่เอาใจใส่ต่องานและลูกน้อง ละเลยปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่แก้ไข ขาดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่ควรหลีกเลี่ยงหรือเป็นการไม่มีภาวะผู้นำ

ส่วนแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นแนวคิดที่มีความชัดเจนมากขึ้นในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาโดยเบส (Bass, 1985) ได้พัฒนาแนวคิดนี้จาก เบิร์น (Burn) นำเสนอเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Theory of transformational Leadership) (Bass, 1995) และกำหนดคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass et al, 1985) จนได้

องค์ประกอบของพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน (Bass, 1990: 22; Bass & Avolio, 1994: 3-4; Yammarino, Spangler; & Bass, 1993: 81-102; ยุทธนา ไชยจุฑกุล, 2552: 125) ได้แก่

1. การใช้อิทธิพลเชิงอุดมคติหรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charisma leadership: II or CI) หมายถึง การที่ผู้นำมีความสามารถพิเศษ มีวิสัยทัศน์และรู้สึกรับรู้ถึงภารกิจของงาน ปลุกฝังความภาคภูมิใจ มีความหนักแน่นไม่เปลี่ยนแปลงง่าย มุ่งทำสิ่งที่ถูกต้อง แสดงออกด้านจริยธรรมและคุณธรรมที่สูง ร่วมเสี่ยงกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำมีพฤติกรรมในแนวทางที่เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง ได้รับการชื่นชม การเคารพและความไว้วางใจจากลูกน้อง สนับสนุนลูกน้องเข้าร่วมการระดมและประเมินตนเองร่วมกับผู้นำ สนใจพิจารณาความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการส่วนตัวของตนเอง ไม่ใช่อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ร่วมแบ่งปันความเสี่ยงกับลูกน้องและทำงานร่วมกันมากกว่าทำเองโดยพลการ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง หลีกเลี่ยงการให้อำนาจสำหรับบุคคลและใช้เมื่อจำเป็น

2. การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำมีความสามารถพิเศษและสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic and inspiring) ผู้นำมีการสื่อสารถึงความคาดหวังสูง ใช้สัญลักษณ์เพื่อมุ่งเน้นการใช้ความพยายาม แสดงออกถึงเป้าหมายที่สำคัญในแบบที่เรียบง่าย กระตุ้นและจูงใจด้วยการให้ลูกน้องเห็นความสำคัญและความท้าทายของงาน สร้างความกระตือรือร้นและการมองโลกในแง่ดี ให้ลูกน้องเข้าร่วมการสร้างภาพอนาคตที่น่าสนใจ สร้างการสื่อสารที่แสดงถึงความคาดหวังอย่างชัดเจนต่อสิ่งที่ลูกน้องต้องการและแสดงพันธะผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำส่งเสริมความฉลาดและกระตุ้นลูกน้องให้มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ โดยการตั้งคำถาม กำหนดกรอบใหม่ของปัญหาและใช้วิธีการใหม่ต่อสถานการณ์เดิมๆ ร้องขอให้ลูกน้องเกิดความคิดใหม่และสร้างทางเลือกที่สร้างสรรค์ด้วยการให้ลูกน้องเข้าร่วมในกระบวนการแก้ปัญหาและหาทางออกปัญหานั้น ไม่วิพากษ์วิจารณ์ในสิ่งที่แตกต่างจากความคิดของผู้นำเอง

4. การเอาใจใส่เป็นรายบุคคล (Individualized consideration: IC) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสนใจส่วนบุคคล รับฟังความคิดเห็นและเอาใจใส่ในเรื่องความต้องการของลูกน้อง ปฏิบัติต่อพนักงานเป็นรายบุคคล ให้การฝึกสอนและให้คำแนะนำ ให้ลูกน้องได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพของตนเอง ส่งเสริมให้ลูกน้องเกิดการพัฒนา เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีความใส่ใจเป็นพิเศษเป็นรายบุคคลต่อความต้องการของลูกน้องเรื่องของความสำเร็จและการเติบโตโดยการเข้าไปมีบทบาทเป็นผู้ฝึกสอนหรือเป็นพี่เลี้ยง ลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานได้รับการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น ผู้นำแสดงการยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล มีการสื่อสารสองทาง และมีการบริหารแบบเดินรอบๆ บริเวณพื้นที่งาน มีปฏิสัมพันธ์กับลูกน้องในแบบส่วนบุคคล มีการรับฟังอย่างตั้งใจ และมีประสิทธิผล มอบหมายงานแก่ลูกน้องเพื่อต้องการให้ลูกน้องเกิดการพัฒนา ลูกน้องไม่รู้สึกรว่าตนเองถูกตรวจสอบ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการให้ความสำคัญและสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา ใฝ่มองและยอมรับในหมู่ลูกน้องในเรื่องวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม เมื่อต้องปรับเปลี่ยนตำแหน่งหรือโยกย้ายลูกน้อง ผู้นำจะทำได้ด้วยความใส่ใจของลูกน้องและเพื่อสิ่งที่ดีของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้จึงใจลูกน้องให้ทำในสิ่งที่มากกว่าความคาดหวังธรรมดาทั่วไป ผู้นำเพิ่มการตระหนักรู้ของลูกน้องเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ได้ทำไปและหนทางที่ไปถึงได้ในทางกลับกันผู้นำแบบนี้ทำให้ลูกน้องก้าวข้ามความสนใจของตนเองเพื่อไปสู่ประโยชน์ที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ทำให้ลูกน้องมีความมั่นใจเพิ่มขึ้นและความต้องการของลูกน้องก็ถูกขยายเพิ่มขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพบเห็นได้ในผู้นำที่มีพฤติกรรมกระตุ้นความสนใจในหมู่เพื่อนร่วมงานและลูกน้องให้มองการทำงานในมุมมองใหม่ๆ สร้างการรับรู้เกี่ยวกับภารกิจหรือวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร พัฒนายกระดับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องให้มีความสามารถและมีศักยภาพที่สูงขึ้นและกระตุ้นเพื่อนร่วมงานและลูกน้องให้มองไกลออกไปจากความสนใจของตนเองไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่ม (Bass; & Avolio, 1994: 1-2)

โมเดลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำซึ่ง วรูม (Vroom, 1964: 284 cited in Bass, 1985: 11) เรียกว่า แรงผลักดันให้บุคคลทุ่มเทในผลงานจากการทำงานแรงผลักดันนี้เปรียบเสมือนความคาดหวังที่บุคคลทุ่มเทเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตนเองปรารถนา ความพยายามของบุคคลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 ประการ คือ 1) ความมั่นใจของบุคคลหรือความเป็นไปได้ทางนามธรรม หรือความคาดหวังที่ได้ผลลัพธ์ที่สามารถตอบสนองต่อผลการปฏิบัติงานของตน และ 2) คุณค่าจากผลลัพธ์ที่ได้มีค่าในตัวเอง เป็นสิ่งที่ปรารถนาและมีคุณค่า หรือมีค่าต่อการรับรู้ของบุคคลเป็นเสมือนเครื่องมือในการตระหนักของบุคคลต่อผลลัพธ์นั้น ในโมเดลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass, 1985: 20) ผู้นำเป็นผู้ที่จูงใจผู้ตามให้ทำสิ่งที่มากกว่าความคาดหวังธรรมดาทั่วไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถบรรลุสิ่งเหล่านี้ได้จากความสัมพันธ์กับลูกน้องใน 3 แนวทาง คือ 1) การยกระดับของการตระหนักรู้ (Awareness) 2) ความซื่อสัตย์ (Consciousness) เกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ได้ตั้งไว้และแนวทางที่เข้าถึง และ 3) การอยู่เหนือ (Transcend) รูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบที่กล่าวข้างต้น เมื่อมาประกอบกันเป็นโมเดลเต็มรูปแบบของภาวะผู้นำ (The model of full range of leadership) (Bass; & Riggo, 2006: 9) ซึ่งเป็นโมเดลที่มีองค์ประกอบของพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน (The Four I's) รวมกับองค์ประกอบพฤติกรรมของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะไม่เป็นผู้นำ (Laissez-faire or nonleadership) โดยหลักการพื้นฐานของโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบเกิดขึ้นได้ในทุกแบบแล้วแต่ระดับที่ต่างกันไป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน กล่าวคือภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ เพื่อนร่วมงานและลูกน้อง การแลกเปลี่ยนนี้อยู่บนพื้นฐานการเจรจาของผู้นำกับคนอื่นถึงสิ่งที่ต้องการและสภาพการณ์เฉพาะและจะได้รับรางวัลถ้าพนักงานสามารถทำตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนนั้นทำมากกว่าเพื่อนร่วมงานและลูกน้องในการสร้างการแลกเปลี่ยนทั่วไป หรือพันธะสัญญา ผู้นำแบบ



ประพจน์ในแนวทางที่ให้ผลสำเร็จที่มากกว่าโดยใช้วิธีการ Four I's แนวคิดของโมเดลเต็มรูปแบบของภาวะผู้นำก็คือ ผู้นำทุกคนแสดงภาวะผู้นำแต่ละแบบในระดับใดระดับหนึ่ง (Bass; & Avolio, 1994; Bass; & Riggo, 2006: 7; ยุทธนา ไชยจุฑา, 2552: 129) จากโมเดลใน Optimal profile (Bass; & Avolio, 1994: 5; Bass; & Riggo, 2006: 9) องค์ประกอบ 3 ด้านในโมเดล (ทางลึก) แสดงความถี่ของบุคคลที่แสดงออกในแต่ละรูปแบบเฉพาะของภาวะผู้นำ ในส่วนของด้านเชิงรุก (Active) ช่วยบ่งชี้รูปแบบเฉพาะของภาวะผู้นำ และด้านประสิทธิผล (Effective) แสดงถึงผลกระทบจากลักษณะภาวะผู้นำต่อผลการปฏิบัติงาน ในโมเดลนี้ ด้านความถี่ (Frequency) แสดงถึงผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (LF) และมีความถี่เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีการบริหารงานแบบวางแผนเชิงรับ (MBE-P) การบริหารงานแบบวางแผนเชิงรุก (MBE-A) และการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) จากรูป Optimal profile แสดงให้เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Four I's) จะแสดงความถี่สูงสุดในทางกลับกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำจะมีแนวโน้มที่เกียจคร้านและไม่มีประสิทธิผล ซึ่งตรงข้ามกับโมเดลผู้นำที่เหมาะสม (Optimal leader) (Bass; & Avolio, 1994: 6) จากการศึกษาวิจัยในองค์กรหลายประเภท พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิผลและให้ความพึงพอใจที่มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และพัฒนาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการฝึกฝนในด้าน Four I's ทั้ง 4 ด้านนั้นได้เพิ่มประสิทธิผลและความพึงพอใจในผู้นำ โมเดล Optimal และ Suboptimal แสดงในโมเดลเต็มรูปแบบและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นรูปแบบผู้นำที่ถูกคาดหวังให้ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรและสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ (Bass; & Avolio, 1994: 4)

ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่มีบทบาทจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยมีกระบวนการหรือแสดงพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) และนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า กระตุ้นให้ผู้ตามยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงให้เห็นภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตที่ดีขึ้น เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้นในการเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ผู้นำจึงต้องเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญที่นำผู้อื่นให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556: 93, 106) ผู้นำใช้การกระตุ้นทางปัญญาการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการส่งเสริมและกระตุ้นลูกน้องได้คิดในสิ่งใหม่ๆ และเข้าร่วมในกระบวนการแก้ปัญหาและหาทางออกปัญหาซึ่งเป็นปัญหาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยไม่วิพากษ์วิจารณ์สิ่งต่างจากความคิดของผู้นำเอง ซึ่งในการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทโดยผู้นำสามารถสร้างโดยผ่านกระบวนการ 3 ทางคือ 1) คัดเลือกคนที่มีทัศนคติทางบวกและมีความบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการประเมินตนเอง (คนที่เห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) และมีความเชื่ออำนาจในตน (Internal locus of control) คนที่มีคุณลักษณะเหล่านี้จะส่งผลทางบวกต่อการ

ยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร 2) ผู้บริหารระดับสูง 3) การขัดเกลาทางสังคม (Robin; & Judge, 2009; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556: 104) นอกจากนี้ ผู้ที่มีภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญที่นำผู้อื่นให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556: 106) คุณสมบัติของผู้นำให้มีการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้นที่จะเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจึงต้องเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มและทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตามเป้าหมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556: 93) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความแตกต่างในผลการดำเนินงานของลูกน้องโดยกระตุ้นให้ลูกน้องมีความสามารถในผลการปฏิบัติงาน แบสและริกโก (Bass; & Riggo, 2006) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยไม่คำนึงว่าผลการดำเนินงานนั้นคนอื่นในหน่วยงานหรือองค์กร (เช่น ลูกน้อง หัวหน้างาน) รับรู้ว่าการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานนั้นสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของงาน ประเภทของตัวแปรจากระดับล่างที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ประเด็นที่สำคัญก็คือการทำความเข้าใจกระบวนการว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อลูกน้องและผลการดำเนินงานในกลุ่มงาน กระบวนการนี้การอธิบาย ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เพิ่มมโนทัศน์แห่งตน (self-concept) ของลูกน้อง (Shamir, 1993; cited in Bass; & Riggo, 2006: 50) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มงานขนาดเล็กภายในองค์กรมีบทบาทในการทำงานกลุ่มเล็กที่อยู่ภายในองค์กรขนาดใหญ่ สภาพแวดล้อมภายนอกกลุ่มมีหลากหลายและมีผลกระทบต่อการทำงานและประสิทธิผลของงาน ดังนั้น การที่ผู้นำกลุ่มเข้าใจว่าโดยปกติแล้วปัจจัยด้านบริบทของกลุ่มส่งผลต่อกลุ่ม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหัวหน้าในการให้ความช่วยเหลือและทำความเข้าใจเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ บริบทขององค์กรและบทบาทของผู้นำกลุ่มมีผลต่อการทำงานของกลุ่มในองค์กรในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 2) ความชัดเจนของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมาย 3) แรงกระตุ้นที่ทำให้ผลงานประสบความสำเร็จ 4) ความพร้อมของทรัพยากรที่มีอยู่ 5) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 6) เส้นทางของการสื่อสาร 7) สภาพแวดล้อมด้านสังคม และ 8) บุคคลภายนอกที่มีผลต่อกลุ่ม (Bass; & Avolio, 1994: 48)

1. วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) หมายถึง การที่บุคคลได้นำค่านิยมขององค์กรเข้ามาในกลุ่มและสร้างเป็นบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่มต่อองค์กร โดยเฉพาะถ้าเป็นกลุ่มใหม่ที่ยังขาดเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว วัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นตัวชี้วัดที่เด่นชัดที่สุดต่อประสิทธิผลของงานในกลุ่มที่อย่างน้อยแล้วความชัดเจนก็หมายถึงงานของกลุ่ม วัฒนธรรมสามารถช่วยระบุเป้าหมายและแรงกระตุ้นการวางแนวทางวิสัยทัศน์และหน้าที่ของกลุ่ม ในกลุ่มที่ยังขาดความชัดเจนในการพัฒนาหรือแยกแยะได้ มักมีแนวโน้มที่จะอ้างอิงกับวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างและแยกแยะค่านิยมและบรรทัดฐานที่ช่วยแนะแนวทางการปฏิบัติของกลุ่ม ส่วนในกลุ่มที่มีการพัฒนามานาน กลุ่มสามารถจะพัฒนาการวางพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้เอง สามารถแลกเปลี่ยนโดยสมาชิกทุกคนในกลุ่มและจัดวางแนวทางกับองค์กรโดยรวมได้ กลุ่มจะได้รับประโยชน์ในระดับที่วัฒนธรรมองค์กรให้ค่านิยมและบรรทัดฐานสนับสนุนต่อการประสบความสำเร็จของงานหรือ

เป้าหมายของกลุ่ม แต่ถ้ากลุ่มไม่สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มจากวัฒนธรรมองค์กรแล้ว ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะทำงานให้เกิดความสำเร็จให้เกิดบรรทัดฐานที่แตกต่างได้ ผู้นำอาจจำเป็นต้องกระตุ้นเพื่อให้ลูกน้องค้นพบทางออกและสร้างความชัดเจนของหน้าที่นั้น

2. ความชัดเจนของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมาย (Mission clarity) หมายถึง การที่กลุ่มใดก็ตามที่ประสบความสำเร็จโดยองค์กรกลุ่มนั้นเป็นหรือควรประสบความสำเร็จในเป้าหมายด้วยซึ่งเป้าหมายอาจมีความคลุมเครือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) อาจมาช่วยทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจนขึ้น อย่างไรก็ดี ประสิทธิภาพของกลุ่มอาจขึ้นอยู่กับความชัดเจนของการกำหนดหน้าที่หรือเป้าหมายภายในองค์กร ถ้าหากกลุ่มไม่มีความเข้าใจที่ชัดเจนแม่นยำในเป้าหมายและงานที่ได้รับมอบหมายแล้ว ผู้นำอาจต้องทำให้เกิดความชัดเจนไปที่ละขั้น ผู้นำกลุ่มทำให้เกิดความชัดเจนของหน้าที่ให้มากขึ้นด้วยความสามารถและความตั้งใจของแรงบันดาลใจของผู้นำกลุ่ม ในการทำให้เห็นภาพที่เกิดขึ้นได้ชัดเจนในอนาคต (ตรงกันข้ามกับสภาพที่เป็นอยู่) หรืออาจแบ่งปันให้สมาชิกในกลุ่มเห็นภาพการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งช่วยทำให้สมาชิกเห็นว่าผู้นำกลุ่มมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized influence) ซึ่งแสดงออกถึงความไว้วางใจ ความเคารพและความศรัทธาว่าผู้นำตนเองกำลังนำกลุ่มไปในทิศทางที่ถูกต้อง แม้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจะขัดแย้งกับบรรทัดฐานองค์กรก็ตาม

3. การให้รางวัลและการให้การยอมรับ (Rewards and recognition) หมายถึง การที่ลูกน้องได้รับรางวัลและการยอมรับนั้นผู้นำต้องให้การยอมรับในลักษณะที่สามารถสร้างผลกระทบที่แตกต่างต่อกลุ่มและผลการทำงานของบุคคลได้ องค์กรควรส่งเสริมหัวหน้ากลุ่มให้สามารถแนะนำหรือจัดการแจกจ่ายรางวัลบางอย่างต่อสมาชิกในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จได้ ผลการทำงานของกลุ่มอาจมีหลักการอยู่บนการตัดสินใจของสมาชิกในกลุ่มที่เกิดขึ้นต่อผลการทำงานของกลุ่ม ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มอาจจำเป็นต้องชี้ให้สมาชิกเห็นว่ากลุ่มจะได้รับประโยชน์ที่แตกต่างอย่างไรถ้ากลุ่มทำงานสำเร็จ

4. ความพร้อมทางทรัพยากร (Resources availability) หมายถึง การที่กลุ่มรับรู้ว่ามีความต้องการทรัพยากรอะไรและมั่นใจว่าจะสามารถหามาได้เพื่อทำให้งานนั้นสำเร็จเป็นสิ่งสำคัญ กลุ่มอาจกำหนดว่าต้องการทรัพยากรอะไรมาใช้ในงานและเสนอให้หัวหน้ากลุ่มหาทางที่ให้ได้มาหรืออนุมัติให้ได้ ทรัพยากรที่เพียงพอยังมีผลต่อความรู้สึกของสมาชิกถึงความสำคัญในการทำงานของพวกเขา สมาชิกในกลุ่มมักเชื่อว่าองค์กรต้องจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอต่อการทำงานนั้นให้สำเร็จ จึงเห็นได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้ที่เข้าใจว่าทรัพยากรใดที่เป็นที่ต้องการและมุ่งมั่นที่ทำให้สมาชิกมั่นใจว่าได้รับทรัพยากรนั้น ถ้ากลุ่มได้รับการบอกเพียงแค่ว่าให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จากหน่วยงานในส่วนของตนเองแล้วก็จะเกิดขึ้นขัดแย้งที่อาจมีผลเมื่อทรัพยากรได้ถูกนำไปใช้ในงาน โดยภาพรวมของงานหน้าที่และมุมมองของกลุ่มเกี่ยวกับโครงการที่มีอยู่ต้องพิจารณาจุดที่เกิดความขัดแย้งนี้ด้วย

5. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลของกลุ่ม โดยเฉพาะในเรื่องการที่พวกเขาสนับสนุนหรือขัดขวางกระบวนการของกลุ่ม เช่น การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดและข่าวสารข้อมูล สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับ จำนวนคน แสงสว่าง อุณหภูมิ เสียงดัง และสิ่งที่แสดงถึงการขัดขวางการปฏิบัติงานในรูปแบบที่แตกต่างกันไปจากกิจกรรมการทำงาน นอกจากนี้ความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมยังมีผลกระทบต่อประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม ในการจัดการกับปัญหาเฉพาะอย่างนี้ การรับฟังความคิดเห็นและแนวคิดจากแต่ละคนในการประชุมกับสมาชิกในกลุ่มอาจเกิดประโยชน์มากขึ้นในการรวมกลุ่มขึ้น นำเสนอความคิดและแนวทางการแก้ไขปัญหาคือหัวข้อที่

6. เส้นทางการสื่อสารกับภายนอก (External communications) หมายถึง ความพร้อมของสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารโดยการสื่อสารที่แตกต่างกันทั้งทางด้านคุณภาพและปริมาณ และการเกิดผลกระทบที่หลากหลายต่อกระบวนการของกลุ่มอื่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพทำให้เกิดแนวทางใหม่สำหรับสมาชิกสำหรับติดต่อสื่อสารกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้เครื่องมือสื่อสารที่มีอยู่หลากหลายเหล่านี้ (เช่น การสื่อสารแบบเจอหน้าโดยตรง แบบโทรศัพท์ อีเมล เป็นต้น) ทำให้เกิดผลต่อกลุ่มงานโดยลดการสื่อสารโดยรวม ให้ความเท่าเทียมในการมีส่วนร่วม ลดสถานะของระบบลงและเน้นการให้ข้อมูลมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการ

7. สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Social environments) หมายถึง สังคมที่อยู่นอกกลุ่มเนื่องจากกลุ่มงานไม่ได้อยู่อย่างโดดเดี่ยวตัดขาดจากอิทธิพลจากบุคคลและกลุ่มอื่น ดังนั้น บุคคลคนเดียวสามารถอยู่ในกลุ่มต่างๆ ได้หลายกลุ่ม สิ่งนี้จึงสร้างการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่ม เนื่องจากประสบการณ์จากกลุ่มหนึ่งจึงสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลกลุ่มอื่นทั้งหมด การเข้าร่วมกลุ่มมีสมาชิกที่มาจากกลุ่มอื่นจำนวนหนึ่งและได้รับอิทธิพลจากค่านิยมและพฤติกรรมจากแต่ละกลุ่มที่มีอยู่ หัวหน้ากลุ่มจำเป็นต้องพึงรู้ว่าสมาชิกติดต่อกับกลุ่มอื่นและได้รับอิทธิพลในด้านความเป็นอิสระ ความสนใจ ความคิด และบทบาทที่พวกเขาถูกขอให้ทำด้วยจากกลุ่มอื่นเช่นกัน

8. บุคคลภายนอกที่มีผลต่อกลุ่ม (Outsiders) ผู้นำกลุ่มจำเป็นต้องพิจารณาผู้ที่อยู่กลุ่มอื่นที่อาจสนับสนุนทรัพยากรหรือข้อมูลที่เป็น ในกลุ่มเล็กมักอาจถูกอิทธิพลจากคนที่ไม่ใช่สมาชิกกลุ่มที่แท้จริง เช่น ผู้ที่คาดหวังหรือผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิก เพื่อน เครือญาติ ลูกค้า และ/หรือศัตรู หรือแม้แต่ที่ปรึกษาจากภายนอกกลุ่มก็สามารถมีอิทธิพลต่อกลุ่มได้เช่นกัน ดังนั้นผู้นำควรรู้เกี่ยวกับสิ่งที่บ่งบอกถึงการมีอิทธิพลจากคนนอกกลุ่มที่สามารถมองเห็นปัญหาในอนาคตเมื่อปัญหานี้ได้รับการแก้ไขแล้ว

ภาระงานของกลุ่มที่ได้รับมอบหมายในแต่ละงานมักมีความแตกต่างระหว่างงานที่มีความชัดเจนกับงานที่มีความคลุมเครือ (Clarity vs. Ambiguity of task) ในประเด็นของความชัดเจนของงานที่มอบหมาย (Mission clarity) ที่หมายถึงความปรารถนาที่ได้รับคำสั่งที่ชัดเจนของงานจากองค์กร ในบางกรณีกลุ่มอาจเผชิญกับภาระงานที่คลุมเครือและไม่สามารถระบุความชัดเจนได้มาก

ขึ้น กลุ่มพยายามที่แก้ไขปัญหาที่ไม่ทราบสาเหตุและแนวทางแก้ไขได้แน่ชัด สิ่งนี้จะทำให้กลุ่มต้องเผชิญกับงานที่มีความคลุมเครือมาก ในกรณีเช่นนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การกับความคลุมเครือในการทำงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งกลุ่มจะต้องค้นหาปัญหา การแก้ไขปัญหานี้จึงมุ่งสนใจในการพยายามที่จะระบุภาระของงาน การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน ผู้นำที่ฉลาดมักจะทำายกลุ่มถ้างานมีความคลุมเครือ ผู้นำจะกระตุ้นและใช้กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาเพื่อระบุเป้าหมายของงานที่มี ผู้นำกลุ่มในสถานการณ์เช่นนี้จึงต้องมุ่งสนใจอย่างต่อเนื่องที่จะพยายามลดความคลุมเครือของงานและเพิ่มความชัดเจนของเป้าหมายกลุ่ม (Bass; & Avolio, 1994: 55)

### การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบวัดพหุองค์ประกอบ (Multifactor leadership questionnaire) พัฒนาโดยเบส (Bass; & Avolio, cited in Bass, 1995: 472) แบบวัดนี้มีหลายรุ่น รุ่นซึ่งได้รับการแก้ไขอย่างเป็นทางการและเป็นรุ่นพิเศษ และยังมีแบบวัดรุ่นที่ไม่เป็นทางการอีกมากมายเป็นแบบวัดที่มีรูปแบบฟอร์มสั้นๆ ส่วนแบบวัดรุ่น MLQ11 เป็นรุ่นที่ใช้วัดในกองทัพ ในรุ่น MLQ 5x ได้มีการทดลองเพื่อตั้งใจเพื่อพยายามที่หาเหตุผลทางทฤษฎีที่จะขยายครอบคลุมไปยังองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำเชิงบารมี (Attributed charismatic) การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในงานวิจัยที่ผ่านมานิยมใช้แบบวัดฉบับ 5x (Multifactor leadership questionnaire form 5x/ MLQ) ในแบบวัดแต่ละรุ่นได้นำไปใช้ประโยชน์สำหรับการศึกษาวิจัย แบบวัดฉบับนี้ได้ถูกแปลในหลายภาษาและใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้แบบวัดที่ปรับจากแบบวัดฉบับ 5x / MLQ ของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ที่ปรับมาจากแบบวัดภาวะผู้นำของ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ซึ่งแปลมาจากแบบวัดของผู้นำพหุองค์ประกอบ แบบวัดฉบับนี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized influence or charismatic leadership: II or CL) 2) การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) 4) การคำนึงถึงเป็นรายบุคคล (individualized consideration: IC)

จากการทบทวนวรรณกรรมจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำได้แสดงพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญและสนใจลูกน้องในกลุ่มงาน ให้ความสนใจกับความต้องการของลูกน้อง ยอมรับในตัวลูกน้อง ให้ลูกน้องเห็นถึงความสำคัญของวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของกลุ่มงานมากกว่าความสนใจของตนเอง ส่งเสริมลูกน้องก้าวข้ามความสนใจของตนเองเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า เน้นการส่งเสริมแรงจูงใจลูกน้องให้ทำสิ่งที่มากกว่าความคาดหวังในผลการทำงานทั่วไป ให้อำนาจแก่ลูกน้องให้สามารถมีส่วนร่วมในการจัดการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มงาน สร้างความผูกพันต่อเป้าหมาย โดยมุ่งสนใจประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มงานจากการรับรู้ของพนักงานภายในกลุ่มงานที่มีต่อหัวหน้ากลุ่มของตน ซึ่งกลุ่มงานจะอยู่ภายใต้โรงงานและแผนก

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยพบว่าปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Podsakoff et al., 1990; Choi; & Mai-Dalton, 1998; Menges et al., 2011; Dvir et al., 2001; López-Domínguez, 2013; ศิริชัย ศรีประทุมวงศ์ และ รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553) ในงานวิจัยของโพดซาคอฟและคณะ (Podsakoff et al., 1990) ที่ศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อลูกน้องในด้านความไว้วางใจ ความพึงพอใจและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทปิโตรเคมีขนาดใหญ่ จำนวน 988 คน ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยทางอ้อมมากกว่าทางตรง เกิดขึ้นโดยผ่านความไว้วางใจของลูกน้อง แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในด้านการสื่อสารและการเผยแพร่ความคิดใหม่และความเชื่อ อาจเป็นปัจจัยสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญาของผู้ตาม เช่นเดียวกับงานของชอยและไมดาลตัน (Choi; & Mai-Dalton, 1998) ศึกษาผู้นำในด้านการเสียสละส่วนตนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร งานวิจัยนี้ได้ใช้วิธีการวิจัยพหุระดับของภาวะผู้นำเพื่อศึกษาว่าทำไมการเสียสละจึงเกิดขึ้นได้ในองค์กรและพฤติกรรมกรรมการเสียสละของผู้นำมีผลต่อผู้ตามได้อย่างไร จากการวิจัยพบว่า ผู้นำที่เสียสละตนเองจะช่วยอำนวยความสะดวกของพนักงานและองค์กรในการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อถือในบารมีและความชอบธรรมของผู้นำที่เสียสละและผู้ตามมีความตั้งใจที่จะตอบสนองผู้นำนั้น เช่นเดียวกับงานวิจัยของเมนเกสและคณะ (Menges et al., 2011) ศึกษาบรรยากาศภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน กลไกและเงื่อนไขขอบเขตในระดับองค์กร งานวิจัยนี้ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพนักงานในองค์กรอิสระ 158 แห่ง จากพนักงาน 18,094 คน ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์กรแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับที่พนักงานเข้าร่วมแสดงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยผ่านบรรยากาศทางอารมณ์เชิงบวก นอกจากนี้ มีการศึกษาภาวะผู้นำและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมิติอื่นๆของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยมีตัวแปรคั่นกลาง โมเดลนี้แสดงข้อค้นพบปัจจัยต้นของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง ในงานของโลเปส (López-Domínguez, 2013) ที่ศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นตัวแปรต้นของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented OCB) การวิจัยนี้ใช้กรอบแนวคิดของแรงจูงใจเชิงรุก (Proactive motivation) ในการนำเสนอและทดสอบโมเดลเพื่อวัดอิทธิพลจากองค์ประกอบด้านการเอาใจใส่เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration: IC) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์กรในด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในประเทศสเปน 602 คน นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงาน ในงานวิจัยของดเวอและคณะ (Dvir

et al., 2001) ศึกษาถึงอิทธิพลจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านพัฒนาการและผลการปฏิบัติงาน ในกลุ่มตัวอย่างในกองทัพ เป็นงานวิจัยเชิงการทดลองในสนามและการวิจัยระยะยาว ศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้นำทหาร 54 คน ที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงและทางอ้อม ผลการวิจัยพบว่าผู้นำที่อยู่ในกลุ่มทดลองมีอิทธิพลทางบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงในด้านพัฒนาการมากขึ้นและมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทางอ้อมในด้านผลการปฏิบัติงานมากกว่าผู้นำที่อยู่ในกลุ่มควบคุม แสดงว่าผลกระทบทางบวกจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทางอ้อมมากกว่าในผู้นำกลุ่มควบคุม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลทางตรงในเชิงบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทางอ้อมในด้านผลการปฏิบัติงาน ในการทดลองครั้งนี้ได้สร้างข้อสรุปที่ชัดเจนในการวิจัยก่อนหน้านี้ที่ยังมีการออกแบบการวิจัยที่ยังคลุมเครือ สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยมีการศึกษาที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันระหว่างผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในแนวทางเดียวกับงานวิจัยในต่างประเทศ ดังในงานของศิริชัย ศรีประทุมวงศ์ และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2553) ศึกษาระดับและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความไว้วางใจหัวหน้างานสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานได้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจิตลักษณะของบุคคลในด้านการประเมินแก่ตนเอง (Hu et al., 2012; Nübold, Muck; & Maier, 2013) ดังในงานวิจัยของฮูและคณะ (Hu et al., 2012) ศึกษาอิทธิพลจากปัจจัยด้านการประเมินแก่ตนเอง (CSE) ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อลูกน้อง งานวิจัยนี้ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพนักงาน 464 คน และผู้นำ 150 คน ในบริษัทประเทศจีน โดยใช้วิธีวิจัยแบบพหุระดับ (ML-SEM) ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านการประเมินแก่ตนเองของผู้นำนั้นมีนัยสำคัญและมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของลูกน้อง ผลการวิจัยนี้ช่วยขยายองค์ความรู้ความเข้าใจในเรื่องปัจจัยที่มาก่อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีการประเมินแก่ตนเอง มีความสัมพันธ์ที่ใกล้เคียงกันกับองค์ประกอบ 4 มิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงยังคงรูปแบบการตั้งสมมติฐานด้วยโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบขั้นสูงกว่า (Higher-order construct) นอกจากนี้ยังมีหลักฐานที่สนับสนุนปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการประเมินแก่ตนเองที่ส่งผลถึงการปฏิบัติงาน จากงานวิจัยที่ศึกษาสิ่งที่มาทดแทนภาวะผู้นำ (Nübold, Muck; & Maier, 2013) โดยเสนอปัจจัยสภาวะการประเมินแก่ตนเอง (State CSEs) งานวิจัยนี้เป็นกรรวมทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับงานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินแก่ตนเองในวิธีการของภาวะผู้นำ คุณลักษณะของลูกน้องในกระบวนการเป็นภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียน 79 คน ผลงานวิจัยนี้พบว่า การประเมินแก่

แท้ของตนเองของลูกน้องเป็นตัวแปรปรับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจของลูกน้องกับผลการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงความเป็นตัวแทนของภาวะผู้นำ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การพบว่า มีงานวิจัยที่ศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแง่มุมมองต่าง ๆ ดังในงานวิจัยของจอร์ิส (Joris van der Voet, 2013) ที่ศึกษาประสิทธิผลและการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เฉพาะในองค์การมหาชน โดยศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์การแบบราชการ งานวิจัยนี้ได้วัดความแตกต่างของวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากหัวหน้างานโดยตรงที่นำไปสู่ประสิทธิผลของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์การมหาชนเป็นการศึกษาขอบเขตของโครงการแบบราชการขององค์การมหาชนที่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงาน 580 คน ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบวางแผนที่สูงและระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำและสูงให้ผลที่เท่าเทียมกันในการสนับสนุนการทำงานจากพนักงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีบทบาทเป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านการเปลี่ยนแปลง จากงานวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์การ นอกจากนี้ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีการศึกษาผลกระทบในอนาคตของปัจจัยต้นของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Zhang, Hui Wang; & Pearce, 2014) ในองค์การที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไม่หยุดนิ่ง (แบบพลวัต) มีการศึกษาถึงผลกระทบในอนาคต (Consideration of future consequences: CFC) ในพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ และศึกษาความสัมพันธ์ของผลกระทบจากการรับรู้สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่หยุดนิ่ง โดยงานวิจัยนี้ศึกษาในนักศึกษานอกเวลาในมหาวิทยาลัยประเทศจีนจำนวน 364 คน ผลการวิจัยพบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับทั้งประสิทธิผลขององค์การและบุคคล นอกจากนี้ยังพบว่าลักษณะมุ่งอนาคตของผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลการวิจัยนี้สนับสนุนทฤษฎีลักษณะนิสัย (Trait activation theory) ที่กล่าวไว้ว่าตัวแปรทางสภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรที่ช่วยส่งเสริมหรือยับยั้งผลกระทบที่เกิดจากคุณลักษณะนิสัยในพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ มีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน จากงานวิจัยของแบตติลานา และคณะ (Battilana et al., 2010) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของภาวะผู้นำที่เป็นผู้จัดการกับโอกาสที่มุ่งเน้นทำงานใน 3 กิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบวางแผน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการ 89 คนในประเทศอังกฤษในหน่วยงานรัฐบาล ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงในองค์การแบบวางแผนเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นปกติที่อาจปกปิดนิสัยเฉพาะตัวที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างของกิจกรรมที่เข้าร่วมในกระบวนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและกับงานเฉพาะที่สมรรถนะของผู้นำที่อาจมีบทบาทในรูปแบบการดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัย



ชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติในองค์กรและผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกจากนี้ปัจจัยความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรยังอธิบายได้จากปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Nordin, 2011) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Guerrero; & Kim, 2013) ที่ศึกษาเรื่องโครงสร้างขององค์กร ภาวะผู้นำและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินการด้านสมรรถนะของวัฒนธรรมองค์กร ในองค์กรที่ให้บริการเป็นสถาบันบำบัดยาเสพติด ผลการวิจัยระบุว่าปัจจัยขององค์กร (ได้แก่ เงินทุนภาครัฐ) ภาวะผู้นำและบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลงต่างมีความเกี่ยวข้องกับระดับของการดำเนินการบริหารงานและการให้บริการซึ่งสัมพันธ์กับความสามารถทางวัฒนธรรมของโครงการที่ให้บริการบำบัดยาเสพติด ข้อค้นพบที่แตกต่างนี้ระบุได้จากคุณลักษณะขององค์กร (ได้แก่ โครงสร้าง ภาวะผู้นำ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง) กับความสามารถทางวัฒนธรรมขององค์กร อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร

ในขณะที่งานวิจัยส่วนใหญ่เสนอบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเป็นผู้ดำเนินการและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ในงานวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงบริหารมักกลับเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ดังในงานวิจัยในงานของเลอเว (Levay, 2010) ศึกษาผู้นำเชิงบริหารในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าผู้นำเชิงบริหารมีการกระทำที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือไม่และอย่างไร ในขณะที่ผู้นำเชิงบริหารมีบทบาทเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง งานวิจัยนี้ศึกษาในรูปแบบของกรณีศึกษาผู้นำเชิงบริหารมีโดยใช้การเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบริหารกับการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบย้อนหลัง (Retrospective interviews) ทั้งสองกรณีเป็นผู้นำเชิงบริหารที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและต้องการรักษาสภาพที่เป็นอยู่เดิม ผลการวิจัยพบว่าการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อความสนใจและค่านิยมของกลุ่มที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงเกิดภาวะวิกฤตที่กระตุ้นการเกิดบารมีในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ตามทฤษฎีผู้นำแล้วผู้นำเชิงบริหารมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

สำหรับการวิจัยภาวะผู้นำในองค์กรพบว่ามีการศึกษาที่ศึกษาเชิงพหุระดับ ที่ศึกษาผู้นำในด้านการเสียสละส่วนตนซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร งานวิจัยของ ชอยและไมดานตัน (Choi & Mai-Dalton, 1998) ได้ใช้วิธีการวิจัยพหุระดับของภาวะผู้นำเพื่อศึกษาว่าทำไมการเสียสละจึงเกิดขึ้นได้ในองค์กรและพฤติกรรมการเสียสละของผู้นำมีผลต่อผู้ตามได้อย่างไร จากการวิจัยพบว่า ผู้นำที่เสียสละตนเองจะช่วยอำนวยความสะดวกให้พนักงานและองค์กรในการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อถือเป็นบารมีและความชอบธรรมของผู้นำที่เสียสละ ผู้ตามมีความตั้งใจที่จะตอบสนองผู้นำนั้น นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยในประเทศไทยของนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) ศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุ

ระดับ ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยกลุ่ม สารการเรียนรู้ และปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อเครือข่าย แลกเปลี่ยนทางสังคมในที่ทำงานและตัวแปรผลทางด้านจิตพิสัยของหัวหน้ากลุ่มการเรียนรู้และ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยนมีระดับวิเคราะห์เป็นรายบุคคล ที่ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นต้องมี ระดับการวิเคราะห์เดียวกัน นอกจากนี้ยังพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรได้รับอิทธิพล ทางอ้อมจากการแลกเปลี่ยนระหว่างครูกับหัวหน้ากลุ่มผ่านการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการรับรู้ที่ขึ้นอยู่กับ ความสัมพันธ์ของครูกับหัวหน้ากลุ่มและส่งต่อไปยังสมาชิกในกลุ่ม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นคุณลักษณะที่สามารถสร้างได้ด้วยการฝึกฝนอบรม ดังเช่นในงานวิจัยเชิงทดลองของ รัตติกรณ ิจงวิศาล (2543) ที่ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลจากการวิจัยนี้พบว่าผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการ เปลี่ยนมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่ากลุ่มนิสิต ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากงานวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผล การปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และยังมีความสัมพันธ์กับการประเมิน แก่นแท้ของตนเองในปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรม ที่ผ่านมาจึงเชื่อว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับกลุ่มที่มี ความสัมพันธ์กับการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงาน ผู้วิจัยจึงคาดว่า ตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีระดับการวิเคราะห์ที่ระดับกลุ่ม ตามสมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรม การทำงานตามบทบาท พฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง ในงานตาม สมมติฐานข้อที่สอง สมมติฐานข้อที่สี่ และสมมติฐานข้อที่หก ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท และพฤติกรรมการทำงาน เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานตามสมมติฐานข้อที่สาม และสมมติฐานข้อที่ห้า

## ตอนที่ 5 การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรผลที่ เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิดที่ว่าเมื่อบุคคลเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงองค์กร แล้วจะก่อให้เกิดผลด้านการปฏิบัติงาน (Job performance) และความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) โดยมีการประเมินแก่นแท้ของตนเองเป็นปัจจัยเชิงเหตุด้านบุคคล (Jude & Kammeyer-Mueller, 2011) นั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดการเผชิญปัญหา ของลาซาลัส และโฟล์กแมน (Lazarus & folkman, 1984; Lazaus, 2000) ที่ผ่านการนิยามความหมาย และ ผลลัพธ์ในด้านอารมณ์ ขวัญและกำลังใจ สุขภาพ และการทำหน้าที่ในสังคม (Lazaus, 2000: 211)

จึงพอสรุปได้ว่า ผลที่เกิดจากการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้กำหนดให้การทำหน้าที่ในสังคม (Social functioning) เป็นพฤติกรรมการทำงาน 2 กลุ่ม ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท (In-role behavior) และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCBs)

## 5.1 พฤติกรรมการทำงาน

ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

### 5.1.1 พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท (In-role behaviors)

#### แนวคิดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่องบทบาทในการทำงานนั้น การศึกษาเรื่องบทบาทการทำงานมีหลายแนวคิด ซึ่งแนวคิดที่น่าสนใจมีดังนี้คือ แนวคิดทฤษฎีบทบาท (Role theory) (Biddle, 1979) พฤติกรรมบทบาทการทำงานในองค์การ (Katz; & Kahn, 1978) และโมเดลรูปแบบของพฤติกรรมปฏิบัติงาน (Cambell, 1990 cited in Motowidlo; & Van Scotter, 1994) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเรื่องบทบาทของบิตเติล (Biddle, 1979: 55-58; Biddle; & Thomas, 1966 cited in Shaw; & Costanzo, 1985: 298) แนวคิดนี้กล่าวถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทมี 5 ระยะ ได้แก่ 1) ความคาดหวังจากบทบาท (Role expectation) 2) บรรทัดฐาน (Norm) 3) การปฏิบัติงานตามบทบาท (Role performance) 4) การประเมินบทบาท (Role evaluation) 5) การรับรองบทบาท (Sanction) บิตเติล (Biddle, 1979) อธิบายว่า “บทบาท” เป็นลักษณะพฤติกรรมของบุคคลคนหนึ่งหรือบุคคลในบริบทหนึ่ง ๆ ซึ่งคำจำกัดความนี้อยู่บนพื้นฐาน 4 ส่วนคือพฤติกรรม (Behavioral) บุคคล (Person) บริบท (Context) และลักษณะเฉพาะ (Characteristicness) บิตเติลเห็นว่าบทบาทเป็นพฤติกรรมที่ไม่ใช่เพียงแต่การกระทำที่แสดงออก (Overt action) หรือการปฏิบัติ (Performance) ที่สังเกตได้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงคุณลักษณะของบุคคลที่ถูกสังเกตด้วย ซึ่งยกเว้นบทบาทที่เป็นคุณลักษณะที่ไม่ใช่พฤติกรรม (เช่น เพศ เชื้อชาติ สัญชาติเดิม) บทบาทสร้างจากบุคคลโดยจำกัดขอบเขตสำหรับพฤติกรรมของมนุษย์เท่านั้น ไม่ใช่บทบาทที่มาจากแรงผลักดันธรรมชาติหรือการกระทำของพระเจ้าและการกระทำอื่นที่ไม่ได้มาจากมนุษย์ นอกจากนี้บทบาทประกอบด้วยพฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะ (Characteristic) ในกลุ่มของบุคคลและบริบท ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะ (เช่น คุณลักษณะในกลุ่มของบุคคลที่สูบบุหรี่มาก หรือจากกลุ่มที่สูบบุหรี่ปานกลาง) ซึ่งในแต่ละกลุ่มได้ถูกกำหนดลักษณะเฉพาะซึ่งสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตพฤติกรรมที่แสดงออก ในทางตรงข้ามกลุ่มพฤติกรรมที่ไม่ใช่คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและบริบทที่ถูกศึกษา ก็ไม่ใช่ส่วนหนึ่งของบทบาทของบุคคลคนนั้น สำหรับบทบาทการทำงานนั้น บิตเติล (Biddle & Thomas, 1966 cited in Shaw; & Costanzo, 1985: 300) จัดให้เป็นบทบาทการปฏิบัติงานที่อยู่ใน

รูปแบบพฤติกรรมทั่วไปซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมายหรือแรงจูงใจ ดังนั้นจึงกล่าวว่า พฤติกรรมตามบทบาท (Role behavior) เช่น ผลการปฏิบัติงาน (Work performance) ผลการเรียน (School performance) ผลการแข่งขันกีฬา (Athletic performance) และอื่นๆ เป็นบทบาทที่อยู่ในรูปของพฤติกรรมที่ได้ผลตอบแทน (The enacted behavior) และ/หรือการได้รับค่าจ้าง

2. แนวคิดเรื่องบทบาทพฤติกรรมของบุคคลในองค์การของคาสและคาน (Katz; & Kahn,1978) ได้อธิบายว่า บทบาทเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การเป็นกระบวนการซึ่งเกิดจากความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มที่มีบทบาทที่กำหนด (Role-set) ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่บุคคลผู้คาดหวังในบทบาท (Focal person) ในองค์การ (Set) ที่แสดงในรูปแบบของบทบาทนั้นๆ (Role episode) (Katz; & Kahn,1978 : 220) ในทางกลับกันรูปแบบของบทบาทจะประกอบด้วยเรื่องราวเหตุการณ์ของการรวมสมาชิกจากกลุ่มที่สร้างบทบาทที่กำหนด (Role-set) และผู้คาดหวังในบทบาท (Focal person) ซึ่งขั้นตอนของเหตุการณ์เริ่มจากความคาดหวังในบทบาท (Role expectation) ที่ยึดถือโดยสมาชิกในกลุ่ม (Set) สำหรับผู้คาดหวังในบทบาท (Focal person) เป็นกิจกรรมที่บุคคลจะต้องสร้างรูปแบบของบทบาทของตนเองหรือสร้างความพึงพอใจส่วนตัวได้ ขั้นตอนต่อไปของบทบาทคือการส่งต่อรูปแบบความคาดหวังนี้จากสมาชิกในกลุ่มไปยังผู้คาดหวังในบทบาท ด้วยการสื่อสารจากความต้องการจากบทบาทจะมีอิทธิพลต่อการเกิดพฤติกรรมของบุคคล จากการสื่อสารความคาดหวังบทบาท (Role expectation) จากบทบาทที่กำหนด (Role-set) ไปสู่ผู้คาดหวังในบทบาทในช่วงครั้งแรกของเรื่องราวบทบาทนี้ก็จะสมบูรณ์ ในส่วนครั้งที่สองเป็นการกระทำเกี่ยวกับการรับรู้ (Perception) และพฤติกรรมของผู้คาดหวังในบทบาท (Focal person) เมื่อบุคคลได้รับมาแม้ว่ามาจากการบิดเบือนที่มากหรือน้อยก็ตาม ความคาดหวังของบทบาทก็จะถูกส่งไป การรับบทบาทเป็นแหล่งที่จูงใจและมีอิทธิพลทำให้เกิดพฤติกรรม ในขั้นสุดท้าย เมื่อผู้คาดหวังบทบาทแสดงการกระทำ บุคคลก็จะแสดงบทบาท ซึ่งเป็นการรวมกันของการปฏิบัติตามหรือไม่ปฏิบัติตามของความคาดหวังในบทบาทนั้น สมาชิกในกลุ่มจะสังเกตและประเมินพฤติกรรมของบุคคลนั้นต่อความคาดหวังและต้องการของเขา จึงเห็นได้ว่าบทบาทค่านิยมและบรรทัดฐานมีพื้นฐานจาก 3 ข้อที่รวมกันในระบบสังคม (Social system) คือ 1) ผู้คนที่มารวมกันเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเป็นเพราะการพึ่งพาซึ่งกันและกันในการทำงานจากบทบาทที่เขาเล่น 2) ข้อกำหนดกฎเกณฑ์สำหรับบทบาทเหล่านี้ได้เพิ่มองค์ประกอบที่เหนียวแน่นมากขึ้น เช่น คนงานไม่เพียงแต่เล่นบทบาทในห่วงโซ่ของการพึ่งพากันและกันสำหรับการทำกิจกรรมแต่ยังได้ยอมรับค่านิยมเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานด้วย 3) ค่านิยมเป็นศูนย์กลางของระบบที่ประกอบด้วยสิ่งที่มีอยู่ด้วยกัน ตัวอย่างเช่น กิจกรรมทางการเมืองอาจแสดงถึงเสรีภาพหรือค่านิยมการอนุรักษ์นิยมในพรรคการเมือง (Katz & Kahn,1978: 44,307) ดังนั้นเงื่อนไขที่นำไปสู่การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในองค์การมี 5 ประการได้แก่ 1) การเรียนรู้กฎเกณฑ์ที่ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม 2) การใช้สัญลักษณ์ที่เหมาะสมของผู้มีอำนาจ 3) ความชัดเจนของบรรทัดฐานทางกฎหมายและข้อกำหนดที่ไม่มีความคลุมเครือที่แปลผลของความต้องการได้ 4) การใช้บทลงโทษที่เฉพาะและจง

จำ และ 5) การเนรเทศผู้ที่ไม่ปฏิบัติตาม (Katz; & Kahn, 1978) คาสและคานเห็นว่าในองค์การแม้มีการรวมกันของบทบาท บรรทัดฐานและค่านิยมแต่ก็ควรพิจารณาแต่ละส่วนแยกกันเพื่อการวิเคราะห์ระบบและแนวคิดของบทบาท (Role system and role concept) ในแง่ขององค์การของมนุษย์ (Human organization) ที่เป็นเสมือนระบบเปิดสำหรับบทบาท ในองค์การหนึ่ง ๆ นั้นมีความเชื่อมโยงร่วมกันในเชิงจิตวิทยาเนื่องจากในองค์การมีรูปแบบการกระทำและแรงจูงใจจากมนุษย์ที่มีเจตคติ ความเชื่อ การรับรู้ นิสัยและความความหวังจากมนุษย์ที่นำมาซึ่งความต้องการด้านการจูงใจและพฤติกรรม (Katz; & Kahn,1978: 187) แนวคิดที่ว่าบทบาทประกอบด้วยกลุ่มของกิจกรรมที่คาดหวังสัมพันธ์กับตำแหน่งที่ได้รับจึงถือเป็นข้อตกลงสำคัญในหมู่คนที่เกี่ยวข้องกันเช่นเดียวกับกิจกรรมที่พนักงานมี (Katz; & Kahn,1978: 200) ความคาดหวังในบทบาทและผลการปฏิบัติงาน (Expectation and performance) มีอิทธิพลเช่นเดียวกับความเชี่ยวชาญในบทบาทการตรากฎหมาย (Role enactment) (Katz & Kahn,1978: 203) ในการอธิบายความสัมพันธ์ของบุคคลิกภาพกับบทบาทนั้น คาสและคานอธิบายว่าปัจจัยทางบุคคลิกภาพที่กำหนดความคาดหวังในบทบาทมี 4 รูปแบบที่สามารถอธิบายในเรื่องบทบาทได้ดี คือ 1) บทบาทมีแนวโน้มที่จะดึงดูดความสนใจของคนที่เหมาะสมกับบทบาทนั้น 2) ความคาดหวังในบทบาท (Role expectation) มีการปรับเปลี่ยนโดยบุคคลลักษณะของบุคคลที่คาดหวัง (Focal persons) ในหลายแนวทาง 3) บทบาทที่ขัดแย้ง (Role conflict) เกิดจากความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังจากบทบาทที่กำหนด (The role set) และคุณสมบัติของผู้คาดหวัง (Focal person) 4) คุณสมบัติของผู้คาดหวัง (Properties of the focal person) อาจเป็นสาเหตุของความเครียดสำหรับบุคคลที่ขึ้นต่อความคาดหวังของกลุ่มบทบาทนั้น (Katz & Kahn,1978: 211) การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะเลือกบทบาทและองค์การที่เหมาะสมกับความต้องการและความสามารถของตนนั้น จึงสามารถอธิบายด้วยกลไก 3 ประการ คือ 1) การคัดเลือกโดยผู้อื่น (ซึ่งตรงกันข้ามกับการคัดเลือกโดยตนเอง Self-selection) 2) การปรับตัวและการขัดเกลาทางสังคม (Adaptation and socialization) ของบทบาท 3) การปรับเปลี่ยนบทบาท (Role modification) โดยคนที่ตนเองมุ่งสนใจ (Katz; & Kahn,1978: 211) ดังนั้น ความหมายของพฤติกรรมตามบทบาท (Role behavior) ตามแนวคิดของคาสและคานจึงหมายถึงการกระทำของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำซ้ำ ๆ กับผู้อื่นและให้ผลตามความคาดหวัง ซึ่งกลุ่มของพฤติกรรมอิสระประกอบด้วยระบบทางสังคม (Social system) หรือระบบย่อย (Subsystem) เป็นกลุ่มที่มีรูปแบบแน่นอนที่บุคคลได้แสดงในส่วนของตนเอง (Katz; & Kahn,1978: 188-189) โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมตามบทบาทในองค์การจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ความคาดหวังของผู้อื่น การยอมรับสิ่งนั้นและทำตามเพื่อเติมเต็มความคาดหวังนั้น

3. โมเดลบทบาทของแคมเบล (Cambell, 1990 cited in Motowidlo; & Van Scotter, 1994) เป็นโมเดลที่แสดงรูปแบบของพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่แตกต่างกันนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การซึ่งได้แก่ ความชำนาญงาน (Task proficiency) และพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน ความชำนาญ

งานในโมเดลของแคมเบลล์นั้นมุ่งเน้นพฤติกรรมตามบทบาทที่กำหนด แคมเบล (Cambell, 1990 cited in Motowidlo; & Van Scotter, 1994) ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน 3 แบบที่เกี่ยวกับผลการทำงาน (Job performance) ได้แก่ 1) พฤติกรรมตามบทบาทที่กำหนด (Prescribed role) 2) พฤติกรรมตามบทบาทที่ตัดสินใจ (Discretionary role) และ 3) พฤติกรรมช่วยเหลือสังคม (Prosocial behavior) และพฤติกรรมที่เป็นไปตามธรรมชาติขององค์กร (Organizational spontaneity) ซึ่งพฤติกรรมแบบที่ 3 นี้แตกต่างจากพฤติกรรมการปฏิบัติงานและมีความสัมพันธ์กับความชำนาญในงาน (Task proficiency) เมื่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานทั้ง 3 รูปแบบผสมกันจึงมีความแตกต่างกับการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ (Task performance) และการปฏิบัติงานตามบริบท (Contextual performance)

โดยทั่วไปแล้วพนักงานมักเข้าร่วมทั้งงานตามบทบาท (In-role performance หรือ Task performance) และงานตามบทบาทพิเศษ (Contextual performance หรือ Extra-role) (Heuvel, Demerouti, Schaufeli & Bakker, 2010: 137; Motowidlo & Van Scotter, 1994: 467) การทำงานตามบทบาทจะตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organizational objective) เป้าหมายขององค์กรและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective functioning) (Behrman & Perreault, 1984 cited in Heuvel et al., 2010 : 137) เป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ (Task performance) ที่แสดงออกถึงพฤติกรรม 2 รูปแบบคือ 1) เป็นพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอในการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเปลี่ยนรูปวัตถุดิบไปเป็นสินค้าและบริการที่องค์กรผลิต ซึ่งรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การขายสินค้าในร้านค้าปลีก การควบคุมเครื่องจักรในโรงงาน และการทำงานในธนาคาร เป็นต้น และ 2) เป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับกิจกรรมการบริการและบำรุงรักษาตามหลักทางเทคนิคโดยการใส่วัตถุดิบ การกระจายสินค้า การวางแผน การประสานงาน การควบคุมงานและการทำหน้าที่ของบุคลากรที่ช่วยให้การทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น พฤติกรรมการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่จึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับแกนหลักทางเทคนิคขององค์กร (The organization's technical core) โดยการดำเนินกระบวนการทางเทคนิคหรือการบำรุงรักษาและบริการที่มีความจำเป็นทางเทคนิค พฤติกรรมการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่จึงเป็นพฤติกรรมตามบทบาทที่กำหนด (Prescribed role) (Katz; & Kahn, 1978)

สำหรับบทบาทการทำงานตามภาระหน้าที่ของพนักงานในโรงงานอาหารสัตว์ ปัจจุบันมีรูปแบบการทำงานตามบทบาทโดยอ้างอิงกับใบพรรณานำที่งาน (Job description: JD) และระบบการประเมินผลการทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่เป็นรูปแบบเดียวกันทั้งองค์กร โดยใช้แบบประเมินการทำงานของพนักงานที่เรียกว่า “แบบประเมินผลงานประจำปี 2555; 2556; 2557” (Performance management) เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานในการปรับเงินเดือนและปรับตำแหน่ง ซึ่งผลการประเมินมีความแตกต่างกันในพนักงานแต่ละคนขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงานประจำปีนั้น ๆ หัวหน้าเป็นผู้ประเมินและพนักงานประเมินตนเอง โดยให้ค่าคะแนน 1 ถึง 5 โดยคะแนน 1 หมายถึง มีพฤติกรรม

ที่ไม่ได้ตามเป้าหมาย จนถึงคะแนน 5 หมายถึง ทำได้ตามเป้าหมายทุกด้าน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

1. เป้าหมาย (Goal) หมายถึง เป้าหมายรวมของโรงงานที่กำหนดด้วยคะแนนเป็นตัวเลขชัดเจน เช่น กำหนดเป้าหมายให้โรงงานมีการควบคุมกำลังการผลิตอาหารสัตว์ให้มากกว่า 22,000 ตัน/เดือน ในช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนธันวาคมโดยมีวันทำงานเฉลี่ย 29 วัน การลดต้นทุนควบคุมปริมาณของเสียจากการผลิตอาหารสัตว์ให้น้อยกว่า 0.3 % เป็นต้น

2. กิจกรรม (Activities) หมายถึง กิจกรรมเป้าหมายย่อยที่มาจากเป้าหมายหลัก วัดค่าได้ด้วยตัวเลข กำหนดด้วยตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน (KPI) และเป้าหมาย เช่น ควบคุมการสูญเสียจากการผลิต (Loss in-process: LIP) 900,000 บาท การเพิ่มปริมาณการผลิตอาหารให้รองรับการขายในปริมาณ 3,500 ตันภายในเดือนมิถุนายน 2557 และมากกว่า 4,000 ตัน ภายในเดือนธันวาคม 2557 เป็นต้น

3. สมรรถนะ (Competency) หมายถึง พฤติกรรมความสามารถในการทำงานของพนักงาน กำหนดด้วยเกณฑ์การประเมินที่เป็นลักษณะพฤติกรรม ไม่เป็นตัวเลข การวัดขึ้นอยู่กับประเมินของหัวหน้า เช่น ทักษะในการประสานงาน (Coordination skills) มีเกณฑ์ประเมิน คือ สามารถประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วนงานเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ เป็นต้น

แบบประเมินผลการทำงานสร้างจากเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate/ Company strategic objectives) ซึ่งเป็นหน้าที่หลัก ได้แก่ 1) ปรับปรุงโรงงานและกระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐานการบริหารคุณภาพ 2) ผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพและปริมาณตามกำลังผลิตของโรงงาน 3) ให้บริการที่เป็นเลิศต่อลูกค้าและคู่ค้า 4) ยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานปฏิบัติการในทุกหน่วยงาน 5) ปรับปรุงและติดตามการแก้ไขโรงงานให้ผ่านเกณฑ์ระบบ 6) พัฒนาบุคลากรทุกแผนกให้มีความเป็นมืออาชีพและมีทีมที่ดี 7) ควบคุมค่าใช้จ่ายเพื่อลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลงและ 8) นำเอาระบบ WCM (World class management) มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการทำงานและแก้ไขปัญหาในงาน

ผู้วิจัยได้กำหนดการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานในโรงงานอาหารสัตว์ ตามเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate/ company strategic objectives) ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ (Task performance) ตามแนวคิดบทบาทพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรของคาสและคาน (Katz; & Kahn, 1978) ที่แสดงความสัมพันธ์ของบทบาทของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งอธิบายตามแนวคิดนี้ได้ว่า พนักงานเป็นผู้แสดงบทบาท ตามความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มงาน และผู้คาดหวังในบทบาท (Focal person) ซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่ม ซึ่งขณะเดียวกันสมาชิกในกลุ่มก็เป็นผู้สร้างบทบาทนั้น ซึ่งพฤติกรรมตามบทบาทในการวิจัยนี้เป็นผลจากการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ซึ่งเป็นพฤติกรรมตามบทบาทที่กำหนด นอกจากนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดของบิดเดิ้ล (Biddle, 1979) ในการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ของการเกิดบทบาทการทำงานที่เป็นลักษณะพฤติกรรมของพนักงานในที่ทำงานและเป็นพฤติกรรมที่ได้รับผลตอบแทนด้วยค่าจ้าง

เงินเดือน แนวคิดการทำงานตามบทบาทจึงเป็นการระบุถึงพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทในองค์การไว้ว่าหมายถึงการที่พนักงานได้แสดงออกถึงการทำงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ของโรงงานโดยตรง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในงาน เป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติสม่ำเสมอ มีกำหนดวันทำงานและมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเปลี่ยนรูปวัตถุดิบไปเป็นสินค้าและบริการที่องค์การผลิต รวมถึงการบริการและบำรุงรักษาตามหลักทางเทคนิค (Motowidlo; & Van Scotter, 1994) โดยผู้วิจัยกำหนดให้การทำงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานในโรงงานอาหารสัตว์ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการผลิตสินค้าอาหารสัตว์ 2) ด้านการควบคุมคุณภาพของสินค้าและระบบการทำงานในโรงงาน และ 3) ด้านการทำงานเป็นทีมและเป็นมืออาชีพ

1. ด้านการผลิตสินค้า หมายถึง การที่พนักงานสามารถผลิตสินค้าได้คุณภาพตามมาตรฐานการบริหารคุณภาพและได้ปริมาณตามกำลังผลิตของโรงงาน สามารถเสนอแนะข้อมูลสำหรับการปรับปรุงโรงงานและอธิบายกระบวนการผลิตอาหารสัตว์ได้ โดยเฉพาะส่วนงานของตน

2. ด้านการควบคุมคุณภาพของสินค้าและระบบการทำงานในโรงงาน หมายถึง การที่พนักงานสามารถปรับปรุงและติดตามการแก้ไขการทำงานเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ระบบของโรงงานได้ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการเพิ่มหรือปรับปรุงคุณภาพอาหารสัตว์ได้

3. ด้านการทำงานเป็นทีมและเป็นมืออาชีพ หมายถึง การที่พนักงานทำงานได้เต็มศักยภาพความสามารถของตนเอง มีทักษะและความชำนาญเฉพาะงาน วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ทำงานเป็นทีมได้ดี ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในกลุ่มและคนอื่นๆ ในโรงงานได้โดยไม่มีข้อขัดแย้ง ให้ความร่วมมือในการผลิตอาหารสัตว์ในส่วนงานอื่นๆ ได้

#### การวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

การวิจัยนี้กำหนดให้เป็นพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท (In-role performance) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการผลิตสินค้า 2) ด้านการควบคุมคุณภาพของสินค้าและระบบการทำงานในโรงงาน และ 3) ด้านการทำงานเป็นทีมและเป็นมืออาชีพ ในการวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดเรื่องบทบาทพฤติกรรมของบุคคลในองค์การของคาสและคาน (Katz; & Kahn, 1978) ทฤษฎีบทบาทของบิดเดิล (Biddle, 1979) และแนวคิดการทำงานตามบทบาท (Motowidlo; & Van Scotter, 1994) โดยใช้เนื้อหาจากระบบเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของโรงงาน ผู้ที่ได้คะแนนสูงถือว่าเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมทำงานตามบทบาทสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำ ในการวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดโดยอ้างอิงเนื้อหาจากระบบเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในแบบประเมินผลงานประจำปี แบบวัดนี้หัวหน้ากลุ่มงานเป็นผู้ประเมินลูกน้องในกลุ่ม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด) พนักงานที่มีคะแนนสูงเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำ ผลของการวัดพฤติกรรมนี้จะประเมินได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายขององค์การ



### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่องการทำงานตามบทบาทกับการเปลี่ยนแปลง มีการศึกษาผลการปฏิบัติงานที่ปรับตัว (Adaptive performance) ต่อการเปลี่ยนแปลง (Heuvel et al., 2010: 137) โดยวิเคราะห์ระดับพนักงาน พบว่าการทำงานตามบทบาทของพนักงานที่อยู่ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่ออารมณ์ความรู้สึกและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานมีการปรับตัว (Adaptive performance) รู้จักกันในชื่อว่า “In-role performance” ในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยใช้แบบวัดของพูลาคอสและคณะ (Pulakos, Arad, Donovan; & Plamondon, 2000) เช่นเดียวกับงานวิจัยการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างคนไทยในงานของ เบญจวรรณ โทประเสริฐ (2551) ที่ศึกษาปัจจัยจิตลักษณะและความยุติธรรมในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานปฏิบัติงาน บริษัท ฮีโนมอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ในเรื่องการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงาน บุคลิกภาพแบบมีสติ แรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงาน ผลวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการศึกษาครั้งนี้จึงเชื่อว่า พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านจิตลักษณะของพนักงานและปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงคาดว่า พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินตนเอง) และตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งแข่ง การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความคลุมเครือในบทบาท) และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง ตามสมมติฐานข้อที่สอง พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก ตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินตนเอง) และตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความคลุมเครือในบทบาท) โดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ตาม สมมติฐานข้อที่สาม

### 5.1.2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

#### (Organization citizenship behaviors: OCBs)

##### แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

การศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีจุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดของคาส (Katz, 1964 cited in Organ, 1983) ในเรื่องพฤติกรรมการทำงานในองค์การซึ่งเป็นพฤติกรรมพื้นฐาน 3 ประเภทที่จำเป็นสำหรับการทำงานขององค์การ คือ 1) บุคคลต้องได้รับการเห็นยว่นาและเข้าไปสู่ระบบ 2) พนักงานต้องปฏิบัติตาม ดำเนินการตามข้อกำหนดในบทบาทเฉพาะในแบบที่เชื่อถือได้ 3) พนักงานต้องมีกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมใหม่และเป็นไปตามธรรมชาติที่นอกเหนือไปจากบทบาทของข้อกำหนด (Katz, 1964 cited in Organ 1983) พฤติกรรมประเภทที่ 3 เป็นพฤติกรรมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งคาสได้ให้ข้อสังเกตว่าองค์การที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ขึ้นอยู่กับบทบาทที่กำหนดเพียงอย่างเดียวเป็นระบบสังคมที่เปราะบางมาก (Katz, 1964 cited in Organ, 1983) ดังนั้นในทุกโรงงานสำนักงานหรือหน่วยงานที่มีการทำงานในแต่ละวัน พนักงานควรมีพฤติกรรมการทำงานที่เป็นความร่วมมือกัน (Cooperation) การช่วยเหลือ (Helpfulness) การแนะนำ (Suggestions) มีไมตรีจิต (Gestures of goodwill) ไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) ซึ่งสิ่งเหล่านี้เราเรียกว่า “พฤติกรรมสมาชิกที่ดี” (citizenship behavior) ซึ่งประกอบด้วยมิติพฤติกรรมการทำงานของบุคคลและกลุ่มซึ่งมีการสนับสนุนทางสังคมจากผู้นำ (Leader supportiveness) เป็นปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) (Organ, 1983: 661) คาส (Katz, 1964) ได้แบ่งพฤติกรรมพื้นฐานที่มีผลกระทบหลัก (Core effects) ต่อการเข้าร่วมการเป็นสมาชิกขององค์การไว้ 3 ประเภท คือ 1) พนักงานมีการประเมินการเข้าร่วมกับองค์การและดำรงรักษาเอกลักษณ์ของการเป็นสมาชิกขององค์การ 2) พนักงานจะได้เติมเต็มความต้องการพิเศษสำหรับบทบาทในแนวทางภายในของบุคคล 3) พนักงานจะพัฒนาการกระทำหลายอย่างมากกว่าบทบาทที่องค์การต้องการ ซึ่งในข้อนี้ เป็นพฤติกรรมของพฤติกรรมบทบาทพิเศษ (Extra-role behavior)

ประวัติการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เริ่มจากแนวคิดทฤษฎีจิตวิทยาสังคมขององค์การ (The social psychology of organizations) ของคาสและคาน (Katz; & Kahn, 1966 cited in Organ et al., 2006) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นร่วมสมัยมากขึ้น โดยศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในบริบทของระบบเปิดซึ่งเป็นโมเดลของทฤษฎีองค์การ และได้ใช้แนวคิดของปีเตอร์เบอร์ (Peter Blau's) (Organ et al., 2006) ในแนวทางสังคมวิทยาวิเคราะห์ความแตกต่างการเปลี่ยนแปลงของการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มและองค์การ เป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้จัดการ ผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม แนวคิดของการแลกเปลี่ยน (Exchange) จึงนำไปสู่ธรรมชาติของการซื้อขายแลกเปลี่ยน (Transactions) ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์และนักทฤษฎีองค์การ แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจึงเป็นการบูรณาการมาจากแนวคิดต่าง ๆ เข้าด้วยกันที่มีมานานกว่าครึ่งศตวรรษ (Organ et al., 2006: 63)

ดังนั้น แนวคิดนี้จึงไม่ใช่ทฤษฎีองค์การที่ใหม่แต่เป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้นจากทุกสาขาวิชาที่มารวมกันและมีการทดสอบลงไปถึงความแตกต่างของแต่ละแนวคิดที่เกี่ยวกับมุมมองด้านต่างๆขององค์การ เป็นการค้นพบปัจจัยการเกิดของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและคาดเดาสภาพการณ์ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมนี้ รวมทั้งเป็นการค้นหาว่าอะไรเป็นสภาวะที่ตอบสนองได้ โดยภาพรวมแล้วพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การส่วนใหญ่มาจากแนวคิดและการศึกษาของคาส (Katz, 1964 cited in Organ, 1983) ดังนั้นจึงมีความคล้ายคลึงกันในมิติของพฤติกรรมที่มีลักษณะสร้างสรรค์และเกิดขึ้นเอง (Innovative and spontaneous behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะพฤติกรรมที่เหนือกว่าการเรียกร้องให้ทำตามหน้าที่ที่ระบุไว้ ลักษณะของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประกอบด้วย 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น (Cooperating with other) สะท้อนถึงมิติด้านความช่วยเหลือและการมีน้ำใจนักกีฬา 2) การปกป้ององค์การ (Protecting the organization) สะท้อนถึงมิติด้านการทำความดีให้สังคมในองค์การ (The civic virtues) และความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organization loyalty) 3) การทำความด้วยความสมัครใจ (Volunteering constructive ideas) เป็นความสมัครใจที่ใช้ความรับผิดชอบเป็นพิเศษ 4) การฝึกฝนตนเอง (Self-Training) สะท้อนถึงมิติด้านการพัฒนาตนเอง 5) การรักษาทักษะที่ดีต่อองค์การ (Maintaining a favorable attitude toward the company) สะท้อนถึงมิติของการจงรักภักดีต่อองค์การและอาจรวมถึงมิติความมีน้ำใจนักกีฬา ดังนั้น รูปแบบทั้งหมดของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจึงสามารถตรวจสอบย้อนกลับไปได้ยังกรอบแนวคิดของคาสได้ (Podsakoff et al., 2000: 516) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีการใช้ คำว่า “พฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดี” (Good citizenship) (Smith Organ; & Near, 1983) ที่หมายถึงคุณลักษณะทางอารมณ์ (Mood state) รวมถึงตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมและความแตกต่างของบุคคลในการทำนายพฤติกรรมการเป็นพลเมือง โดยใช้แบบวัด 16 ข้อ (Smith, Organ; & Near, 1983: 657) ที่มี 2 องค์ประกอบ คือ การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติโดยตรงและมีความตั้งใจช่วยเหลือผู้อื่นที่กำลังเผชิญกับปัญหาอยู่ และการปฏิบัติตามโดยทั่วไป (General compliance) ซึ่งอยู่ในรูปของความซื่อสัตย์และไม่ปฏิบัติต่อผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะแต่เป็นการช่วยเหลือทางอ้อมต่อผู้อื่นในองค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ดีควรทำ (Organ, 2006: 298) ต่อมาออร์แกน (Organ, 1988; 1990) ได้กำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ไว้ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) และด้านการทำความดีให้สังคมในองค์การ (Civic virtue) ซึ่งในด้านช่วยเหลือผู้อื่นหมายถึงความสมัครใจในการช่วยเหลือผู้อื่นเกี่ยวกับปัญหาในการทำงาน การมีมารยาทและความเอื้อเฟื้อ (Courtesy) การช่วยเหลือในการป้องกันและแก้ไขปัญหาหรือช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Peacemaking) การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง (Organ, 2006: 298) ออร์แกน (Organ, 1988) ได้ให้คำจำกัดความของ “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ” หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ตัดสินใจกระทำด้วยตนเองที่ไม่ใช่การบังคับจากบทบาทหรืองานตามบทบาท หากไม่ทำก็ไม่มีการ

ลงโทษ (Organ, 1988 cited in Podsakoff, 2000: 513-563) ต่อมา ออร์แกน (Organ, 2006: 20) ได้ศึกษาต่อจากแนวคิดเริ่มต้นของคาสในยุคนั้น จึงพบว่าคำอธิบายที่เหมาะสมกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรคือ “การช่วยเหลือ” (Helping) และ “การเชื่อฟังปฏิบัติตาม” (Compliance) ซึ่งพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่ช่วยเหลือคนอื่นในงานที่แตกต่างกัน การช่วยเหลือเป็นสิ่งที่ทำโดยตรงต่อภายนอก เช่น ลูกค้า หรือ ผู้จัดจำหน่าย เป็นต้น ซึ่งบางครั้งเป็นการปรับปรุงความสามารถขององค์กร ซึ่งเป็นเป็นการตัดสินใจอย่างมีน้ำใจต่อผู้ที่อยู่ภายนอกองค์กรเชิงบวกที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกเกี่ยวกับองค์กร จากการศึกษาวิจัยพบว่าการช่วยเหลือและการเชื่อฟังปฏิบัติตามมีความสอดคล้องและชัดเจนเกี่ยวกับวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organ, 2006: 22) ออร์แกนจึงสรุปว่ายังมีกรอบแนวคิดอื่นที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอยู่หลายแนวคิด ได้แก่

1. การปฏิบัติงานตามบริบท (Contextual performance: CP) ความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานตามบริบทและผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Task performance) คือสิ่งที่ทำนายผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะและความสามารถในการวัดความสามารถทางสติปัญญาและความฉลาดทั่วไป ส่วน “ผลการปฏิบัติงานตามบริบท” หมายถึง การสนับสนุนรักษาความเป็นมิตรของความร่วมมือกันและการสนับสนุนระหว่างบุคคลในกลุ่ม ซึ่งมาจากรูปแบบของการอำนวยความสะดวกระหว่างบุคคล (Interpersonal facilitation) (เช่น การช่วยเหลือและการเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี) หรือเรียกว่าเป็นงานที่ต้องใช้การทุ่มเท Job dedication) ซึ่งพบบ่อยมากในพฤติกรรมกรรมการเชื่อฟังปฏิบัติตาม (Compliance factor) ที่อยู่ในพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เนื่องจากเป็นพฤติกรรมของการมีวินัยในตนเองที่ต้องมีความเคารพและใช้เวลา

2. พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานในบทบาทพิเศษ (Extra-role behavior: ERB) เป็นแนวคิดของแวนดีนและคัมมิงส์ (Van Dyne, Cummings & Mclean-Parks, 1995 cited in Organ, Podsakoff; & MacKenzie, 2006) ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCBs) “พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานในบทบาทพิเศษ” หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่ตั้งใจทำเพื่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กรและอยู่เหนือกว่าความคาดหวังขององค์กรหรืองาน เป็นพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ (Discretionary behavior) ที่เชื่อว่าได้ส่งเสริมโดยตรงในเรื่องการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรโดยปราศจากการมีอิทธิพลสั่งการโดยตรงที่มาจากการสร้างผลผลิตของบุคคลหรือเป้าหมายในองค์กร (Podsakoff; & MacKenzie, 1994) แม้ว่าพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานในบทบาทพิเศษ และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความคล้ายคลึงกันแต่ก็มีความแตกต่างกันใน 2 ประการที่พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานในบทบาทพิเศษ บางส่วนไม่รวมอยู่ในแนวคิดของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรคือ 1) ปราบกฏการณ์เป่านกหวีด (Whistle blowing) หมายถึง การลาออกของพนักงานคนใดคนหนึ่งที่ถูกกระทำโดยคนอื่น การทำผิดจรรยาบรรณหรือทำผิดกฎหมายซึ่งเป็นที่สนใจของเจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจ (Near; & Miceli, 1987 cited in Organ et al., 2006: 33)

2) การไม่เห็นด้วยการหลักการขององค์กร (Principled Organization dissent) หมายถึง เมื่อพนักงานเกิดประท้วงองค์กรเพราะจากความไม่ยุติธรรมบางอย่าง (Graham, 1986 cited in Organ et al., 2006) ทั้งสองแนวคิดนี้สนับสนุนแนวคิดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานในบทบาทพิเศษ ในแง่ที่ว่ามีวิตอุปสงค์ในการส่งเสริมความดีขององค์กร และพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานในบทบาทพิเศษก็ไม่รวมอยู่ในรายละเอียดการทำงานที่เป็นทางการ จึงกล่าวได้ว่าพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานในบทบาทพิเศษ มีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รูปแบบของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เป็นบทบาทพิเศษ (Extra-role) โดยเฉพาะเป็นส่วนที่รวมถึงการเข้าร่วมในภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในระดับที่เป็นความสมัครใจ พฤติกรรมนี้เป็นการกระทำที่สมัครใจจากความคิดสร้างสรรค์และเป็นนวัตกรรมที่ถูกออกแบบเพื่อพัฒนาภาระงานของบุคคลหรือผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งเกิดจากความกระตือรือร้นเป็นพิเศษและความพยายามที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ เป็นความสมัครใจที่จะใช้ความรับผิดชอบเป็นพิเศษและกระตุ้นให้คนอื่นในองค์กรกระทำเช่นเดียวกัน พฤติกรรมเหล่านี้จึงทำให้พนักงานผู้นั้นได้กระทำมากกว่าภาระหน้าที่หรือเหนือกว่าการเรียกร้องของหน้าที่ที่มีอยู่ (Podsakoff, 2000: 524) ออร์แกน (Organ, 1988 cited in Organ, 2006) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมเหล่านี้ค่อนข้างยากในการแยกแยะออกจากพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (In-role behavior) เพราะเป็นพฤติกรรมที่มีความแตกต่างกันในระดับมากกว่าแตกต่างตามชนิด ดังนั้น บางครั้งนักวิจัยบางคนจึงไม่รวมเอาพฤติกรรมที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Individual Initiative) มาเป็นองค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เนื่องจากพฤติกรรมชนิดนี้แยกแยะออกจากพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (In-role หรือ Task performance) ได้ยาก

3. พฤติกรรมสนับสนุนสังคมในองค์กร (Prosocial Organization behavior: POB) แนวคิดนี้มาจากบรีฟและโมโตวิดโด (Brief and motowidlo, 1986 cited in Organ et al., 2006) เป็นพฤติกรรมที่หมายถึงการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเป็นการส่วนตัว (เช่น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเลี้ยงดูลูกหรือวิธีการใช้จ่ายอย่างประหยัด) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกิดในองค์กรแต่ไม่ใช่ส่วนหนึ่งในหน้าที่ความรับผิดชอบในงานตามหน้าที่ (Job description)

พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีองค์ประกอบหลายรูปแบบที่แตกต่างกันและคล้ายกันซึ่งสามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ 7 รูปแบบ (Podsakoff, 2000: 516; Organ, 2006: 297) ได้แก่พฤติกรรม 1) การไม่เห็นแก่ตัว 2) การมีน้ำใจนักกีฬา 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร 4) การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร 5) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) การทำความดีให้สังคมในองค์กร และ 7) การพัฒนาตนเอง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Helping behavior) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานในทีมและในโรงงาน พฤติกรรมการช่วยเหลือนั้นต้องประกอบด้วย การช่วยเหลือผู้อื่นที่เกี่ยวกับปัญหาในการทำงาน ทำด้วยความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) เป็นความสันติสงบ (Peacemaking) และให้กำลังใจ (Cheerleading) แก่ผู้ถูกช่วยเหลือ มีมารยาทและความ

เอื้อเฟื้อ (Courtesy) เป็นความช่วยเหลือผู้อื่นที่ละขั้นตอนเพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือนั้นจึงเป็นพฤติกรรมที่ทำด้วยความสมัครใจในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นหรือป้องกันสิ่งที่เกิดจากปัญหาจากการทำงาน “พฤติกรรมความไม่เห็นแก่ตัว” (Altruism) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น (เช่น เพื่อนร่วมงาน) ทันทีเมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานขึ้น (เช่น การแสดงให้พนักงานทราบถึงการใช้เครื่องมือต่างๆ) องค์กรประกอบด้านการช่วยเหลือมีในงานวิจัยหลายงานใช้คำว่า ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) (Smith, Organ; & Near, 1983; Organ, 1988, 1990 cited in Organ, 2006) บางงานใช้คำว่า “การช่วยเหลือระหว่างบุคคล” (Interpersonal helping) (Graham, 1989 cited in Organ, 2006; Moorman; & Blakely, 1995 cited in Organ, 2006)

2. ความมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) เป็นพฤติกรรมที่มีความตั้งใจเต็มใจที่จะทนต่อความไม่สะดวกสบายและไม่หลีกเลี่ยงที่จะไม่ได้รับตำแหน่งในระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการขององค์กร มีความอดทน อดกลั้นต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความคับข้องใจ ความไม่สะดวกสบาย หรือแม้แต่ความเครียดก็ตาม ในบางครั้งพนักงานมีสิทธิแสดงข้อข้องใจที่เกิดขึ้นในงาน แต่การร้องทุกข์ดังกล่าวอาจทำให้ฝ่ายจัดการต้องแบกรับภาระมากเกินไป ดังนั้น พนักงานเหล่านั้นจึงรู้จักการรอคอยอย่างผู้ที่มีน้ำใจเป็นนักกีฬา กระทำโดยไม่บ่น มีทัศนคติทางบวกในการทำงาน แม้ว่าจะไม่เป็นไปตามที่ตนเองตั้งใจ ยินดีเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของกลุ่มงานในงานของออแกน (Organ, 1988; 1990 cited in Podsakoff, 2000; Organ, 2006) และ โปดซาคอฟ (Posakoff, 2000) ใช้พฤติกรรมนี้เป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organization loyalty) เป็นพฤติกรรมที่พนักงานยินดีเผยแพร่ความนิยมและการปกป้ององค์กร รับรองและสนับสนุนวัตถุประสงค์ตามโครงสร้างขององค์กร ส่งเสริมองค์กรกับบุคคลภายนอก ปกป้องและป้องกันภัยคุกคามจากภายนอกและมุ่งมั่นที่อยู่เคียงข้างแม้อยู่ในภาวะที่ไม่ดี โปดซาคอฟ (Posakoff, 2000) ใช้พฤติกรรมนี้เป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

4. การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร (Organization compliance) เป็นพฤติกรรมของพนักงานในการยอมรับขององค์กรกฎระเบียบและขั้นตอน ซึ่งส่งผลในการยึดมั่นในสัจจะกับตนเองแม้ไม่มีใครสังเกตหรือตรวจสอบการปฏิบัติตาม งานของออแกน (Organ, 1988, 1990 cited in Podsakoff, 2000) ใช้องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

5. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual initiative) เป็นพฤติกรรมที่เข้าร่วมในภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยสมัครใจ มีความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาภาระงานของบุคคลหรือผลการทำงานของโรงงาน มีความความกระตือรือร้นเป็นพิเศษและความพยายามที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ สมัครใจที่จะใช้ความรับผิดชอบเป็นพิเศษ และกระตุ้นให้คนอื่นในองค์กรกระทำ

เช่นเดียวกันแต่ในทางปฏิบัติการทำงานโดยมีความคิดสร้างสรรค์นั้นมีความหมายที่คล้ายคลึงกับในแนวทางประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงาน ซึ่งออร์แกน (Organ, 1988) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมนี้ค่อนข้างยากในการแยกแยะออกจากพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (In-role behavior) เพราะมีความแตกต่างกันในระดับมากกว่าที่จะแตกต่างกันดังที่นักวิจัยบางคนจึงไม่รวมพฤติกรรมการริเริ่มส่วนบุคคล มาอยู่ในพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การหรือพบว่าพฤติกรรมชนิดนี้ยากที่จะแยกแยะอย่างชัดเจนจากพฤติกรรมตามบทบาท (In-role หรือ task performance) ผู้วิจัยจึงได้นำข้อนี้ไปรวมอยู่ในพฤติกรรมตามบทบาทในการวัดพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งโพตซาคอฟ (Posakoff, 2000) ใช้องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

6. การทำความดีให้สังคมในองค์การ (Civic virtue) เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงความสนใจหรือเป็นพันธะสัญญา (Commitment) ต่อบุคลากรที่เป็นส่วนรวมทั้งหมด โดยแสดงออกด้วยความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในองค์การ (เช่น การตั้งใจเข้าร่วมประชุม การเข้าร่วมการอภิปรายในเรื่องนโยบาย การแสดงความคิดเห็นในเรื่องกลยุทธ์ที่องค์การควรดำเนินการ เป็นต้น) มีความสนใจตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งที่เป็นภัยและเป็นโอกาสที่ดีต่อบุคลากร (เช่น ติดตามการเปลี่ยนแปลงในวงการอุตสาหกรรมที่อาจมีผลกระทบต่อองค์การ) ช่วยดูแลสิ่งที่เป็นภัยหรืออันตรายที่อาจเกิดขึ้นประจำวันในโรงงาน (เช่น รายงานภัยอันตรายจากไฟ พฤติกรรมบุคคลที่น่าสงสัย การลือคประทุ เป็นต้น) พนักงานจะทำการเหล่านี้แม้ว่าจะต้องเกิดค่าใช้จ่ายส่วนบุคคลขึ้นก็ตาม

7. การพัฒนาตนเอง (Self development) หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานในการเข้าร่วมพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถของตนเอง พยายามแสวงหาโอกาสในการเข้าอบรมหรือเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ขยายขอบเขตในการมีส่วนร่วมในองค์การ เป็นพฤติกรรมที่อาจถูกคาดหวังให้มีการพัฒนาประสิทธิผลขององค์การโดยผ่านกลไกที่แตกต่างจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในรูปแบบอื่น โพตซาคอฟ (Podsakoff, 2000) ใช้องค์ประกอบนี้ในพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในบางงานยังได้กำหนดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การช่วยเหลือ (Helping) 2) การมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) 3) ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organization loyalty) 4) การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual initiative) และ 5) การพัฒนาตนเอง (Self development) (Posakoff, 2000; Organ, 2006: 305)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การแตกต่างจากพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (In-role behaviors) (Podsakoff, 2000: 528) ซึ่งในนิยามของออร์แกน (1988 cited in Podsakoff, 2000: 528) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทุกรูปแบบว่า หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นการรับรู้ของพนักงานที่ถูกคาดหวังในงานของตน แม้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการตัดสินใจของพนักงานและไม่ได้เป็นพฤติกรรมที่อยู่ในระบบการให้รางวัลตอบแทนโดยตรงจากองค์การก็ตาม จึงทำให้เชื่อว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามความหมาย

ของออร์แกนจึงไม่ใช่พฤติกรรมตามบทบาทที่เป็นส่วนหนึ่งของขอบเขตงานที่ได้รับ (Job description) เป็นสิ่งที่องค์การจัดฝึกอบรมให้ มีรูปแบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการและมีการลงโทษเมื่อไม่ทำพฤติกรรมนั้น (Podsakoff, 2000: 528) ความแตกต่างของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทนั้นจึงค่อนข้างยากที่จะสังเกตได้สำหรับพนักงานและหัวหน้า ออร์แกนและคณะ (Organ, 1988; Organ; & Ryan, 1995 cited in Podsakoff, 2000: 550) ได้ให้เหตุผลว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การหรือ Contextual performance เป็นพฤติกรรมที่ควรวัดเพิ่มขึ้นโดยปัจจัยด้านบุคลิกภาพและด้านอารมณ์ (Dispositional variables) มากกว่าการวัดด้วยปัจจัยด้านความสามารถและแรงจูงใจ (หรือสิ่งจูงใจ) (Podsakoff, 2000)

### การวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

การวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยส่วนใหญ่ใช้แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และพฤติกรรมการทำงานตามบริบทองค์การ (CP) แบบวัดได้เริ่มสร้างขึ้นในปี 1983 โดยเบทแมนและออร์แกน (Bateman; & Organ, 1983 cited in Organ, 2006: 244) สร้างแบบวัด พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มี 30 ข้อ ซึ่งพัฒนาจากงานเก่าของเบทแมน (Bateman's 1980) ที่มีองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การหลากหลายประเภท เช่น ความร่วมมือ (Cooperation) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) การปฏิบัติตาม (Compliance) การตรงต่อเวลา (Punctuality) การทำความสะอาดดูแลสถานที่ (Housecleaning) การปกป้องทรัพย์สินของบริษัท (Protecting company property) การมีศีลธรรม (Conscientiously) การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Following company rules) และความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (Dependability) แบบวัดใช้วัดกับพนักงาน 77 คนในมหาวิทยาลัย พบว่าแบบวัดนี้ไม่เป็นเอกมิติ (Unidimensional) แต่มี 4 องค์ประกอบ ต่อมาได้พัฒนาแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิก (Citizenship behavior) 16 ข้อ (Smith, Organ; & Near, 1983: 657) ที่มีค่า Coefficient alphas เท่ากับ .91 และ .81 แบบวัดมีองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) หรือการช่วยเหลือเฉพาะบุคคล ซึ่งเป็นพฤติกรรมช่วยเหลือ (Helpful) และด้านการปฏิบัติตามโดยทั่วไป (Generalized compliance) เป็นรูปแบบของการเป็นสมาชิกที่มีศีลธรรม (Conscientiousness citizenship) ซึ่งได้นำแบบวัดฉบับนี้มาใช้ศึกษาในเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาล 369 คน (Organ; & Konovsky, 1989) เช่นเดียวกับงานวิจัยของโคนอฟสกีและออร์แกน (Konovsky; & Organ, 1996: 257) ที่วัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในพนักงานในโรงพยาบาล 402 คนโดยใช้องค์ประกอบ 5 ด้าน โดยใช้แบบวัดของ สมิทและคณะ (Smith et al., 1983) 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) และด้านการปฏิบัติตามโดยทั่วไป (Generalized compliance) และจากแบบวัดของออร์แกน (Organ, 1988) 3 ด้าน ได้แก่ การมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) การมีมารยาทและความเอื้อเฟื้อ (Courtesy) และการทำความดีให้สังคมในองค์การ (Civic virtue)



มีงานวิจัยที่ศึกษาอิทธิพลพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อลูกน้องในพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Podsakoff et al., 1990: 115; Organ, 2006: 251) แนวคิดของ Organ (1988 cited in 2006: 251; Podsakoff, Mackenzie, Moorman; & Fetter, 1990) สร้างแบบวัดพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (The Organization Citizenship Behavior Scale) ที่มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) (5 ข้อ) เป็นพฤติกรรมที่พนักงานตัดสินใจด้วยตนเองในการแสดงออกถึงการช่วยเหลือผู้อื่นเฉพาะบุคคล ในเรื่องงานหรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับองค์กร 2) ด้านการมีจิตสำนึกและยุติธรรม (Conscientiousness) (5 ข้อ) เป็นพฤติกรรมของพนักงานในการสมัครใจต่อการเป็นส่วนหนึ่งของพนักงานที่มีมากกว่าข้อกำหนดของบทบาทขององค์กรที่กำหนดไว้ ในการใส่ใจ เชื้อพังกฎระเบียบและการควบคุม 3) ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) (5 ข้อ) เป็นความตั้งใจของพนักงานที่ทนต่อสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่บ่น หลีกเลียงหรือแสดงความไม่พอใจเล็กๆ น้อยๆ 4) ด้านการมีมารยาทและความเอื้อเฟื้อ (Courtesy) (5 ข้อ) เป็นพฤติกรรมที่พนักงานทำเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะเกิดกับผู้อื่น และ 5) ด้านการทำความดีให้สังคมในองค์กร (Civic virtue) (4 ข้อ) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ การเข้าร่วม หรือการมีความห่วงใยและกังวลเกี่ยวกับความเป็นไปขององค์กร คำถามในแบบวัดมีทั้งหมด 24 ข้อ

จากการทบทวนวรรณกรรมพอสรุปได้ว่า “พฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร” หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่ทำด้วยความสมัครใจไม่มีใครบังคับ เป็นการตัดสินใจด้วยตนเอง และหากไม่ทำก็ไม่มีความโทษ ไม่ใช่พฤติกรรมทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับอย่างเป็นทางการตามระบบรางวัลที่องค์กรกำหนด และพฤติกรรมนั้นส่งเสริมต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความท้าทายที่สร้างสรรค์และปรับปรุงการทำงานขององค์กร ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้แบบวัดที่ปรับจากแบบวัดของโพสซาคอฟและคณะ (Podsakoff et al., 1990) ตามนิยามปฏิบัติการร่วมกับบริบทของการทำงานในโรงงาน โดยอ้างอิงตามแนวคิดของออแกน (Organ, 1988; 2006) โพสซาคอฟและคณะ (Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

งานวิจัยพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในยุคแรกเป็นการศึกษาคุณลักษณะและองค์ประกอบของพฤติกรรมที่ดีของพนักงานในองค์กร เริ่มจากงานของสมิท ออร์แกนและเนีย (Smith, Organ; & Near, 1983: 656) ที่ศึกษา “พฤติกรรมกรการเป็นสมาชิก” ในกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคาร 422 คน จาก 58 แผนก โดยใช้แบบวัดที่มีองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) หรือการช่วยเหลือเฉพาะบุคคลซึ่งเป็นพฤติกรรมกรการช่วยเหลือ (Helpful) และด้านการปฏิบัติตามโดยทั่วไป (Generalized compliance) ที่เป็นรูปแบบของการเป็นสมาชิกที่มีศีลธรรม (Conscientiousness citizenship) ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจที่วัดจากภาวะทางอารมณ์เรื้อรัง

(Chronic mood state) แสดงการทำนายโดยตรงต่อพฤติกรรมการณ์ไม่เห็นแก่ตัวแต่ไม่มีผลต่อพฤติกรรมการณ์ปฏิบัติตามโดยทั่วไป ต่อมาออร์แกนและโคนอฟสกี (Organ; & Konovsky, 1989) ได้นำแบบวัดฉบับนี้มาใช้ศึกษาในเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาล 369 คน ผลการวิจัยแสดงว่าพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นการกระทำที่มีเจตนาครอบคลุม มีลักษณะที่ควบคุมและไม่ได้เป็นการแสดงออกของอารมณ์ตามเหตุการณ์ (Emotional states) งานวิจัยต่อมาได้มีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Podsakoff, MacKenzie, Moorman; & Fetter, 1990) ศึกษาพฤติกรรมการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อความไว้วางใจของผู้ตามต่อผู้นำ ความพึงพอใจ และพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยเสนอสมมติฐานกรอบแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของลูกน้อง และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของลูกน้องโดยผ่านตัวแปรคั่นกลางด้านความไว้วางใจและความพึงพอใจ งานวิจัยนี้ศึกษาในพนักงาน 988 คน จากบริษัทปิโตรเคมีขนาดใหญ่ โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการช่วยเหลือ 2) ด้านการมีจิตสำนึกและยุติธรรม 3) ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา 4) ด้านการมีมารยาทและความเอื้อเฟื้อ และ 5) ด้านการทำความดีให้สังคมในองค์กร ผลการวิจัยแสดงว่าอิทธิพลจากพฤติกรรมการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีโดยผ่านความไว้วางใจเป็นตัวแปรคั่นกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของไทยในงานของ นูรลี หมัดปลอดและคณะ (2556) ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา ในกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา จำนวน 475 คน เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรโดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่อตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรโดยผ่านความผูกพันต่อองค์กร และยังพบว่าบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร นอกจากนี้การสนับสนุนจากองค์กรยังมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ดังในงานของ อรุมา อัจสิริยะสิงห์ (2557) ศึกษาการสนับสนุนจากองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานบมจ. ธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานธุรกิจ

กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพนักงานจำนวน 200 คน พบว่าการสนับสนุนจากองค์กรโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรยังมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานและการทำงานในกลุ่มงาน ดังแสดงในงานวิจัยของ โพซาคอฟและคณะ (Podsakoff, Ahearne; & MacKenzie, 1997) ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการทำงานของกลุ่มในด้านปริมาณและคุณภาพ งานวิจัยมีสมมติฐานว่ารูปแบบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถปรับปรุงประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มและองค์กร ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงงานกระดาษสหรัฐอเมริกา งานวิจัยได้วัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีจากพนักงานที่เป็นสมาชิกในกลุ่ม เพื่อประเมินผลการทำงานของกลุ่ม โดยการทำให้ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีที่ประเมินจากสมาชิกแต่ละคนรวมกันเป็นการวิเคราะห์ในระดับกลุ่มเช่นเดียวกับผลการทำงานของกลุ่ม โดยใช้แบบวัดที่มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ พฤติกรรมการช่วยเหลือ พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬาและพฤติกรรมทำความดีให้กับสังคมในองค์กร ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานของกลุ่ม โดยพฤติกรรมการช่วยเหลือ (Helping behavior) และพฤติกรรมมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) มีอิทธิพลต่อผลการทำงานในเชิงปริมาณและส่งผลกระทบต่อผลการทำงานในเชิงคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลงานของกลุ่มงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ยังมีงานแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อประสิทธิผลขององค์กร เช่นในงานของแมคเคนซีและคณะ (Mackenzie, Podsakoff; & Podsakoff, 2011) ที่ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและประสิทธิผลของหน่วยงานหรือองค์กร โดยมุ่งเน้นที่ความร่วมมือ (Affiliation-oriented) ที่มีรูปแบบตรงกันข้ามกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแบบมุ่งเน้นที่ความท้าทาย (Challenge-oriented OCBs) ซึ่งยังไม่มียงานใดที่ศึกษาว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแบบใดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่มงานหรือองค์กร เป็นการศึกษาผ่านผลการทำงานของกลุ่มงาน (Work-group) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแบบมุ่งเน้นที่ความท้าทาย โดยที่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแบบมุ่งเน้นที่ความร่วมมือ (Affiliation-oriented OCBs) เป็นตัวแปรปรับความสัมพันธ์ ผลการทำงานของของกลุ่มงานเกิดจากตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ (Completely mediated) จากอิทธิพลของ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแบบมุ่งเน้นที่ความท้าทาย และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแบบมุ่งเน้นความร่วมมือที่มีต่อผลลัพธ์ขององค์กร (เช่น ยอดขาย กำไรเป็นเปอร์เซ็นต์ และอัตราการเข้าออกของพนักงาน) ผลการวิจัยยังพบอีกว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแบบมุ่งเน้นที่ความท้าทาย มีผลทางบวกต่อผลการทำงานกลุ่ม สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิริณธ์ ธรรมนารถสกุล (2544) ที่ศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมการ

เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อผลการปฏิบัติงาน โดยแบ่งงานวิจัยเป็น 2 ระยะ ระยะแรกเป็นการสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลเอกชน ส่วนระยะที่ 2 เป็นการศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลคั่นกลางและอิทธิพลสอดแทรก งานวิจัยนี้ ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน จำนวน 1,649 คน จากการศึกษาในระยะที่ 1 พบว่าองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพยาบาลวิชาชีพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการช่วยเหลือ (Helping behavior) ด้านมารยาทและความสุภาพ (Courtesy) ด้านการทำความดีให้กับสังคมในองค์การ (Civic virtue) และด้านความเข้มแข็งและมั่นคง (Firmness) ส่วนผลการวิจัยระยะที่ 2 พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยผ่านพฤติกรรมตามบทบาท พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นปัจจัยหลักในการกำหนดพฤติกรรมตามบทบาท สอดคล้องกับงานในปี 2547 (วิริณห์ ธรรมนารถสกุล, 2547) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับของผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยระดับบุคคล พบว่าปัจจัยที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพที่ประกอบด้วยพฤติกรรมตามบทบาท และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ คือ ตัวแปรระดับบุคคล ได้แก่ เจตคติต่องาน การรับรู้บทบาท คุณลักษณะของการทำงานการพยาบาล และหลักธรรมการทำงานในพระพุทธศาสนา และตัวแปรระดับกลุ่ม ได้แก่ บรรยากาศของหน่วยงาน สมรรถนะการทำงานของหัวหน้า และพรหมวิหาร 4 ของหัวหน้า

1. สำหรับงานวิจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง มีการศึกษาวิจัยที่พบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงและการได้รับการสนับสนุนจากองค์การ (Astarlioglu, Kazozcu; & Varnali, 2011) เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษากลยุทธ์ในการเผชิญปัญหาในงานที่ไม่มั่นคง เพื่อทดสอบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ในการเผชิญปัญหาที่พนักงานเลือกใช้เมื่อต้องเผชิญกับความมั่นคงในการทำงาน งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 22 คน จากบริษัทโทรคมนาคมการสื่อสารต่างกัน การสัมภาษณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาความรู้สึกทั่วไปของพนักงานในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤต และแนวทางที่ใช้ในการเผชิญปัญหาของงานที่ไม่มั่นคง ผลจากการศึกษาพบว่าพนักงานเลือกใช้กลยุทธ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากที่สุดในการเผชิญปัญหาเกี่ยวกับความไม่มั่นคงในการทำงาน และเลือกใช้กลยุทธ์การสนับสนุนจากองค์การ (POS) ในอันดับสี่ และใช้กลยุทธ์การเชื่ออำนาจในตนเองและการเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) เป็นอันดับห้าและหกตามลำดับ พนักงานที่เผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้มักมีพฤติกรรมทำความดีให้องค์การ (Civic virtue) จึงพอสรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมาจากปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การและการเผชิญปัญหาการ

เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรยังมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานของกลุ่ม

จากการศึกษาครั้งนี้จึงเชื่อว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจิตลักษณะบุคคล และปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งในระดับกลุ่มและระดับบุคคล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงคาดว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินตนเอง) และตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความคลุมเครือในบทบาท) และตัวแปรการเผชิญปัญหา การเปลี่ยนแปลงในงานตาม **สมมติฐานข้อที่สี่** พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้รับอิทธิพลทางอ้อม ตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินตนเอง) และตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความคลุมเครือในบทบาท) โดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานตาม **สมมติฐานข้อที่ห้า**

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดงานวิจัยนี้โดยบูรณาการนำทฤษฎีความเครียดการเผชิญปัญหาและการปรับตัว (A Theoretical schematization of stress, coping, and adaptation) ที่อธิบายกระบวนการเกิดพฤติกรรมทำหน้าที่ในสังคมที่เกิดจากปัจจัยนำด้านบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมโดยมีการเผชิญปัญหาเป็นตัวแปรคั่นกลาง ร่วมศึกษากับแนวคิดปัจจัยเชิงสาเหตุและผลกระทบที่เกิดตามแนวคิดการวิจัยแบบปฏิฐานนิยม (Traditional cause-and-effect research-positivism) ของลาซาลัสและโพล์กแมน (1984) ซึ่งเป็นการใช้ทั้งทฤษฎีดั้งเดิมของปัจจัยนำ (Person variables) ที่ประกอบด้วยตัวแปรด้านบุคคล (ได้แก่ ตัวแปรการประเมินตนเอง) และตัวแปรปัจจัยสภาพแวดล้อม (Environmental variables) ที่ทำให้เกิดผลคือความสามารถในการทำงาน (Functioning in the world) (ได้แก่ พฤติกรรมการทำงาน) นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned changes theory) ของพอนราสและคณะ (1991; 1992; 1993) ในการอธิบายพฤติกรรมการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานและสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

### สมมติฐานการวิจัย

1. ข้อ 1 คะแนนของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ที่พนักงานเป็นผู้ให้ข้อมูล มีความสอดคล้องเพียงพอที่จะเป็นตัวแปรระดับกลุ่มได้

2. **ข้อ 2** พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทที่ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินแก่นแท้ของตนเอง) ตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความคลุมเครือในงาน) และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

3. **ข้อ 3** พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลจากตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินแก่นแท้ของตนเอง) และตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความคลุมเครือในงาน) และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

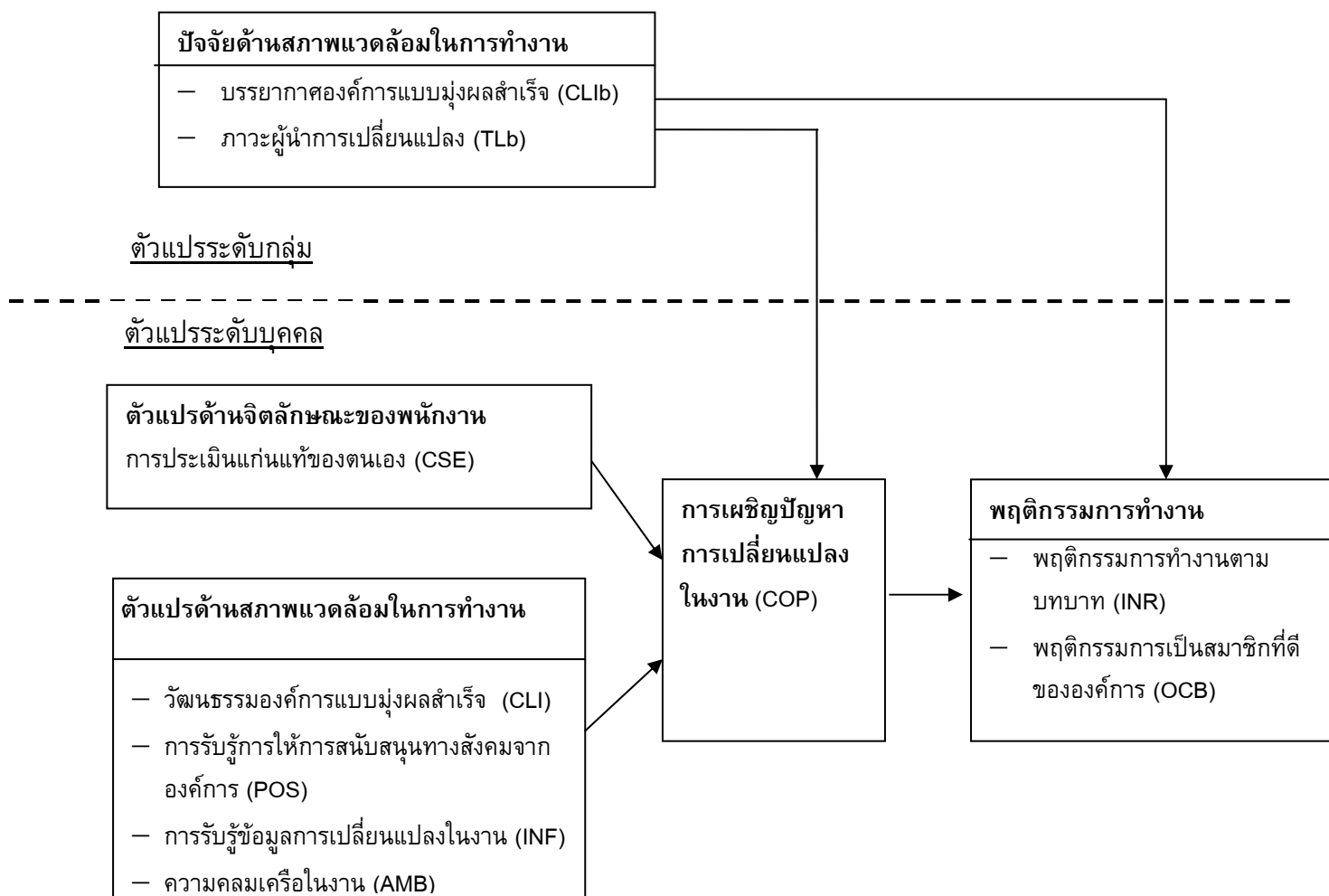
4. **ข้อ 4** การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานได้รับอิทธิพลจากตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินแก่นแท้ของตนเอง) และตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความคลุมเครือในงาน)

5. **ข้อ 5** พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทที่ได้รับอิทธิพลข้ามระดับจากตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

6. **ข้อ 6** พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลข้ามระดับจากบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

7. **ข้อ 7** การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานได้รับอิทธิพลข้ามระดับจากตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### กรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยในการวิเคราะห์ ในการวิจัยครั้งนี้คือกลุ่มงานและพนักงานในโรงงานโดยมีรายละเอียดในการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

**ประชากร** ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานประจำระดับปฏิบัติการในโรงงานผลิตอาหารสัตว์ของใน 6 จังหวัด จำนวน 9 โรงงาน ได้แก่ ลำพูน (1 โรง) ลพบุรี (4 โรง) นครราชสีมา (1 โรง) นครปฐม (1 โรง) สมุทรปราการ (1 โรง) และสงขลา (1 โรง) (สำรวจ ณ พ.ศ. 2558) โดยประชากรเป็นพนักงานประจำระดับปฏิบัติการที่ไม่รวมผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการแผนกและหัวหน้าส่วน และเป็นสมาชิกในกลุ่มงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน กลุ่มประชากรในโรงงานอาหารสัตว์ทั้ง 9 แห่งที่มีจำนวน 631 คน แยกตามโรงงานดังแสดงในตาราง 2

การแบ่งกลุ่มในงานวิจัยนี้ แบ่งกลุ่มตามหน้าที่ตามแผนผังโครงสร้างองค์การของโรงงานอาหารสัตว์ และแบ่งตามเวลาทำงานกะเฉพาะแผนกผลิตที่ทำงานกะ โครงสร้างพนักงานในแต่ละโรงงานประกอบด้วยแผนกต่าง ๆ ประมาณ 7 - 8 แผนก ในแต่ละแผนกมีส่วงานย่อย ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มโดยใช้พิจารณาจาก กลุ่มตามหน้าที่และกลุ่มตามช่วงเวลาทำงานกะ ทั้งนี้การจัดกลุ่มจัดโดยแผนกทรัพยากรบุคคลโรงงานโดยใช้การอ้างอิงตามสายบังคับบัญชาของโรงงานแต่ละโรง โดยทั่วไปแต่ละโรงงานจะมีส่วงานแบ่งตามหน้าที่ 6 แผนก ได้แก่ 1) แผนกทรัพยากรมนุษย์ มี 2 กลุ่มงาน (บุคคล และธุรการ) 2) แผนกวางแผนการผลิตและจัดส่ง มี 4 กลุ่มงาน (วางแผนการผลิต รับส่งสินค้า เตรียมพรีมิกซ์ และธุรการขายและรับวัตถุดิบ) 3) แผนกคลังสินค้า มี 3 กลุ่มงาน (คลังอาหารสัตว์ คลังวัตถุดิบ คลัง Bulk go down) 4) แผนกควบคุมคุณภาพ มี 4 กลุ่มงาน (ตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ ตรวจสอบคุณภาพอาหารสัตว์ และตรวจตรวจสอบทางเคมี) 5) แผนกวิศวกรรม มี 3 กลุ่มงาน (ซ่อมบำรุงกระบวนการผลิต ซ่อมบำรุงระบบสาธารณูปโภค พัฒนาและวางแผนงานวิศวกรรม) 6) ความปลอดภัยอาชีวอนามัยฯ มี 1 กลุ่มงาน 7) แผนกผลิต มี 4 กลุ่ม ใช้



การแบ่งกลุ่มแบบผสม คือ กลุ่มตามหน้าที่มี 1 กลุ่มงาน (สนับสนุนการผลิต) และกลุ่มตามระยะเวลาทำงานกะ มี 3 กลุ่ม (กะหนึ่ง กะสอง และกะสาม) ในแต่ละกะประกอบด้วยพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราวจากทุกส่วนการผลิต โรงงานมีการผลิตซึ่งทำงานต่อเนื่อง 24 ชั่วโมง มีพนักงานประจำตามช่วงเวลา ดังนี้ กะหนึ่ง ทำงานระหว่างเวลา 8.00 – 16.00 น. กะสอง ทำงานระหว่างเวลา 16.00 – 24.00 น. และกะสาม ทำงานระหว่างเวลา 24.00 – 8.00 น.

ตาราง 2 จำนวนประชากรพนักงานโรงงานอาหารสัตว์

ชื่อโรงงาน (จังหวัดที่ตั้ง)	จำนวนโรงงาน (โรง)	จำนวนกลุ่ม (กลุ่ม)	จำนวนพนักงาน (คน)
LR1 (ลพบุรี)	1	11	63
LR2 (ลพบุรี)	1	13	89
LR3 (ลพบุรี)	1	13	95
LR4 (ลพบุรี)	1	9	77
NT (นครปฐม)	1	11	74
PD (สมุทรปราการ)	1	12	75
BTN (ลำพูน)	1	10	63
BTS (สงขลา)	1	8	45
PC (นครราชสีมา)	1	6	50
จำนวนประชากร (คน)	<u>9</u>	<u>93</u>	<u>631</u>

**กลุ่มตัวอย่าง** กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานประจำที่ทำงานอยู่ภายใต้กลุ่มงานที่มีหัวหน้าเดียวกันที่มีระยะเวลาทำงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน คัดเลือกจากประชากรโรงงานอาหารสัตว์ 9 โรงงาน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างมาจากประชากรโรงงานร้อยละ 80 ของโรงงาน ได้ 7 โรงงาน (73 กลุ่ม) ต่อมาสุ่มกลุ่มมาร้อยละ 80 ของกลุ่ม จะได้ 58 กลุ่ม แต่ละกลุ่มจะถูกสุ่มมากลุ่มละอย่างน้อย 3 คน ได้พนักงานที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 359 คน เก็บข้อมูลได้จริง 56 กลุ่ม พนักงานจำนวน 325 คน

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสมการโครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับเป็นปัญหาค่อนข้างยากเพราะขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีอยู่มากกว่าหนึ่งระดับ โมเดลประดัวส่วนที่คงที่และส่วนที่มีการสุ่ม (Random) ซึ่งส่วนที่คงที่ถูกประมาณค่าด้วยความแม่นยำกว่าส่วนที่สุ่ม การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาพหุระดับนั้นต้องคำนึงถึงในเรื่องการกำหนดกลุ่มตัวอย่างว่ามีขนาดเท่าไรจึงจะเพียงพอต่อการใช้วิธีทางสถิติที่เฉพาะและขนาดกลุ่มตัวอย่างไหนที่พอต่ออำนาจการอธิบายเฉพาะ การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง มีผู้กำหนดไว้หลายขนาดในหน่วยตัวอย่างระดับจุลภาค (หน่วยย่อย) คือ

กลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 200 หน่วยถือเป็นจำนวนที่มาก (Kline, 2005: 110) ส่วนการกำหนดกลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่ม กำหนดไว้ว่ากลุ่มที่มีมากกว่า 100 กลุ่มจะให้ค่าที่แม่นยำ ในกรณีที่มีกลุ่มตัวอย่าง 48 กลุ่ม เรียกว่า FML (Full ML) ถือว่าการประมาณค่ายังคงให้ค่า variance estimate ที่ดี อยู่ ส่วนกรณีที่กลุ่มตัวอย่างมีน้อยอยู่ที่ 30 กลุ่ม ค่า RML ให้ค่า variance estimate ที่ถูกต้อง แต่เมื่อกลุ่มตัวอย่างอยู่ที่ประมาณ 10 กลุ่ม ทำให้การประมาณค่า variance ให้ค่าที่น้อยเกินไป (Hox, 2010: 233., Snijders; & Bosker. 1999: 154; Hox; & Mass. 2001: 170-171) สำหรับการศึกษาในสมการโครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ นักวิชาการแนะนำว่าไม่ควรน้อยกว่า 30 กลุ่มหรือหน่วยงาน (Hox, 2010: 235) อย่างไรก็ตาม การกำหนดกลุ่มตัวอย่างจึงไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัว (Kline, 2005: 110)

จึงสรุปได้ว่า ควรกำหนดกลุ่มตัวอย่างระดับที่มากกว่า 30 หน่วยและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนมากกว่า 300 หน่วย ผู้วิจัยจึงใช้เกณฑ์ดังกล่าวในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคลและระดับกลุ่มงาน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างหลายขั้นตอน (Multiple-stage sampling) ดังนี้

1. การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยวิธีจับฉลากจากโรงงานจากประชากรโรงงานอาหารสัตว์ 9 โรง ได้แก่ โรงงานอาหารสัตว์ลพบุรี จังหวัดลพบุรี (4 โรง) โรงงานอาหารสัตว์ พระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ (1 โรง) โรงงานอาหารสัตว์ภาคใต้ จังหวัดสงขลา (1 โรง) โรงงานอาหารสัตว์ภาคเหนือ จังหวัดลำพูน (1 โรง) โรงงานอาหารสัตว์ปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา (1 โรง) โรงงานอาหารสัตว์นครปฐม จังหวัดนครปฐม (1 โรง) จากประชากร 9 โรงงาน ถูกสุ่มมาร้อยละ 80 ของโรงงานทั้งหมด โดยใช้ “โรงงาน” เป็นหน่วยการสุ่ม ได้ 7 โรงงาน (73 กลุ่ม)

2. การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ใช้ “กลุ่ม” เป็นหน่วยการสุ่ม โดยสุ่มมาร้อยละ 80 ของกลุ่มทั้งหมด (73 กลุ่ม) โดยใช้ “กลุ่ม” เป็นหน่วยการสุ่ม ได้ 58 กลุ่ม

3. เลือกกลุ่มที่มีพนักงานจำนวนอย่างน้อย 3 คน/กลุ่ม ในขั้นนี้ได้กลุ่มตัวอย่าง

359 คน

จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 3 เมื่อสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนจะได้กลุ่มงาน 58 กลุ่ม และเก็บข้อมูลกับพนักงานจำนวน 359 คน เก็บข้อมูลได้จริง 56 กลุ่ม พนักงานจำนวน 325 คน ดังแสดงในตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

ประชากรและ กลุ่มตัวอย่าง	โรงงาน									รวม	เก็บ จริง
	ลพบุรี 1	ลพบุรี 2	ลพบุรี 3	ลพบุรี 4	นคร ปฐม	ปาก ช่อง	พระ ประแดง	สงขลา	ลำพูน		
<b>ขั้นตอนการสุ่ม</b>											
ประชากร	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
โรงงาน (แห่ง)	-	1	1	1	-	1	1	1	1	7	
กลุ่มงาน (กลุ่ม)	-	13	13	9	-	8	12	10	8	73	
<b>กลุ่มตัวอย่าง</b>											
กลุ่มงาน (กลุ่ม)	-	11	11	6	-	6	10	8	6	58	56
พนักงาน (คน)	-	79	80	32	-	36	59	37	36	359	325

### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากตาราง 4 ประกอบด้วยชื่อตัวแปร แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้อ้างอิง ผู้ประเมิน และระดับการ วิเคราะห์ของตัวแปร 10 ตัว กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก เป็นหัวหน้ากลุ่มของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งให้ประเมินพนักงานลูกน้องในกลุ่ม ในด้าน พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท กลุ่มที่สอง เป็นพนักงานที่ทำงานในโรงงานอาหารสัตว์ได้รับเลือก เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ตอบเครื่องมือวัดตัวแปรที่เหลือ

ตาราง 4 แสดงเครื่องมือวัด ผู้ประเมินและชื่อตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ชื่อตัวแปร	เครื่องมือวัดและแนวคิดที่ใช้อ้างอิง
1. การประเมินแก่นแท้ของตนเอง	แบบวัด The Core Self-Evaluation Scale (Judge et.al.,2003.,2007)
2. การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน (Receipt of information about the changes)	สร้างแบบวัดการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงเอง ใช้แนวคิดจาก ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนของพอนราสและคณะ (Robertson, Roberts, & Porras, 1993) และปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Gilley & Maycunich, 2000; Perskill & Torres, 1999; Leavitt, 1964 cited in Dawson, 1994:11)

## ตาราง 4 (ต่อ)

ชื่อตัวแปร	เครื่องมือวัดและแนวคิดที่ใช้อ้างอิง
3. การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรการ (Perceived Organization support : POS)	แบบวัดการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรการ (Survey of Perceived Organization Support: SPOS) (Eisenberger et al., 1997; Lynch, Eisenberger & Armeli, 1999; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001) และแบบวัดของนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) ใช้แนวคิดการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรการ “ทฤษฎีการให้การสนับสนุนจากองค์กรการ” (Organization support theory: OST) ของไอเซนเบิร์กและคณะ (Eisenberger, 1986; 1997; 1999; 2001; Rhoades&Eisenberger, 2002)
4. ความคลุมเครือในงาน (Job ambiguity)	แบบวัดความคลุมเครือของงาน (The job ambiguity scale) ตามแนวคิดเบริกและโคลิฮาน (Breugh & Colihan, 1994) ใช้แนวคิดคลุมเครือในบทบาทของเบริกและโคลิฮาน (Breugh & Colihan, 1994)
5. บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement-related climate)	แบบวัด The climate questionnaire และ Organization climate score (Stringer, 2002) ใช้แนวคิดเรื่องบรรยากาศกลุ่มงานของลิทวินและสตริงเกอร์ (Stringer, 2002)
6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)	แบบวัดฉบับ 5x (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5x/ MLQ) (Bass, 1985., รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543., ประเสริฐสมพงษ์ธรรม, 2538) ใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass 1985, 1990, 1995)
7. วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture)	สร้างแบบวัดอ้างอิงจากแนวคิดของคาเมรอนและควิน และข้อคำถามบางส่วนจากแบบวัด Organization Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 2011)
8. การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน (Coping with Organization changes)	แบบวัด The Coping with Organization Changes Scale (Judge & Pucik, 1998) ใช้แนวคิดการเผชิญปัญหาของลาซาลัสและโฟล์กแมน (Lazarus & Flokman, 1984) และแนวคิดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในองค์กรการของจัตส์และพูสิค (Judge & Pucik, 1998)

## ตาราง 4 (ต่อ)

ชื่อตัวแปร	เครื่องมือวัดและแนวคิดที่ใช้อ้างอิง
9. พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท (In-role behaviors)	สร้างแบบวัดที่อ้างอิงระบบเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี 2555; 2556; 2557 , แนวคิดทฤษฎีบทบาทของบิตเติล (Biddle, 1979) , แนวคิดทฤษฎีของคาสและคาน (Katz & Kahn, 1978)
10. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organization citizenship behaviors : OCB)	แบบวัดของโพสซาคอฟและคณะ (Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990) อ้างอิงตามแนวคิดของออแกน (Organ, 1988; 2006)

เครื่องมือวัดที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม 2 ชุด โดยชุดแรกเป็นแบบสอบถามสำหรับพนักงาน เป็นการวัดตัวแปรการประเมินแก่นแท้ของตนเอง การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ความคลุมเครือของบทบาทในงาน วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร บรรยากาศกลุ่มแบบมุ่งผลสำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในชุดนี้แบบสอบถามแต่ละฉบับมีหมายเลขรหัสแนบด้านหน้าของแบบสอบถาม ส่วนชุดที่สองเป็นแบบสอบถามสำหรับหัวหน้ากลุ่ม เป็นการวัดตัวแปรพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท โดยหัวหน้าจะประเมินลูกน้องแต่ละคนในกลุ่มงานของตนตามรหัสที่ตรงกับรายชื่อที่แนบมาด้านหน้าของแบบสอบถาม เนื่องจากแบบสอบถามนี้เป็นการประเมินจากการรับรู้ของผู้ตอบ ดังนั้นจึงไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด และไม่มีผลต่อการประเมินใดๆ ในการทำงานปัจจุบันของผู้ตอบ ผู้ตอบจึงมีอิสระในการตอบที่ตรงกับการรับรู้ของตนเอง แบบสอบถามแต่ละชุดใช้วัดตัวแปรดังต่อไปนี้

## 1. แบบสอบถามสำหรับพนักงาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับพนักงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลตัวแปรในระดับบุคคลของพนักงาน ประกอบด้วยข้อคำถามสำหรับวัดตัวแปร การประเมินแก่นแท้ของตนเอง การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ความคลุมเครือของบทบาทในงาน วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตอนที่ 3 ข้อมูลตัวแปรในระดับกลุ่มงาน ประกอบด้วยข้อคำถามสำหรับวัดตัวแปรบรรยากาศกลุ่มแบบมุ่งผลสำเร็จ

## 2. แบบสอบถามสำหรับหัวหน้ากลุ่ม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับหัวหน้ากลุ่ม

ตอนที่ 2 ข้อมูลตัวแปรผลของพนักงาน ประกอบด้วยข้อคำถามสำหรับวัดตัวแปร พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

จากแบบวัดที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปในด้านผู้ให้ข้อมูลและระดับการวิเคราะห์ ข้อมูลของตัวแปร ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 ผู้ให้ข้อมูลและระดับการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่ศึกษา

ชื่อตัวแปร	ผู้ให้ข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล
การประเมินแก่นแท้ของตนเอง การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร ความคลุ้มเครือของบทบาทในงาน วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	พนักงาน	ระดับพนักงาน
พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท	หัวหน้ากลุ่มงาน	
บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	พนักงาน	ระดับกลุ่มงาน

จากตาราง 5 แสดงถึงผู้ให้ข้อมูลและระดับการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่ศึกษาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งออกเป็นระดับการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) ตัวแปรในการวิเคราะห์ระดับพนักงานที่พนักงานเป็นผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย การประเมินแก่นแท้ของตนเอง การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร ความคลุ้มเครือของบทบาทในงาน วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 2) ตัวแปรในการวิเคราะห์ระดับพนักงานที่หัวหน้ากลุ่มงานเป็นผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท 3) ตัวแปรในการวิเคราะห์ระดับกลุ่มงานที่พนักงานเป็นผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### ขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือวัดในงานวิจัย แบบวัดมีทั้งหมด ตอน แบ่งออกเป็น ส่วน ผู้วิจัยได้ดัดแปลงมาจากแบบวัดต่างประเทศและพัฒนาจากแบบวัดในประเทศที่มีนักวิจัยท่านอื่นได้สร้างไว้ ซึ่งมีรายละเอียดของขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังต่อไปนี้

**ขั้นที่ 1** การทบทวนวรรณกรรม ศึกษาทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาในบริบทสภาพแวดล้อมการทำงานจริงในโรงงาน และข้อมูลเอกสารแสดงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงงานด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เข้าร่วมกิจกรรมของพนักงานในโรงงานเพื่อสังเกตและสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงงานและผู้จัดการฝ่ายบุคคล สืบหาข้อมูลเอกสารผลการปฏิบัติงาน ยอดการผลิตย้อนหลังและแผนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงงาน เพื่อทำความเข้าใจปัญหาในด้านบุคลากรและการทำงานในโรงงาน เชื่อมโยงมาสู่การสร้างตัวแปรในบริบทจริงที่สอดคล้องกับทฤษฎีเพื่อให้ได้ตัวแปรและข้อมูลประกอบการสร้างข้อคำถาม โดยการกำหนดเป็นนิยามปฏิบัติการ

**ขั้นที่ 2** การสร้างข้อคำถาม ผู้วิจัยสร้างจากการพัฒนาแบบวัดของทฤษฎีและนิยามปฏิบัติการของตัวแปรนั้นๆ โดยปรับให้เข้ากับบริบทของงานวิจัยที่ศึกษา การสร้างข้อคำถามจึงอ้างอิงกับบริบทและสถานการณ์ของงานวิจัย ประกอบด้วยข้อคำถามทางบวกและทางลบ กำหนดการหาค่าคะแนนข้อความทางบวกและทางลบด้วยแบบวัดมีลักษณะของมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ จากระดับ จริงที่สุด ไปถึง ไม่จริงที่สุด สำหรับแบบวัดการรับรู้ด้านจิตลักษณะและด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ จากระดับไม่เคยเลย ถึง บ่อยมาก สำหรับแบบวัดพฤติกรรมการทำงานและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**ขั้นที่ 3** การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด (Content validity) เป็นดัชนีที่แสดงความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา โดยนำผลการตรวจสอบความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิมาคำนวณหาค่าที่เรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหา (Item-Objective Congruence Index: IOC) โดยให้ค่าคะแนนระดับความสอดคล้องระหว่าง 1 หมายถึง สอดคล้อง 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ และ -1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง การหาค่า IOC โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อค่า IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/จุดประสงค์

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้ทรงคุณวุฒิ

N คือ จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ค่า IOC มีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 เกณฑ์ในการพิจารณาตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา คือข้อคำถามมีค่าใกล้ 1 มีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหามากกว่าข้อคำถามที่มีค่าน้อยกว่า ค่า IOC ที่มีค่ามากกว่า 0.50 ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา ค่า  $IOC \leq 0.50$  ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา ควรมีการปรับปรุงแก้ไข เกณฑ์พิจารณาค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 (สุวิมล ติรกาพันธ์, 2550; วรรณิ แกมเกตุ, 2551: 221) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด จะประเมินแบบวัดโดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ และด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 4 ท่าน (รายนามผู้เชี่ยวชาญแสดงในภาคผนวก ข.) ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมศาสตร์ 2 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านทฤษฎีเกี่ยวกับแบบวัดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญทฤษฎีด้าน

องค์การ 1 ท่าน ทำการตรวจสอบข้อคำถามของแบบวัด เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจและแนะนำ ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบวัดดังกล่าว จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้แบบวัด (Try out) ไปทดสอบหาคุณภาพเครื่องมือวัด โดยทดลองใช้กับพนักงานในโรงงานอาหารสัตว์ แห่งอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันจำนวน 77 คน โดยหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) ผู้วิจัยนำข้อคำถามแต่ละข้อมาวิเคราะห์รายข้อ แล้วจึงตัดข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกต่ำออกไป โดยเลือกข้อที่มีค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวมเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติ แล้วหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยแบบวัดมาหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) ของแบบวัดด้วยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหา (Item-Objective Congruence Index: IOC) พบว่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด ผู้วิจัยนำข้อคำถามแต่ละข้อมาวิเคราะห์รายข้อ โดยวิธีหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) มีค่ามากกว่า 0.3 แล้วจึงตัดข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกต่ำออกไป โดยเลือกข้อที่มีค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวมเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติ

**ขั้นที่ 4** นำเครื่องมือการวิจัยมาหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ผู้วิจัยหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ จากการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบวัดแต่ละด้าน โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันที่มีคะแนนค่าความสัมพันธ์รวมเป็นบวก และค่าความเชื่อมั่นแบบสอดคล้องภายในของแบบวัดด้วยค่าสัมประสิทธิ์คอนบาคแอลฟา (Cronbach's alpha coefficient)
- 2) ผู้วิจัยนำผลของการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก ค่าความเชื่อมั่น และข้อเสนอแนะจากพนักงานและหัวหน้ากลุ่มมาปรับปรุงแก้ไขแบบวัด จนได้ข้อสรุปที่มีความชัดเจนมากขึ้น
- 3) ผู้วิจัยปรับปรุงโครงสร้างของแบบวัดและการใช้ภาษาให้ผู้ตอบเข้าใจง่ายขึ้นในระดับของพนักงาน

**ขั้นที่ 5** ผู้วิจัยนำเครื่องมือการวิจัยมาวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) สำหรับแบบวัดตัวแปรระดับบุคคล (ได้แก่ แบบวัดการประเมินตนเอง แบบวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ แบบวัดการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ แบบวัดการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ และแบบวัดความคลุมเครือในบทบาท) แบบวัดตัวแปรคั่นกลาง (ได้แก่ แบบวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในโรงงาน) และแบบวัดตัวแปรผลพฤติกรรมการทำงาน (ได้แก่ แบบวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท และแบบวัดพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ) เพื่อตรวจสอบและยืนยันเครื่องมือแต่ละเครื่องมือในเรื่องการสร้างและพัฒนาจากแนวคิดที่มีโครงสร้างที่ได้กำหนดไว้ ค่าสถิติที่ใช้วิเคราะห์การวิเคราะห์องค์ประกอบ ประกอบด้วย

- 1) ดัชนีความกลมกลืนแบบสมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ได้แก่ ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2 / df$ ) ค่า



รากของค่าเฉลี่ยยกกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) 2) ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ได้แก่ CFI 3) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบโมเดล (Tucker-Levis Index: TLI) และ 4) ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Standardized Root Mean Square Residual : SRMR)

ตาราง 6 เกณฑ์ดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลอง

ค่าสถิติที่ใช้วัดระดับความกลมกลืนของโมเดล	เกณฑ์ระดับความกลมกลืน
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
ค่าดัชนีความกลมกลืนแบบสมบูรณ์ (Goodness of Fit Index: GFI)	มีค่ามากกว่า 0.90
ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI)	มีค่ามากกว่า 0.90
ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบโมเดล (Tucker-Levis Index: TLI)	มีค่ามากกว่า 0.90
ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยยกกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root mean squared error of approximation: RMSEA)	มีค่าน้อยกว่า 0.08
ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Standardized Root Mean Square Residual : SRMR)	มีค่าน้อยกว่า 0.08

เมื่อได้ตรวจสอบความความกลมกลืนของโมเดลแล้วหากไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะปรับโมเดลแล้ววิเคราะห์ใหม่ ภายใต้ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงในการวัด (Construct reliability and validity) โดยการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงในการวัดตัวแปรแฝง การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct reliability: CR) เกณฑ์ในการพิจารณาตัวแปรสังเกตที่มีความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง หรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด มีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al. 2010: 710) การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ที่ตัวแปรแฝงสามารถอธิบายได้ (Average variance extracted: AVE) เกณฑ์ในการพิจารณาตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงในการวัดตัวแปรแฝงในด้านที่บ่งชี้จะวัด ควรค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al. 2010: 709) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้ โดยหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเสมือน (Convergent reliability) โดยตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงต้องมีค่าน้ำหนัก การพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของข้อคำถามรายชื่อโดยพิจารณาตัดข้อที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยออก นอกจากนี้ยังได้พิจารณาค่าความเที่ยงตรงเชิงเสมือน (Convergent validity) โดยดูจากตัวแปรแฝงที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) เมื่อกลุ่มตัวอย่างมีขนาดระหว่าง 250 – 350 ค่าที่ยอมรับได้อยู่ระหว่าง 0.30 ถึง

0.40 โดยค่าที่ยอมรับได้ต่ำสุดอยู่ระหว่าง 0.30 – 0.35 (Hair et al, 1998: 112) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) เป็นการตรวจสอบข้อคำถามในแบบวัดเดียวกันสามารถวัดองค์ประกอบที่แตกต่างกันได้ตามองค์ประกอบของทฤษฎีของตัวแปรหรือไม่ โดยการวิเคราะห์แบบจำลองที่มีหนึ่งองค์ประกอบ กับมีองค์ประกอบตามโครงสร้างทฤษฎีเปรียบเทียบกับแบบจำลองที่มีผลการวิเคราะห์ทั้งสองแบบ เพื่อให้ได้แบบจำลองการวัดที่ดีที่สุด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ที่คำนวณจากผลต่างของค่าไควสแควร์และองศาอิสระของแบบจำลองที่มีองค์ประกอบตามโครงสร้างทฤษฎีกับแบบจำลองที่มีองค์ประกอบเดียว ถ้าผลต่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึงแบบจำลองที่มีหนึ่งองค์ประกอบมีความกลมกลืนกับข้อมูลแย่กว่าแบบจำลองที่มีองค์ประกอบตามโครงสร้างทฤษฎีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ถ้าผลต่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึงแบบจำลองที่มีหนึ่งองค์ประกอบมีความกลมกลืนกับข้อมูลดีกว่าแบบจำลองการวัดที่มีองค์ประกอบตามโครงสร้างทฤษฎีอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้เกณฑ์การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

**ขั้นที่ 6** การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA) เป็นการตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบของแบบวัดตัวแปรพหุระดับ (ได้แก่แบบวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) ตัวแปรทั้งสองนี้มีบทบาทในทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จึงต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการตรวจสอบคุณภาพการวัดตัวแปรในระดับบุคคลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) ในขั้นตอนที่ 5 ส่วนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA) นั้นจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ในบทที่ 4 ซึ่งเป็นตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบสำหรับตัวแปรระดับกลุ่มตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA) สุดท้าย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลโดยใช้โปรแกรม Mplus โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดลจากดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล

สำหรับการหาคุณภาพของเครื่องมือวัดใน**ขั้นที่ 5** ซึ่งเป็นเครื่องมือการวิจัยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ในบทนี้ เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดตัวแปรระดับพนักงาน (ได้แก่แบบวัดการประเมินตนเอง แบบวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ แบบวัดการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ แบบวัดการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ และแบบวัดความคลุมเครือในบทบาท) แบบวัดตัวแปรคั่นกลาง (ได้แก่แบบวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในโรงงาน) และแบบวัดตัวแปรผลพฤติกรรมการทำงาน (ได้แก่แบบวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท และแบบวัดพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามและแบบประเมิน ประกอบด้วย 10 แบบวัด ดังต่อไปนี้

## 1. แบบวัดการประเมินแก่นแท้ของตนเอง

### การสร้างแบบวัดการประเมินแก่นแท้ของตนเอง

แบบวัดการประเมินแก่นแท้ของตนเอง ผู้วิจัยปรับข้อคำถามจากแบบวัด The Core Self-Evaluation Scale ตามแนวคิดของจิตส์และคนอื่นๆ (Judge et al., 2003.,2004) ผู้วิจัยคงความสำคัญตามแบบวัดเดิม และนำมาปรับข้อคำถามโดยเพิ่มเนื้อหาให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาและสร้างข้อคำถามจากนิยามปฏิบัติการณ์ที่สอดคล้องกับต้นฉบับหมายถึง การประเมินตนเองในเชิงบวกที่เห็นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีค่าและสามารถควบคุมชีวิตตนเองได้ การประเมินแก่นแท้ของตนเองมีองค์ประกอบคุณลักษณะนิสัย 4 ประการ ได้แก่ 1) การเห็นคุณค่าในตนเอง หมายถึง การประเมินตนเองในภาพรวมทุกด้านที่เกี่ยวกับตนเองในทางที่ดี 2) การรับรู้ความสามารถของตน หมายถึง การที่พนักงานตัดสินใจว่าตนเองสามารถแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติงานต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี 3) ความมั่นคงทางอารมณ์ หมายถึง การที่ไม่มีความวิตกกังวล มีอารมณ์และบุคลิกภาพมั่นคง ไม่มีแนวโน้มที่จะเกิดความเครียดและโรคซึมเศร้า 4) ความเชื่ออำนาจของตน หมายถึง ความเชื่อของพนักงานเกี่ยวกับสาเหตุของเหตุการณ์ต่างๆ ในชีวิตว่าเกิดจากตนเอง ในการวัดการประเมินแก่นแท้ของตนเอง แบบวัดนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมินตนเอง มีข้อคำถามทั้งสิ้น 5 ข้อ แต่ละข้อมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด)

### การหาคุณภาพแบบวัดการประเมินแก่นแท้ของตนเอง

การหาคุณภาพแบบวัดการประเมินแก่นแท้ของตนเอง มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหาปริมาณเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย (Item-Objective Congruence Index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้งหมด 12 ข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.3-0.7 จำนวน 5 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1 จำนวน 7 ข้อ จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้แบบวัด (Try out) ไปทดสอบหาคุณภาพเครื่องมือวัด โดยทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด (Reliability) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบวัดการประเมินแก่นแท้ของตนเองมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.54 หลังจากนั้นได้ปรับข้อคำถามที่มีค่าความเชื่อมั่นน้อย แล้วจึงไปเก็บกับกลุ่มตัวอย่างจริง พบว่า แบบวัดมีค่าอำนาจความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.744 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.590-0.462 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดการประเมินแก่นแท้ของตนเอง โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองการวัดการประเมินแก่นแท้ของตนเองสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาข้อคำถามจากข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ที่ผ่านเกณฑ์ จนแบบจำลองการวัดการประเมินแก่นแท้ของตนเองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของแบบวัดการประเมินแก่นแท้ของตนเอง ได้แก่  $\chi^2 = 13.672$ ,  $df = 5$ , CFI = 0.973, TLI = 0.947, RMSEA = 0.073,

SRMR= 0.029 พบว่ามีเพียงดัชนี  $\chi^2$  ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณา ร่วมกับดัชนีตัวอื่นๆ แล้วทุกตัวเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า แบบจำลองการประเมินแก่นแท้ของตนเองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดง ในตาราง 7

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการประเมินแก่นแท้ของตนเอง

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่า CR	ค่า AVE
องค์ประกอบด้านการประเมินแก่นแท้ของตนเอง	0.535-0.716	0.751	0.379
แบบจำลองการวัดการประเมินแก่นแท้ของตนเอง ที่มีองค์ประกอบเดียวมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์	$\chi^2=13.672^{***}$ , $df=5$ , CFI=0.973, TLI=0.947, RMSEA=0.073, SRMR=0.029		

\*\*\* $p < .001$

เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง พบว่า CR=0.751 AVE=0.379 แสดงว่า ข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตที่จะวัด เมื่อตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.535-0.716 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองมีองค์ประกอบเดียวและมีจำนวนข้อคำถามการประเมินแก่นแท้ของตนเองจำนวน 5 ข้อ

#### ตัวอย่างข้อคำถามของแบบวัดการประเมินแก่นแท้ของตนเอง

(พนักงานเป็นผู้ประเมิน)

ก. เมื่อข้าพเจ้าทำงานล้มเหลว จะรู้สึกว่าคุณเองไร้ค่า

.....

ไม่จริงที่สุด                      ไม่จริง                      ค่อนข้างไม่จริง                      ค่อนข้างจริง                      จริง

จริงที่สุด

ข. บางครั้งข้าพเจ้ารู้สึกว่าจะไม่สามารถควบคุมงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองได้เลย

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

ค. ข้าพเจ้าเต็มใจไปด้วยข้อสงสัยเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง

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

## 2. แบบวัดการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาาน

### การสร้างแบบวัดการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาาน

แบบวัดการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยสร้างแบบวัดโดยใช้แนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned Organization changes model) (Robertson, Roberts, & Porras, 1993) และแนวคิดเรื่องปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Gilley & Maycunich, 2000; Perskill & Torres, 1999; Leavitt, 1964 cited in Dawson, 1994:11) มาเป็นแนวทางในการวัดการรับรู้ของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงในงาาน โดยผู้วิจัยได้ปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาและสร้างข้อคำถามจากนิยามปฏิบัติการณ์ที่สอดคล้องแนวคิดที่หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การและการทำงานของตนเอง การวัดรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงโดยวัดจากองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง 2 ด้าน ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านอุปกรณ์การทำงาน ได้แก่ เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ เครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการผลิต วัสดุดิบใหม่ และหุ่นยนต์ 2) การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารภายใน ได้แก่ การประกาศเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆภายในโรงงาน ตำแหน่งและบุคลากรภายใน ค่าตอบแทนค่าจ้าง และสวัสดิการของพนักงาน แบบวัดนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการทำงาน มีข้อคำถามทั้งสิ้น 11 ข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด)

### การหาคุณภาพแบบวัดการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาาน

การหาคุณภาพแบบวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในงาาน มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหาขี้นามเชิงปฏิบัติการณ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย (Item-Objective Congruence Index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อ

คำถามทั้งหมด 32 ข้อ มีค่า IOC ระหว่าง 0.33-0.67 มีค่า IOC เท่ากับ 1 จำนวน 3 ข้อ จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้แบบวัด (Try out) ไปทดสอบหาคุณภาพเครื่องมือวัด โดยทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด (Reliability) ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบวัดการวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.88 หลังจากนั้นได้ปรับข้อคำถามที่มีค่าความเชื่อมั่นน้อย แล้วจึงไปเก็บกับกลุ่มตัวอย่างจริง พบว่าแบบวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในงานมีค่าอำนาจความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.949 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.544-0.728 เมื่อทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในงาน โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองการวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในงาน งานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาคัดเลือกตัดข้อคำถามอื่น ๆ ออกไป โดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย แล้วเลือกตัดที่ละข้อคำถาม จนแบบจำลองการวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในงาน มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของแบบวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในงาน ได้แก่  $\chi^2=112.680$ ,  $df=42$ ,  $CFI=0.968$ ,  $TLI=0.958$ ,  $RMSEA=0.072$   $SRMR=0.048$  ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในงาน มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในงาน

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่า CR	ค่า AVE
องค์ประกอบด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	0.588-0.869	0.890	0.579
องค์ประกอบด้านการเปลี่ยนแปลงการบริหารภายใน	0.709-0.903	0.901	0.647
แบบจำลองการวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในงานที่มี 2 องค์ประกอบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์	$\chi^2=112.680$ , $df=42$ , $CFI=0.968$ , $TLI=0.958$ , $RMSEA=0.072$ $SRMR=0.048$		

\* $p < .05$

เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง พบว่า  $CR=0.944$   $AVE=0.610$  แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตที่จะวัด เมื่อตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.588-0.903 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในงานมี 2 องค์ประกอบดีกว่า เมื่อเทียบกับแบบจำลองที่มีองค์ประกอบเดียว ดังนั้น แบบวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในงาน มี 2 องค์ประกอบ และมีจำนวนข้อ

คำถามแบบวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในงานที่ปรับใหม่จำนวน 11 ข้อ (INF1= 3,6,7,8,9,10  
INF2=16,18,19,20,23)

ตัวอย่างข้อคำถามของแบบวัดการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน  
(พนักงานเป็นผู้ประเมิน)

การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี

ก. ข้าพเจ้ามีข้อมูลเพียงพอเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานในโรงงาน

.....  
.....

ไม่จริงที่สุด      ไม่จริง      ค่อนข้างไม่จริง      ค่อนข้างจริง      จริง      จริงที่สุด

ข. ข้าพเจ้าได้รับข้อมูลที่ทันต่อเวลาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการ  
ทำงาน

.....  
.....

ไม่จริงที่สุด      ไม่จริง      ค่อนข้างไม่จริง      ค่อนข้างจริง      จริง      จริงที่สุด

การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารภายใน

ค. ข้าพเจ้าได้รับทราบข้อมูลที่มีประโยชน์จากโรงงาน เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทน/  
ค่าจ้าง

.....  
.....

ไม่จริงที่สุด      ไม่จริง      ค่อนข้างไม่จริง      ค่อนข้างจริง      จริง      จริงที่สุด

ง. เมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสวัสดิการพนักงาน ข้าพเจ้าได้รับคำตอบอย่าง  
เพียงพอจากโรงงาน

.....  
.....

ไม่จริงที่สุด      ไม่จริง      ค่อนข้างไม่จริง      ค่อนข้างจริง      จริง      จริงที่สุด

### 3. แบบวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

#### การสร้างแบบวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

แบบวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมเครื่องมือที่พัฒนามาจากแบบวัดภาษาอังกฤษที่มีนักวิชาการต่างประเทศได้ทำไว้แล้ว ผู้วิจัยสร้างแบบวัดตามแนวคิดของจิตส์และคณะ (Judg et al, 1999) จากแบบวัด Coping with changes scale ผู้วิจัยคงความสำคัญตามแบบวัดเดิม และนำมาปรับข้อคำถามโดยเพิ่มเนื้อหาให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา และสร้างข้อคำถามจากนิยามปฏิบัติการที่สอดคล้องกับต้นฉบับที่หมายถึง การที่พนักงานมีการจัดการหรือการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในงานที่เป็นลักษณะการแก้ปัญหาเชิงบวกด้วยกลยุทธ์การเผชิญปัญหาแบบมุ่งที่ปัญหา (problem-focus coping) ใช้วิธีการมุ่งสนใจที่ปัญหาโดยตรงอย่างประสิทธิภาพเพื่อลดระดับความเครียดนั้น เข้าร่วมในการแก้ไขปัญหา กำหนดปัญหาที่ชัดเจน สร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหาโดยให้น้ำหนักในทางเลือกแก้ไขที่คำนึงถึงเรื่องค่าใช้จ่ายและประโยชน์ที่ได้รับ แล้วเลือกทางเลือกที่มีเหล่านั้นและนำไปสู่การกระทำที่แก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พนักงานมองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งที่ทำลายและเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ ถือเป็นการสร้างโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ มีความสนใจจัดการกับความเปลี่ยนแปลงนั้น และพยายามส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แบบวัดนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมินการรับรู้ของตนเอง แบบวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน มี 6 ข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด)

#### การหาคุณภาพแบบวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

การหาคุณภาพแบบวัดการวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหา นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย (Item-Objective Congruence Index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้งหมด 12 ข้อ มีค่า IOC มีค่า 0.67-1.00 เท่ากับ 1 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1 จำนวน 11 ข้อ จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้แบบวัด (Try out) ไปทดสอบหาคุณภาพเครื่องมือวัด โดยทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด (Reliability) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบวัดการวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.22 หลังจากนั้นได้ปรับข้อคำถามที่มีค่าความเชื่อมั่นน้อย แล้วจึงไปเก็บกับกลุ่มตัวอย่างจริง พบว่าแบบวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานมีค่าอำนาจความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.809 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.513-0.628 เมื่อทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในโดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองการวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของแบบวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ได้แก่  $\chi^2 = 7.931$ ,  $df=5$ ,  $CFI= 0.995$ ,  $RMSEA=0.042$ ,  $TLI=0.986$ ,



SRMR=0.018 พบว่ามีเพียงดัชนี ทุกตัวผ่านเกณฑ์ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการเผชิญปัญหา การเปลี่ยนแปลงในงงานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงงาน

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่า CR	ค่า AVE
องค์ประกอบด้านการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงงาน	0.485-0.803	0.791	0.474
แบบจำลองการวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงงานที่มีองค์ประกอบเดียวมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์	$\chi^2 = 7.931, df=5, CFI= 0.995, TLI=0.986, RMSEA=0.042, SRMR=0.018$		

\* $p < .05$

เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง พบว่า CR=0.791 AVE=0.474 แสดงว่าข้อคำถาม หรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตที่จะวัด ค่า น้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.485-0.803 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิง จำแนก ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงงานมีองค์ประกอบ เดียวดี ดังนั้น แบบวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงงาน มีองค์ประกอบเดียว และมีจำนวนข้อ คำถามแบบวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงงานจำนวน 6 ข้อ (ข้อ 2, 5, 7, 8, 9, 11)

### ตัวอย่างข้อคำถามของแบบวัดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงงาน

(พนักงานเป็นผู้ประเมิน)

ก. ข้าพเจ้าเป็นผู้นำในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในโรงงาน

.....  
 .....

ไม่จริงที่สุด

ไม่จริง

ค่อนข้างไม่จริง

ค่อนข้างจริง

จริง

จริงที่สุด

ข. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในโรงงาน ข้าพเจ้าพยายามจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้น แทนที่จะพรับ่น

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

ค. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำยที่สุดแล้วเป็นสิ่งที่ทำให้โรงงานดีขึ้น

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

#### 4. แบบวัดความคลุมเครือของบทบาทในงาน

##### การสร้างแบบวัดความคลุมเครือของบทบาทในงาน

แบบวัดความคลุมเครือของบทบาทในงาน ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมเครื่องมือที่พัฒนามาจากแบบวัดภาษาอังกฤษที่มีนักวิชาการต่างประเทศได้ทำไว้แล้ว โดยแบบวัดนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามนิยามปฏิบัติการตามแนวคิดของ ริซโซ่และคณะ (Rizzo et al., 1970) และเบริกและโคลิฮาน (1994) โดยใช้แบบวัด The job ambiguity scale (Breugh & Colihan, 1994) ผู้วิจัยคงความสำคัญตามแบบวัดเดิมและนำมาปรับข้อคำถามโดยเพิ่มเนื้อหาให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาและสร้างข้อคำถามจากนิยามปฏิบัติการที่สอดคล้องกับต้นฉบับ ที่มีเนื้อหาของตัวแปรความคลุมเครือของบทบาทในงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความเข้าใจและมีข้อมูลไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ได้ตามความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทในงานนั้น ทำให้พนักงานปฏิบัติงานโดยไม่มีการอ้างอิงที่ชัดเจนและรู้สึกความคลุมเครือของบทบาทในงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมาตรฐานการทำงานที่คลุมเครือ หมายถึง การที่พนักงานไม่แน่ใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่ใช้กำหนดความพึงพอใจของผลการปฏิบัติงาน มีความคลุมเครือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดความชัดเจนของเป้าหมายและหลักเกณฑ์การทำงาน 2) ด้านวิธีการทำงานที่คลุมเครือ หมายถึง การที่พนักงานไม่แน่ใจในวิธีการทำงานที่ทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ ขาดความชัดเจนของขั้นตอนในการทำงาน 3) ด้านเวลาทำงานที่คลุมเครือ หมายถึง การที่พนักงานไม่แน่ใจเกี่ยวกับกำหนดเวลาหรือลำดับของกิจกรรมการทำงาน ตารางเวลาของงานไม่ชัดเจน พนักงานที่ขาดข้อมูลเกี่ยวกับกำหนดเวลาว่าเมื่อไหร่ควรดำเนินการกิจที่ได้รับ แบบวัดนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมินความคลุมเครือในบทบาทของตนเองในการทำงาน แบบวัดมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด) มีข้อคำถามทั้งสิ้น 9 ข้อ

### การหาคุณภาพแบบวัดความคลุ้มเครือของบทบาทในงาน

การหาคุณภาพแบบวัดการวัดความคลุ้มเครือของบทบาทในงาน มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหาที่นำมาเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย (Item-Objective Congruence Index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้งหมด 9 ข้อ มีค่า IOC ระหว่าง 0.33 - 0.67 จำนวน 3 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1 จำนวน 7 ข้อ จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้แบบวัด (Try out) ไปทดสอบหาคุณภาพเครื่องมือวัด โดยทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด (Reliability) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบวัดการวัดความคลุ้มเครือของบทบาทในงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.84 หลังจากนั้นได้ตัดข้อคำถามที่มีค่าความเชื่อมั่นน้อย แล้วจึงไปเก็บกับกลุ่มตัวอย่างจริง พบว่า แบบวัดความคลุ้มเครือของบทบาทมีค่าอำนาจความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.891 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.464-0.737 ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดความคลุ้มเครือของบทบาทในงาน โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองการวัดความคลุ้มเครือของบทบาทในงาน สอดคล้อง/ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาตัดเลือกตัดข้อคำถามอื่น ๆ ออกไป โดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย แล้วเลือกตัดที่ละข้อคำถาม จนแบบจำลองการวัดความคลุ้มเครือของบทบาทในงาน มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองการวัดความคลุ้มเครือของบทบาทในงาน ได้แก่  $\chi^2 = 56.157$ ,  $df = 24$ ,  $CFI = 0.982$ ,  $RMSEA = 0.064$ ,  $TLI = 0.973$ ,  $SRMR = 0.030$  พบว่าดัชนีทุกตัวเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดความคลุ้มเครือของบทบาทในงานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความคลุ้มเครือในงาน

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่า CR	ค่า AVE
องค์ประกอบด้านมาตรฐานการทำงานที่คลุ้มเครือ	0.729-0.907	0.870	0.693
องค์ประกอบด้านวิธีการทำงานที่คลุ้มเครือ	0.640-0.859	0.811	0.592
องค์ประกอบด้านด้านเวลาทำงานที่คลุ้มเครือ	0.824-0.907	0.897	0.744
แบบจำลองการวัดความคลุ้มเครือของบทบาทในงาน มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์	$\chi^2 = 56.157$ , $df = 24$ , $CFI = 0.982$ , $RMSEA = 0.064$ , $TLI = 0.973$ , $SRMR = 0.030$		

เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง พบว่า  $CR=0.791$   $AVE=0.474$  แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตที่จะวัด เมื่อตรวจสอบค่านำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.640-0.907 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบจำลองการวัดความคลุมเครือของบทบาทในงาน มี 3 องค์ประกอบ ดังนั้น แบบจำลองการวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในงาน มี 3 องค์ประกอบ และมีจำนวนข้อคำถามแบบวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงในงาน มีจำนวน 9 ข้อ ( $AMB1=1,2,3$   $AMB2=4,5,6$   $AMB3=7,8,9$ )

### ตัวอย่างข้อคำถามของแบบวัดความคลุมเครือของบทบาทในงาน

(พนักงานเป็นผู้ประเมิน)

#### ด้านมาตรฐานการทำงานที่คลุมเครือ

ก. ข้าพเจ้ารู้ว่าผลการปฏิบัติงานเช่นไรที่เป็นที่พึงพอใจของหัวหน้างาน

.....  
 .....

ไม่จริงที่สุด                      ไม่จริง                      ค่อนข้างไม่จริง                      ค่อนข้างจริง                      จริง                      จริงที่สุด

#### ด้านวิธีการทำงานที่คลุมเครือ

ข. ข้าพเจ้ารู้ขั้นตอนในการทำงานของตนให้สำเร็จ

.....  
 .....

ไม่จริงที่สุด                      ไม่จริง                      ค่อนข้างไม่จริง                      ค่อนข้างจริง                      จริง                      จริงที่สุด

#### ด้านเวลาทำงานที่คลุมเครือ

ค. ข้าพเจ้ารู้ว่าเมื่อไรที่ควรทำงานส่วนที่สำคัญในงานของตนเอง

.....  
 .....

ไม่จริงที่สุด                      ไม่จริง                      ค่อนข้างไม่จริง                      ค่อนข้างจริง                      จริง                      จริงที่สุด

## 5. แบบวัดการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ

### การสร้างแบบวัดการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ

แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมเครื่องมือที่พัฒนาจากแบบวัดภาษาอังกฤษที่มีนักวิชาการต่างประเทศได้ทำไว้แล้วชื่อแบบวัด Survey of Perceived Organization Support (Eisenberger et al., 1997; Lynch, Eisenberger & Armeli, 1999; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001) และแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจาก

องค์การ ฉบับภาษาไทยของนาชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) ตามแนวคิดของไอเซนเบิร์กและคณะ (Eisenberger et al., 1986; 1997; 1999; 2001) มาปรับใช้โดยผู้วิจัยคงความสำคัญตามแบบวัดเดิม และปรับข้อคำถามโดยเพิ่มเนื้อหาให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาและสร้างข้อคำถามจากนิยาม ปฏิบัติการที่สอดคล้องกับต้นฉบับที่หมายถึง การที่พนักงานได้พัฒนาความเชื่อโดยรวมว่าองค์การ ให้คุณค่าการทำงานและใส่ใจดูแลความสุขของพนักงานในระดับใด การวิจัยนี้ได้กำหนดการรับรู้ ของพนักงานต่อการสนับสนุนจากองค์การเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง พนักงานรับรู้ว่าองค์การเห็นว่าพนักงานเป็นสมาชิกคนหนึ่งในองค์การ องค์การเห็นคุณค่าและ ความสำคัญของพนักงาน รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน 2) ด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง พนักงานรับรู้ว่าองค์การพึงพอใจกับผลการทำงานของพนักงาน สนับสนุนให้พนักงานทำงานเต็ม ความสามารถ มีความคาดหวังให้พนักงานพัฒนาตนเอง ให้การฝึกอบรมและพัฒนาที่มีประโยชน์ ให้แก่พนักงาน ชื่นชมพนักงานที่มีความพยายามเป็นพิเศษ เพิ่มคุณค่าในงานของพนักงาน 3) ด้าน ค่าจ้างสวัสดิการและผลตอบแทน หมายถึง องค์การมีระบบการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรม ให้ผลตอบแทน และสวัสดิการที่มีประโยชน์ต่อพนักงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน 4) ด้าน ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน หมายถึง องค์การมีความเป็นห่วงเป็นใยและดูแลเอาใจใส่ในความเป็น อยู่ที่ดีของพนักงาน ดูแลเอาใจใส่ในสภาพการทำงาน การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสีย ต่อพนักงาน ให้การช่วยเหลือต่างๆแก่พนักงานตามความจำเป็นและเหมาะสม แบบวัดนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมิน แบบวัด ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด) มีข้อคำถามทั้งสิ้น 7 ข้อ

#### การหาคุณภาพแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ

การหาคุณภาพแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ มีขั้นตอนการ หาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหานิยามเชิงปฏิบัติการ ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย (Item-Objective Congruence Index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้งหมด 8 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1 ทุกข้อ จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดที่ปรับปรุงแก้ไข แล้วไปทดลองใช้แบบวัด (Try out) ไปทดสอบหาคุณภาพเครื่องมือวัด โดยทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบ ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด (Reliability) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบวัดการวัดความคลุมเครือของ บทบาทในงาน มีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.79 เมื่อเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง พบว่ามีค่าอำนาจความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.805 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.273–0.657 และทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดการรับรู้การสนับสนุนทางสังคม จากองค์การ โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองการวัดการวัดการรับรู้การ สนับสนุนทางสังคมจากองค์การไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาตัดเลือก ตัดข้อคำถามออกโดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย แล้วเลือกตัดทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองการวัดการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ มี

ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของแบบวัดการวัดการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรการ ได้แก่  $\chi^2=10.089$ ,  $df=8$ ,  $CFI=0.998$ ,  $RMSEA=0.028$ ,  $TLI=0.995$ ,  $SRMR=0.017$  พบว่าดัชนีทุกตัวเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรการมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยันของการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรการ

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่า CR	ค่า AVE
องค์ประกอบด้านการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรการ	0.504-0.768	0.859	0.509
แบบจำลองการวัดการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรการที่มีองค์ประกอบเดียวมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์	$\chi^2 = 10.089$ , $df=8$ , $CFI= 0.998$ , $TLI=0.995$ , $RMSEA=0.028$ , $SRMR=0.017$		

\*\*\* $p<.001$

เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง พบว่า  $CR=0.859$   $AVE=0.509$  แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตที่จะวัด เมื่อตรวจสอบค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.504-0.768 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองมีองค์ประกอบเดียวดี ดังนั้น แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรการมีองค์ประกอบเดียว และมีข้อคำถามการวัดการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรการ จำนวน 7 ข้อ (POS = 1,2,3,4,5,6,7)

**ตัวอย่างข้อคำถามของแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กรการ  
(พนักงานเป็นผู้ประเมิน)**

ก. โรงงานเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพความเป็นอยู่ที่ดีของข้าพเจ้า

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

ข. เมื่อข้าพเจ้ามีปัญหา จะได้รับความช่วยเหลือจากโรงงาน

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

ค. โรงงานใส่ใจในความคิดเห็นของข้าพเจ้า

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

## 6. แบบวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ

### การสร้างแบบวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ

แบบวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จในองค์การ ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมเครื่องมือที่พัฒนามาจากแบบวัดภาษาอังกฤษที่มีนักวิชาการต่างประเทศได้ทำไว้แล้ว ตามนิยามปฏิบัติการตามแนวคิดของ คาเมรอนและควิน(1999) โดยผู้วิจัยได้ปรับจากแบบวัด Organization Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron; & Quinn, 1999) ผู้วิจัยคงความสำคัญตามแบบวัดเดิม และนำมาปรับข้อความโดยเพิ่มเนื้อหาให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาและสร้างข้อความจากนิยามปฏิบัติการที่สอดคล้องกับต้นฉบับที่หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อกลุ่มของตนเองในสภาพแวดล้อมการทำงานในธุรกิจอาหารสัตว์ที่มีการแข่งขัน เน้นความสนใจในเรื่องมูลค่าราคาของผลสำเร็จ มีการบริหารที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่การเพิ่มยอดผลิต เน้นผลงานและกำไร มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีกลยุทธ์เชิงรุกนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและการสร้างผลกำไร ให้คุณค่าของความสามารถในการแข่งขัน มุ่งการแข่งขัน ความสมบูรณ์แบบ ความเฉลียวฉลาด ความคิดริเริ่มของพนักงาน การให้บริการโดยเฉพาะแก่ลูกค้า ให้ความสำคัญกับการชนะและบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย มุ่งในเรื่องความแข็งแกร่งและความเป็นมืออาชีพ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จพิจารณาจาก โดยกำหนดองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านคุณลักษณะหลักของโรงงาน (Dominant characteristics) หมายถึง องค์การมีลักษณะการแข่งขัน การทำงานให้ลุล่วง มุ่งเน้นผลงานและความสำเร็จ (2) ด้านรูปแบบการบริหารพนักงาน (Management of employees) หมายถึง แนวทางที่เน้นการทำงานหนักเพื่อยอดผลิตตามเป้าหมาย มุ่งให้พนักงานทำงานระยะยาว (3) ด้านการเชื่อมสัมพันธ์ในโรงงาน (Organizational glue) หมายถึง การที่พนักงานในองค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (4) ด้านกลยุทธ์ที่สำคัญ (Strategic emphasis) หมายถึง การกำหนดแผนในการผลักดันกลยุทธ์ด้วยการแข่งขันเชิงรุก ใส่ใจลูกค้า การผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำทางการตลาด และ (5) ด้านเกณฑ์ของความสำเร็จ (Criteria of success) หมายถึง มุ่งเน้นการสร้างผลกำไรและส่วนแบ่งทางการตลาด ในการวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ แบบวัดนี้ผู้วิจัยสร้าง

ขึ้นโดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมิน แบบวัดมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึงจริงที่สุด) มีข้อคำถามทั้งสิ้น 19 ข้อ

#### การหาคุณภาพแบบวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ

การหาคุณภาพแบบวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหาที่ยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย (Item-Objective Congruence Index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้งหมด 30 ข้อ มีค่า IOC ระหว่าง -0.67-0.67 จำนวน 9 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1 จำนวน 21 ข้อ จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้แบบวัด (Try out) ไปทดสอบหาคุณภาพเครื่องมือวัด โดยทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด (Reliability) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบวัดการวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 หลังจากนั้นได้ปรับข้อคำถาม มีข้อคำถามจำนวน 25 ข้อ แล้วจึงไปเก็บกับกลุ่มตัวอย่างจริง มีค่าอำนาจความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.935 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.256-0.706 จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองการวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ สอดคล้อง/ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาคัดเลือกตัดข้อคำถามอื่น ๆ ออกไป โดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย แล้วเลือกตัดทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองการวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองการวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ได้แก่  $\chi^2=304.967$ ,  $df= 142$ ,  $CFI= 0.949$ ,  $RMSEA=0.059$ ,  $TLI= 0.938$ ,  $SRMR= 0.045$ พบว่า มีเพียงดัชนี  $\chi^2$  ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาร่วมกับดัชนีตัวอื่น ๆ แล้วทุกตัวเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตารางที่ 12



ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่า CR	ค่า AVE
องค์ประกอบด้านคุณลักษณะหลักของโรงงาน	0.718-0.812	0.802	0.576
องค์ประกอบด้านรูปแบบการบริหารพนักงาน	0.631- 0.857	0.872	0.633
องค์ประกอบด้านการเชื่อมสัมพันธ์ในโรงงาน	0.625 0.782	0.816	0.591
องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ที่สำคัญ	0.595-0.774	0.804	0.508
องค์ประกอบด้านเกณฑ์ของความสำเร็จ	0.776-0.881	0.877	0.705
แบบจำลองการวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จที่มี 4 องค์ประกอบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์	$\chi^2=304.967^{***}$ , $df= 142$ , $CFI= 0.949$ , $RMSEA=0.059$ , $TLI= 0.938$ , $SRMR= 0.045$		

\*\*\* $p < .001$ 

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) เนื่องจากแบบวัดนี้มีมากกว่า 1 องค์ประกอบ และพบว่าองค์ประกอบที่ 3 และ 4 มีความความสัมพันธ์กันสูง (0.872) ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าองค์ประกอบทั้งสองนั้นไม่แยกจากกัน จึงต้องทดสอบทางสถิติด้วยเทคนิค SEM ของ CFA (Kline, 2011; Hair; et al, 2010) โดยเปรียบเทียบระหว่างแบบจำลองการวัดที่มี 5 องค์ประกอบ และ 4 องค์ประกอบ (ตารางที่ 12) โดยรวมองค์ประกอบที่ 3 และ 4 เข้าด้วยกัน แล้วเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ทั้งสองแบบ ภายหลังจากปรับที่ได้แบบจำลองการวัดที่ดีที่สุด พบว่าแบบจำลองการวัดที่มี 4 องค์ประกอบ มีความกลมกลืนกับข้อมูลแยกกว่าแบบจำลองการวัดที่มี 5 องค์ประกอบ ( $\chi^2=346.441$ ,  $df=146$ ,  $CFI=0.937$ ,  $TLI=0.926$ ,  $RMSEA=0.065$ ,  $\Delta\chi^2=41.474$ ,  $\Delta df=4$ ) ดังนั้น แบบจำลองการวัดที่มี 4 องค์ประกอบ จึงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1 ที่ว่าแบบจำลองการวัดของตัวแปรการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมีโครงสร้างองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 13

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดตัวแปรการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ

Model	df	$\chi^2$	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA
<u>ก่อนปรับแบบจำลอง</u>						
AIC=18913.318						
BIC=19234.943	265	844.09***	3.19	.869	.851	.082
Adjusted BIC=18965.330						
<u>หลังปรับแบบจำลอง</u>						
4 องค์ประกอบ	146	346.44***	2.37	.937	.926	.065
5 องค์ประกอบ	142	304.97***	2.15	.949	.938	.059
AIC=14147.436						
BIC=14400.952						
Adjusted BIC=14188.433						

หมายเหตุ: CFI คือ Comparative Fit Index; TLI คือ Tucker-Lewis Index; MSEA คือ Root Mean Squared Error of approximation; \*\*\* คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P < .001$

เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง พบว่า CR=0.961 AVE=0.567 แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตที่จะวัด เมื่อตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.595-0.881 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบจำลองการวัดตัวแปรการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมี 5 องค์ประกอบดี และมีจำนวนข้อคำถามจำนวน 19 ข้อ (CUL1= 1,2,3 CUL2=5,6,7,8 CUL3= 9,10,11,13,14 CUL4=15,16,18,20 CUL5=22,23,25)

### ตัวอย่างข้อคำถามของแบบวัดวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ

(พนักงานเป็นผู้ประเมิน)

#### ด้านคุณลักษณะหลักของโรงงาน

ก. โรงงานมีกิจกรรมการปรับปรุงสินค้าและบริการ

.....

.....

ไม่จริงที่สุด      ไม่จริง      ค่อนข้างไม่จริง      ค่อนข้างจริง      จริง      จริงที่สุด

ด้านการบริหารพนักงาน

ข. โรงงานให้โอกาสแก่พนักงานได้ตัดสินใจเรื่องเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ

.....  
 .....

ไม่จริงที่สุด      ไม่จริง      ก่อนข้างไม่จริง      ก่อนข้างจริง      จริง      จริงที่สุด

ด้านการเชื่อมสัมพันธ์ในโรงงาน

ค. พนักงานในโรงงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานของตน

.....  
 .....

ไม่จริงที่สุด      ไม่จริง      ก่อนข้างไม่จริง      ก่อนข้างจริง      จริง      จริงที่สุด

ด้านกลยุทธ์ที่สำคัญ

ง. โรงงานส่งเสริมให้พนักงานป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน มากกว่าจะปล่อยให้เกิดความผิดพลาดขึ้นแล้วมาแก้ไขภายหลัง

.....  
 .....

ไม่จริงที่สุด      ไม่จริง      ก่อนข้างไม่จริง      ก่อนข้างจริง      จริง      จริงที่สุด

ด้านเกณฑ์ของความสำเร็จ

จ. โรงงานมีมาตรฐานการทำงานที่ดีเทียบเท่าระดับสากล

.....  
 .....

ไม่จริงที่สุด      ไม่จริง      ก่อนข้างไม่จริง      ก่อนข้างจริง      จริง      จริงที่สุด

**7. แบบวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ****การสร้างแบบวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ**

แบบวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมเครื่องมือที่พัฒนามาจากแบบวัดภาษาอังกฤษที่มีนักวิชาการต่างประเทศได้ทำไว้แล้ว โดยแบบวัดนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามนิยามปฏิบัติการร่วมกับบริบทของการทำงานในโรงงาน ตามแนวคิดของออแกน (Organ, 1988; 2006) และโพสซาคอฟและคณะ (Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990) โดยปรับจากแบบวัดของโพสซาคอฟและคณะ (1990) ที่หมายถึง การที่พนักงานในโรงงานได้แสดงพฤติกรรมการทำงานด้วยความสมัครใจไม่มีใครบังคับ หากไม่ทำก็ไม่มีบทลงโทษจากโรงงาน ไม่ใช่พฤติกรรมทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับอย่างเป็นทางการตามระบบรางวัลที่องค์การกำหนด และพฤติกรรมนั้นส่งเสริมต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในโรงงาน ในการวัด

ผู้วิจัยใช้แนวคิดของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการช่วยเหลือ เป็นพฤติกรรมที่พนักงานได้ตัดสินใจด้วยตนเองในการแสดงออกถึงการช่วยเหลือผู้อื่นในโรงงานในเรื่องที่เป็นปัญหา 2) ด้านการมีจิตสำนึกและยุติธรรม เป็นพฤติกรรมของพนักงานในการสมัครใจต่อการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีมากกว่าข้อกำหนดของบทบาทขององค์การในขอบเขต ที่พนักงานต้องใส่ใจเชื่อฟังต่อกฎ ระเบียบและการควบคุม 3) ด้านการมีมารยาทและความเอื้อเฟื้อ เป็นพฤติกรรมที่พนักงานทำหรือเป็นการป้องกันปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีกับผู้อื่น และ 4) ด้านการทำความดีให้สังคมในองค์การ เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ทำเพื่อตนเองได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ เข้าร่วมในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์การ การวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ แบบวัดนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมินการรับรู้ของตนเอง มีข้อคำถามทั้งสิ้น 14 ข้อ แบบวัดมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (ไม่เคยเลย ถึง บ่อยมาก)

#### การหาคุณภาพแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

การหาคุณภาพแบบวัดการวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหา नियามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย (Item-Objective Congruence Index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้งหมด 35 ข้อ มีค่า IOC ระหว่าง -0.33-0.67 จำนวน 18 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1 จำนวน 17 ข้อ จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้แบบวัด (Try out) ไปทดสอบหาคุณภาพเครื่องมือวัด โดยทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด (Reliability) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบวัดการวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.88 หลังจากนั้นได้ตัดข้อคำถามที่มีค่าความเชื่อมั่นน้อยกว่าหรือมากกว่า ข้อคำถามเท่าเดิม เหลือข้อคำถามจำนวน 31 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 แล้วจึงไปเก็บกับกลุ่มตัวอย่างจริง พบว่า แบบวัดมีค่าอำนาจความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.852 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.128-0.609 การวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองการวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาคัดเลือกตัดข้อคำถามออกโดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย แล้วเลือกตัดที่ละข้อคำถาม จนแบบจำลองการวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองการวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ได้แก่  $\chi^2=112.630$ ,  $df=71$ ,  $CFI=0.975$ ,  $RMSEA=0.042$ ,  $TLI=0.969$ ,  $SRMR=0.036$  พบว่า ดัชนีทุกตัวผ่านเกณฑ์ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตาราง 14

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ  
องค์การ

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่า CR	ค่า AVE
องค์ประกอบด้านการช่วยเหลือ	0.646-0.853	0.836	0.563
องค์ประกอบด้านการมีจิตสำนึกและยุติธรรม	0.662-0.801	0.816	0.527
องค์ประกอบด้านการมีมารยาทและความเอื้อเฟื้อ	0.636-0.774	0.734	0.481
องค์ประกอบด้านการทำความดีให้สังคมในองค์การ	0.673-0.795	0.760	0.515
แบบจำลองการวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การที่มี 4 องค์ประกอบมีความกลมกลืนกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์	$\chi^2=112.630$ , $df=71$ , $CFI= 0.975$ , $RMSEA=0.042$ , $TLI=0.969$ , $SRMR=0.036$		

เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง พบว่า  $CR=0.939$   $AVE=0.525$  แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตที่จะวัด เมื่อตรวจสอบค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.636-0.853 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบวัดการวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมี 4 องค์ประกอบ และมีจำนวนข้อคำถามจำนวน 14 ข้อ (OCB1=2,3,4,5 OCB2=8,9,10,11 OCB3=24,25,26 OCB4=28,29,30)

**ตัวอย่างข้อคำถามของแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ  
(พนักงานเป็นผู้ประเมิน)**

ด้านการช่วยเหลือ

ก. ข้าพเจ้าอาสาช่วยเพื่อนร่วมงานเมื่อเห็นว่าเขามีงานล้นมือ

.....

ไม่เคยเลย            นานๆ ครั้ง            บางครั้ง            บ่อย            บ่อยมาก

ด้านการมีจิตสำนึกและยุติธรรม

ข. ข้าพเจ้าใช้อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ของโรงงานด้วยความระมัดระวัง ประหยัดและคุ้มค่า

.....

ไม่เคยเลย            นานๆ ครั้ง            บางครั้ง            บ่อย            บ่อยมาก

ด้านการมีมารยาทและความเอื้อเฟื้อ และการทำความดีให้สังคมในองค์กร

ค. ข้าพเจ้าเต็มใจเข้าร่วมทำกิจกรรมที่จะทำให้โรงงานสะอาดน่าอยู่

.....

ไม่เคยเลย      นานๆ ครั้ง      บางครั้ง      บ่อย      บ่อยมาก

ด้านการทำความดีให้สังคมในองค์กร

ง. ข้าพเจ้าเข้าร่วมกิจกรรมที่ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับโรงงาน แม้ไม่ได้ถูกร้องขอ

.....

ไม่เคยเลย      นานๆ ครั้ง      บางครั้ง      บ่อย      บ่อยมาก

## 8. แบบวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

### การสร้างแบบวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

แบบวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท โดยแบบวัดนี้ผู้วิจัยสร้างนิยามปฏิบัติการในบริบทของการทำงานในโรงงาน แบบวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท โดยทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับเรื่องงานตามบทบาทหน้าที่ในองค์กร ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดเองโดยอ้างอิงเนื้อหาจากระบบเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในแบบประเมินผลงานประจำปีของโรงงานที่ศึกษา ผู้วิจัยสร้างข้อคำถามโดยให้สอดคล้องกับบริบทของโรงงานที่ศึกษา หมายถึง การที่พนักงานได้แสดงออกถึงการทำงานในโรงงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ของโรงงาน ผลของการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานสามารถประเมินได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายของโรงงาน ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทโดยใช้ตามเกณฑ์การประเมินสมรรถนะการทำงานในโรงงานที่ตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์ของโรงงานที่ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการผลิตและคุณภาพ หมายถึง การที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้เต็มศักยภาพความสามารถของตนเอง มีทักษะและความชำนาญเฉพาะงาน ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดทั้งงานที่ได้รับมอบหมายและงานกิจกรรมด้านคุณภาพ กิจกรรมความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และกิจกรรมการพัฒนาองค์กร รวมถึงปฏิบัติตามกฎระเบียบการปฏิบัติงาน 2) ด้านความใส่ใจและรับผิดชอบ หมายถึง การที่พนักงานให้ความร่วมมือและตอบสนองต่อการปฏิบัติงานตามที่คุณบังคับบัญชามอบหมาย ส่งมอบงานตามกำหนดเวลา ทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียรและความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน เอาใจใส่ดูแล รักษาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน 3) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง การที่พนักงานสามารถเสนอวิธีการรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ในการพัฒนาและปรับปรุงงาน วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ให้ข้อเสนอแนะหรือข้อมูลเพื่อปรับปรุงและติดตามการแก้ไขที่เกี่ยวกับการทำงาน 4) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความซื่อสัตย์และคุณธรรม หมายถึง การที่พนักงานปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ ให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานอื่นได้โดยไม่มีข้อขัดแย้ง ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มี

ส่วนร่วมในการทำงานให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงงาน ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดจากแนวคิดเรื่อง ทฤษฎีบทบาท (Katz; & Kahn,1978., Biddle, 1979., Motowidlo; & Van Scotter, 1994) และปรับ เนื้อหาจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการในโรงงานอาหารสัตว์ ซึ่งใช้เกณฑ์ ของค่านิยมร่วมของบริษัทมาปรับเป็นข้อคำถาม และเพื่อครอบคลุมเนื้อหาตามนิยามปฏิบัติการ มี ลักษณะเป็นประโยคบอกเล่าและประโยคปฏิเสธ แบบวัดนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยให้หัวหน้ากลุ่มงานเป็น ผู้ประเมินลูกน้องในกลุ่ม แบบวัดมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (ไม่เคยเลย ถึง บ่อยมาก) มีข้อคำถามทั้งสิ้น 15 ข้อ

#### การหาคุณภาพแบบวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

การหาคุณภาพแบบวัดการวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบ วัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ ค่า สัมประสิทธิ์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหาตามนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ใช้ในการ วิจัย (Item-Objective Congruence Index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้งหมด 20 ข้อ มีค่า IOC ระหว่าง 0.4-0.8 จำนวน 19 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1 จำนวน 1 ข้อ จากนั้นผู้วิจัยนำ แบบวัดที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้แบบวัด (Try out) ไปทดสอบหาคุณภาพเครื่องมือวัดโดย ทดลองใช้เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด (Reliability) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบวัด การวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท มีข้อคำถามเท่าเดิม จำนวน 17 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94 แล้วจึงไปเก็บกับกลุ่มตัวอย่างจริง มีค่าอำนาจความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.947 มีค่าอำนาจ จำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.642-0.802 ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลอง การวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองการ วัดการวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท สอดคล้อง/ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาคัดเลือกตัดข้อคำถามอื่น ๆ ออกไป โดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (Factor loading) น้อย แล้วเลือกตัดทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองการวัดพฤติกรรม การทำงานตามบทบาท มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ ดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองการวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท ได้แก่  $\chi^2=221.787^{***}$ ,  $df=84$ ,  $CFI=0.961$ ,  $RMSEA=0.071$ ,  $TLI=0.951$ ,  $SRMR=0.038$  พบว่ามีเพียงดัชนี  $\chi^2$  ที่ไม่ผ่าน เกณฑ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาร่วมกับดัชนีตัวอื่น ๆ แล้วดัชนีทุกตัวเป็นไปในทิศทาง เดียวกันว่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองแบบวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตาราง 15

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท  
หน้าที่

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่า CR	ค่า AVE
องค์ประกอบด้านการผลิตและคุณภาพ	0.772- 0.860	0.865	0.682
องค์ประกอบด้านความใส่ใจและรับผิดชอบ	0.649-0.897	0.894	0.631
องค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	0.857-0.948	0.923	0.801
องค์ประกอบด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความ ซื่อสัตย์และคุณธรรม	0.705-0.783	0.826	0.543
แบบจำลองการวัดพฤติกรรมการทำงานตาม บทบาทหน้าที่ที่มี 4 องค์ประกอบมีความกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์	$\chi^2=221.787^{***}$ , $df=84$ , $CFI=0.961$ , $RMSEA=0.071$ , $TLI=0.951$ , $SRMR=0.038$		

\*\*\* $p < .001$

เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง พบว่า  $CR=0.965$   $AVE=0.652$  แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตที่จะวัด เมื่อตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.649-0.948 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองมี 4 องค์ประกอบดี ดังนั้น แบบวัดการวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท มี 4 องค์ประกอบ และมีจำนวนข้อคำถามการวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท มีจำนวน 15 ข้อ ( $lnR1=1,2,3$   $lnR2=6,7,8,9,10$   $lnR3=11,12,13$   $lnR4=14,15,16,17$ )

#### ตัวอย่างข้อคำถามของแบบวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

(หัวหน้ากลุ่มงานเป็นผู้ประเมิน)

##### ด้านการผลิตและคุณภาพ

ก. ลูกน้องของท่านปฏิบัติตามขั้นตอนที่โรงงานกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

.....  
 ไม่เคยเลย    นานๆ ครั้ง    บางครั้ง    บ่อย    บ่อยมาก

##### ด้านความใส่ใจและรับผิดชอบ



ข. ลูกน้องของท่านส่งมอบงานตามกำหนดเวลา

.....  
 ไม่เคยเลย    นานๆ ครั้ง    บางครั้ง    บ่อย    บ่อยมาก

#### ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ค. ลูกน้องของท่านให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน

.....  
 ไม่เคยเลย    นานๆ ครั้ง    บางครั้ง    บ่อย    บ่อยมาก

#### ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ง. ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมร่วมกับทีมงานในการแก้ไขปัญหาในงาน

.....  
 ไม่เคยเลย    นานๆ ครั้ง    บางครั้ง    บ่อย    บ่อยมาก

### 9. แบบวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ

#### การสร้างแบบวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ

แบบวัดนี้ผู้วิจัยปรับจากแบบวัดฉบับภาษาอังกฤษที่สร้างจากแนวคิดของสตริงเกอร์ (2002) แบบวัดบรรยากาศกลุ่มงาน (The climate questionnaire) และแบบวัด Organization climate score (Stringer, 2002) เป็นเครื่องมือที่พัฒนามาจากแบบวัดภาษาอังกฤษที่มีนักวิชาการต่างประเทศได้ทำไว้แล้ว ผู้วิจัยคงความสำคัญตามแบบวัดเดิม และนำมาปรับข้อความโดยเพิ่มเนื้อหาให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาและสร้างข้อความจากนิยามปฏิบัติการที่สอดคล้องกับต้นฉบับที่หมายถึง การที่พนักงานมีการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในกลุ่มที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่ต้องการความสำเร็จจากการทำงาน สมาชิกในกลุ่มมีความพยายามทำงานทำให้ดีกว่าคนอื่น มุ่งการแข่งขัน ตั้งเป้าหมายความสำเร็จเป็นเป้าหมายระยะยาว และพัฒนาที่เอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่ความสำเร็จนั้น ตั้งมาตรฐานการทำงานสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ทำทหายและกล้าเสี่ยง สนใจทำงานที่ยาก วางแผนอนาคตไว้อย่างรอบคอบและพยายามคาดการณ์ถึงอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นต่อความสำเร็จในเป้าหมายนั้น ต้องการข้อเสนอแนะที่เป็นรูปธรรมชัดเจนเพื่อนำไปพัฒนา บรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงานประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง สมาชิกในกลุ่มให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล เน้นความรับผิดชอบส่วนตน รับผิดชอบต่องานของตนเอง เลือกรับงานที่ตนเองทำได้และยอมรับความรับผิดชอบนั้นว่าขึ้นอยู่กับความพยายามของตนเอง ไม่ว่าสำเร็จหรือล้มเหลว 2) ด้านการสนับสนุน หมายถึง ในกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แสดงออกในรูปแบบของการให้กำลังใจมากกว่าความสัมพันธ์ตามอำนาจหน้าที่ สมาชิกรับรู้ถึงความไว้วางใจและการสนับสนุนกันในกลุ่ม 3) ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ หมายถึง สมาชิกในกลุ่มรับรู้ว่าการได้รับรางวัลมาจากการทำงานที่สำเร็จเป็นอย่างดี และ

เห็นว่าการได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ สมาชิกมีความมุ่งมั่นทำงาน

4) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง หมายถึง สมาชิกในกลุ่มให้ความสำคัญกับมาตรฐานการทำงานที่สูง สมาชิกรับรู้ถึงเกณฑ์ผลงานในการทำงานของกลุ่ม มีความภาคภูมิใจในการทำงานและผลงานของกลุ่มตนเอง มีการปรับปรุงผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง สมาชิกรับรู้ได้ว่าบรรยากาศโดยทั่วไปภายในกลุ่มเป็นความรู้สึกที่กดดันให้ต้องมีการพัฒนาตนเองและกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยสร้างแบบวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จตามแนวคิดของสตริงเกอร์ (Stringer, 2002) โดยสร้างแบบวัดโดยปรับจากแบบวัดฉบับภาษาอังกฤษที่ชื่อว่า แบบวัดบรรยากาศกลุ่มงาน (The climate questionnaire) และแบบวัด Organization climate score ของสตริงเกอร์ (2002) ผู้วิจัยคงความสำคัญตามแบบวัดเดิม และนำมาปรับข้อคำถามโดยเพิ่มเนื้อหาให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาและสร้างข้อคำถามจากนิยามปฏิบัติการที่สอดคล้องกับต้นฉบับ แบบวัดมีข้อคำถามทั้งหมด 20 ข้อ แต่ละข้อเป็นประโยคแบบประมาณค่า 6 ระดับ (ไม่จริงที่สุด ถึง จริงที่สุด)

#### การหาคุณภาพแบบวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ

การหาคุณภาพแบบวัดการวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหาปริมาณเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย (Item-Objective Congruence Index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้งหมด 20 ข้อ มีค่า IOC ระหว่าง 0-0.67 จำนวน 7 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1 จำนวน 13 ข้อ จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้แบบวัด (Try out) ไปทดสอบหาคุณภาพเครื่องมือวัด โดยทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด (Reliability) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบวัดการวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.77 หลังจากนั้นได้ตัดข้อคำถามที่มีค่าความเชื่อมั่นน้อยกว่าหรือมากกว่า เหลือข้อคำถามจำนวน 16 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.84 แล้วจึงไปเก็บกับกลุ่มตัวอย่างจริง พบว่าแบบวัดมีค่าอำนาจความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.759 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.67- 0.589 ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองการวัดการวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ หน้าที่ สอดคล้อง/ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาคัดเลือกตัดข้อคำถามอื่น ๆ ออกไป โดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย แล้วเลือกตัดทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองการวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองการวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ได้แก่  $\chi^2 = 122.629^{***}$ ,  $df = 47$ ,  $CFI = 0.941$ ,  $RMSEA = 0.070$ ,  $TLI = 0.917$ ,  $SRMR = 0.058$  พบว่ามีเพียงดัชนี  $\chi^2$  ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาร่วมกับดัชนีตัวอื่น ๆ แล้วดัชนีทุกตัวเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า

ผ่านเกณฑ์ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตารางที่ 16

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ

Model	df	$\chi^2$	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA
<u>ก่อนปรับแบบจำลอง</u>	98	499.807***	5.10	0.758	0.703	0.112
AIC=13644.597						
BIC=13848.924						
Adjusted BIC=13677.640						
<u>หลังปรับแบบจำลอง</u>						
3 องค์ประกอบ	50	149.525***	2.99	0.922	0.897	0.078
4 องค์ประกอบ	47	122.629***	2.61	0.941	0.917	0.070
AIC=9586.716						
BIC=9749.420						
Adjusted BIC=9613.028						

หมายเหตุ: CFI คือ Comparative Fit Index; TLI คือ Tucker-Lewis Index; RMSEA คือ Root Mean Squared Error of approximation; \*\*\* คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P < .001$

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) เนื่องจากแบบวัดนี้มีมากกว่า 1 องค์ประกอบ และพบว่าองค์ประกอบที่ 2 และ 4 มีความความสัมพันธ์กันสูง (0.803) ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าองค์ประกอบทั้งสองนั้นไม่แยกจากกัน จึงต้องทดสอบทางสถิติด้วยเทคนิค SEM ของ CFA (Kline, 2011; Hair, et al, 2010) โดยเปรียบเทียบระหว่างแบบจำลองการวัดที่มี 4 องค์ประกอบ และ 3 องค์ประกอบ (ตารางที่ 16) โดยรวมองค์ประกอบที่ 3 และ 4 เข้าด้วยกัน แล้วเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ทั้งสองแบบ ภายหลังจากปรับที่ได้แบบจำลองการวัดที่ดีที่สุดพบว่า แบบจำลองการวัดที่มี 3 องค์ประกอบ มีความกลมกลืนกับข้อมูลแยกว่าแบบจำลองการวัดที่มี 4 องค์ประกอบ ( $\chi^2 = 122.629^{***}$ ,  $df = 47$ , CFI= 0.941, RMSEA=0.070, TLI= 0.917, SRMR=0.058) ดังนั้น แบบจำลองการวัดตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จที่มี 4 องค์ประกอบ จึงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1 ที่ว่าแบบจำลองการวัดของตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ มีโครงสร้างองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังแสดงใน ตารางที่

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่า CR	ค่า AVE
องค์ประกอบด้านความรับผิดชอบ	0.387-0.750	0.623	0.370
องค์ประกอบด้านการสนับสนุน	0.624-0.751	0.746	0.496
องค์ประกอบด้านการให้รางวัลและการลงโทษ	0.681-0.775	0.819	0.532
องค์ประกอบด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและ ความคาดหวัง	0.714-0.841	0.755	0.609
แบบจำลองการวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่ง ผลสำเร็จที่มี 4 องค์ประกอบมีความกลมกลืนกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์	$\chi^2 = 122.629^{***}$ , $df = 47$ , $CFI = 0.941$ , $RMSEA = 0.070$ , $TLI = 0.917$ , $SRMR = 0.058$		

\*\*\* $p < .001$ 

เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง พบว่า  $CR = 0.920$   $AVE = 0.495$  แสดงว่า  
ข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตที่จะวัด เมื่อ  
ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.387-0.841 เมื่อตรวจสอบความ  
เที่ยงตรงเชิงจำแนก ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองมี 4 องค์ประกอบดี แบบจำลองการวัด  
บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ มี 4 องค์ประกอบ และมีจำนวนข้อคำถามการวัดบรรยากาศ  
กลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ มีจำนวน 12 ข้อ ( $CLI1 = 2,3,4$   $CLI2 = 5,7,9$   $CLI3 = 10,11,12,13$   
 $CLI4 = 15,16$ )

**ตัวอย่างข้อคำถามของแบบวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ  
(พนักงานเป็นผู้ประเมิน)**

**ด้านความรับผิดชอบ**

ก. สมาชิกในกลุ่มมักแก้ปัญหาของตนเองด้วยตัวเอง

.....

.....

ไม่จริงที่สุด      ไม่จริง      ค่อนข้างไม่จริง      ค่อนข้างจริง      จริง      จริงที่สุด

ด้านการสนับสนุน

ข. สมาชิกภายในเมื่อกลุ่มงานได้รับมอบหมายงานที่ยาก สมาชิกในกลุ่มต่างช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

.....  
 .....  
 ไม่จริงที่สุด      ไม่จริง      ก่อนข้างไม่จริง      ก่อนข้างจริง      จริง      จริงที่สุด

การให้รางวัลและการลงโทษ

ค. สมาชิกในกลุ่มจะได้รับรางวัลตามสัดส่วนผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมของเขา

.....  
 .....  
 ไม่จริงที่สุด      ไม่จริง      ก่อนข้างไม่จริง      ก่อนข้างจริง      จริง      จริงที่สุด

ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง

ง. สมาชิกในกลุ่มต่างภูมิใจในการทำงานของกลุ่ม

.....  
 .....  
 ไม่จริงที่สุด      ไม่จริง      ก่อนข้างไม่จริง      ก่อนข้างจริง      จริง      จริงที่สุด

## 10. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### การสร้างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมเครื่องมือที่พัฒนามาจากแบบวัดภาษาอังกฤษที่มีนักวิชาการต่างประเทศได้ทำไว้แล้ว แล้วปรับจากแบบวัดของ รัตติกรณ จงวิศาล (2543) ที่รับมาจากแบบวัดภาวะผู้นำของ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ซึ่งแปลมาจากแบบวัดของผู้นำหอการค้าประกอบ ฉบับ 5x (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5x/MLQ) ผู้วิจัยคงความสำคัญตามแบบวัดเดิม และนำมาปรับข้อคำถามโดยเพิ่มเนื้อหาให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาและสร้างข้อคำถามจากนิยามปฏิบัติการที่สอดคล้องกับต้นฉบับที่หมายถึง การที่ผู้นำได้แสดงพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญและสนใจลูกน้องภายในกลุ่ม ให้ความสนใจกับความต้องการของลูกน้อง เฝ้ามองและยอมรับในลูกน้อง ให้ลูกน้องเห็นถึงความสำคัญของวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของกลุ่มงานและโรงงานมากกว่าความสนใจของตนเอง ส่งเสริมลูกน้องก้าวให้ข้ามความสนใจของตนเองเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าเน้นการส่งเสริมแรงจูงใจลูกน้องให้ทำสิ่งที่มากกว่าความคาดหวังในผลการงานทั่วไป ให้อำนาจแก่ลูกน้องให้สามารถมีส่วนร่วมในการจัดการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายโดยมุ่งสนใจประโยชน์ของกลุ่มและโรงงานมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี หมายถึง การที่หัวหน้าเป็นที่เคารพ ศรัทธา

ไว้วางใจ มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังลูกน้องภายในกลุ่มงานได้ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่หัวหน้าสามารถจูงใจให้ลูกน้องเกิดแรงบันดาลใจจากแรงจูงใจภายใน เสนอวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจสำหรับการมองถึงอนาคต และสามารถถ่ายทอดให้ลูกน้องเข้าใจได้อย่างชัดเจน ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ลูกน้องสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้ รวมถึงปัญหาการเปลี่ยนแปลงในโรงงาน 3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่หัวหน้ากระตุ้นให้ลูกน้องได้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงงาน ทำให้ลูกน้องมีความต้องการแนวทางในการแก้ปัญหา ส่งเสริมการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มองเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคคือความท้าทาย 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่หัวหน้ามีความสัมพันธ์กับลูกน้องในลักษณะการดูแลเอาใจใส่ในรายบุคคล ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าคุณค่าและได้รับความสำคัญ โดยหัวหน้าทำหน้าที่เป็นผู้คอยช่วยเหลือและเป็นที่ปรึกษาของลูกน้องในรายคน หัวหน้ามีการสื่อสารสองทางคือรับฟังและให้การสะท้อนกลับแก่ลูกน้อง แบบวัดนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมิน หัวหน้ากลุ่ม แบบวัดมีข้อคำถามทั้งหมด 47 ข้อ แต่ละข้อเป็นประโยคแบบประมาณค่า 5 ระดับ (ไม่เคยเลย ถึง บ่อยมาก)

#### การหาคุณภาพแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การหาคุณภาพแบบวัดการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหาيلمเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย (Item-Objective Congruence Index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้งหมด 47 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 0.67-1.00 จำนวน 3 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1 จำนวน 44 ข้อ จากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้แบบวัด (Try out) ไปทดสอบหาคุณภาพเครื่องมือวัด โดยทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด (Reliability) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบจำลองการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 หลังจากนั้นได้ตัดข้อคำถามที่มีค่าความเชื่อมั่นน้อยกว่าและข้อที่มีค่าอำนาจจำแนก เหลือข้อคำถามจำนวน 33 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 แล้วจึงไปเก็บกับกลุ่มตัวอย่างจริง พบว่าแบบวัด มีค่าอำนาจความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.911 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.531-0.826 การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาคัดเลือกตัดข้อคำถามอื่น ๆ ออกไป โดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) น้อย แล้วเลือกตัดทีละข้อคำถาม จนแบบจำลองการวัดการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่  $\chi^2=941.940$ ,  $df=344$ ,  $CFI=0.921$ ,  $RMSEA=0.061$ ,  $TLI=0.914$ ,  $SRMR=0.038$  พบว่ามีเพียงดัชนี  $\chi^2$  ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาร่วมกับดัชนีตัว

อื่นๆ แล้วดัชนีทุกตัวเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตาราง 18

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่า CR	ค่า AVE
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		0.979	0.624
องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	0.661- 0.851	0.945	0.505
องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.724-0.889	0.920	0.659
องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา	0.824-0.869	0.879	0.708
องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	0.501-0.875	0.888	0.620

แบบจำลองการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มี 4 องค์ประกอบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์  $\chi^2=941.940$ ,  $df=344$ ,  $CFI=0.921$ ,  $RMSEA=0.061$ ,  $TLI=0.914$ ,  $SRMR= 0.038$

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) เนื่องจากแบบวัดนี้มีมากกว่า 1 องค์ประกอบ และพบว่าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันสูง ได้แก่ ด้านที่ 1 สัมพันธ์กับด้านที่ 2 (0.861) ด้านที่ 1 สัมพันธ์กับด้านที่ 3 (0.808) ด้านที่ 3 สัมพันธ์กับด้านที่ 2 (0.866) ด้านที่ 4 สัมพันธ์กับด้านที่ 2 (0.874) ด้านที่ 4 สัมพันธ์กับด้านที่ 3 (0.928) และด้านที่ 4 สัมพันธ์กับด้านที่ 1 (0.793) ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าองค์ประกอบทั้งสองที่มีความสัมพันธ์กันสูงนั้นไม่แยกจากกัน จึงต้องทดสอบทางสถิติด้วยเทคนิค SEM ของ CFA (Kline, 2011; Hair; et al, 2010) โดยเปรียบเทียบระหว่างแบบจำลองการวัดที่มี 4 องค์ประกอบ และ 3 องค์ประกอบ (ตารางที่ 19) โดยรวมองค์ประกอบคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงเข้าด้วยกัน แล้วเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ทั้งสองแบบภายหลังการปรับที่ได้แบบจำลองการวัดที่ดีที่สุด พบว่า แบบจำลองการวัดที่มี 3 องค์ประกอบ มีความกลมกลืนกับข้อมูลแย่กว่าแบบจำลองการวัดที่มี 4 องค์ประกอบ ( $\chi^2= 122.629^{***}$ ,  $df= 47$ ,  $CFI= 0.941$ ,  $RMSEA=0.070$ ,  $TLI= 0.917$ ,  $SRMR=0.058$ ) ดังนั้น แบบจำลองการวัดที่มี 4 องค์ประกอบ จึงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1 ที่ว่าแบบจำลองการวัดของตัวแปรบรรยาการศาสตร์กลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ มีโครงสร้างองค์ประกอบ 4 ด้าน

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดตัวแปรตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Model	df	$\chi^2$	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA
<u>ก่อนปรับแบบจำลอง</u>	458	1388.095	1.51***	0.891	0.882	0.079
(AIC) 18745.948						
(BIC) 19131.898						
Adjusted BIC 18808.363						
<u>หลังปรับแบบจำลอง</u>						
3 องค์ประกอบ						
ด้านที่ 2 รวมกับด้านที่ 1	347	1249.549	3.601***	0.881	0.871	0.089
ด้านที่ 3 รวมกับด้านที่ 1	347	1226.031	3.533***	0.885	0.874	0.088
ด้านที่ 3 รวมกับด้านที่ 2	347	1067.846	3.077***	0.905	0.897	0.080
ด้านที่ 4 รวมกับด้านที่ 1	347	1365.953	3.936***	0.866	0.854	0.095
ด้านที่ 4 รวมกับด้านที่ 2	347	1107.938	3.193***	0.900	0.891	0.082
ด้านที่ 4 รวมกับด้านที่ 3	347	977.339	2.817***	0.917	0.910	0.075
<u>หลังปรับแบบจำลอง</u>						
4 องค์ประกอบ						
(AIC) 15940.115	344	941.940	2.74***	0.921	0.914	0.073
(BIC) 16280.659						
Adjusted BIC 15995.186						

หมายเหตุ: CFI คือ Comparative Fit Index; TLI คือ Tucker-Lewis Index; RMSEA คือ Root Mean Squared Error of approximation; \*\*\* คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P < .001$

เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง พบว่า  $CR=0.979$   $AVE=0.624$  แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตที่จะวัด เมื่อตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองมี 4 องค์ประกอบดี ดังนั้น แบบวัดการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 องค์ประกอบ และมีจำนวนข้อคำถามการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีจำนวน 28 ข้อ (TL1=1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14 TL2=16,17,18,19,20,21 TL3=22,23,24 TL4=26,27,28,29,31)



**ตัวอย่างข้อคำถามของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**  
(พนักงานเป็นผู้ประเมิน)

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ก. หัวหน้าชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

.....  
 ไม่เคยเลย            นานๆครั้ง            บางครั้ง            บ่อย            บ่อยมาก

การสร้างแรงบันดาลใจ

ข. หัวหน้าทำให้สมาชิกในกลุ่มมุ่งความสนใจในวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จ

.....  
 ไม่เคยเลย            นานๆครั้ง            บางครั้ง            บ่อย            บ่อยมาก

การกระตุ้นทางปัญญา

ค. หัวหน้าให้ความสำคัญกับการตั้งคำถามของสมาชิกในกลุ่มเพื่อนำไปสู่การร่วมแสดงความคิดเห็น

.....  
 ไม่เคยเลย            นานๆครั้ง            บางครั้ง            บ่อย            บ่อยมาก

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ง. หัวหน้าใช้เวลาในการสอนและแนะนำการทำงานแก่สมาชิกในกลุ่ม

.....  
 ไม่เคยเลย            นานๆครั้ง            บางครั้ง            บ่อย            บ่อยมาก

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ทำหนังสือขออนุญาตโรงงานอาหารสัตว์ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
2. ทำหนังสือถึงผู้จัดการโรงงาน หัวหน้ากลุ่มงาน และพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อแจ้งจุดมุ่งหมายและความสำคัญของการวิจัย พร้อมทั้งขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
3. เมื่อได้รับอนุมัติให้แจกแบบสอบถามได้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการผ่านฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละโรงงาน เพื่อนำแบบสอบถามไปแจกและขอเก็บคืน พร้อมกันนี้ ผู้วิจัยได้จัดหอบแบบสอบถามแยกตามกลุ่มในแต่ละโรงงาน พร้อมกับแจกของที่ระลึกให้กับพนักงานที่ตอบแบบสอบถามทุกคน โดยพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ช่วยดำเนินการในการแจกจ่าย
4. ระยะเวลาในการเก็บแบบสอบถามแต่ละโรงงานประมาณ 1-2 สัปดาห์ โดยผู้วิจัยจะขอรับแบบสอบถามคืนโดยการส่งคืนโดยตรง เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนแล้ว ผู้วิจัยได้

ตรวจสอบความถูกต้องและความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่ได้รับ ข้อมูลฉบับใดที่ไม่ครบ ผู้วิจัยจะติดต่อเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานนั้นมาส่งกลับคืนไปกรอกข้อมูลให้ครบ แล้วนำส่งกลับคืนมาอีกครั้ง

### การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ จากการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ งานวิจัยได้รับการพิจารณาอนุมัติผ่านรับรองจริยธรรมการทำวิจัยในมนุษย์ ตามรหัสโครงการ: SWUEC 260/58 E เมื่อวันที่ 19 มกราคม 2559 ตามเอกสารเลขที่ ศท 0519.38/339 ลงวันที่ 28 มกราคม 2559 (ภาคผนวก ค.) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แนบเอกสาร “เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย” แนบท้ายของแบบสอบถามทุกฉบับ เพื่อให้ผู้ตอบได้ทราบรายละเอียดของงานวิจัยนี้ และการพิทักษ์สิทธิของผู้ตอบ ผู้ตอบสามารถเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ได้โดยไม่เกิดผลกระทบใดๆแก่ผู้ตอบ เมื่อผู้ตอบลงนามในแบบฟอร์มแล้วสามารถแยกส่งกับแบบสอบถามได้ เพื่อไม่ต้องการแสดงตัวผู้ตอบหรือส่งรวมกับแบบสอบถามก็ได้ นอกจากนี้ เนื่องจากแบบสอบถามมีจำนวนข้อค่อนข้างมาก คณะกรรมการจริยธรรมได้แนะนำให้มีการมอบของที่ระลึกแก่ผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อจูงใจ ผู้วิจัยได้จัดของชำร่วยซึ่งเป็นเสื้อยืดคนละ 1 ตัว แก่ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้คืนแบบสอบถามกลับมา เพื่อเป็นการแสดงความขอบคุณที่กรุณาสละเวลาในการให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

### การจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยจัดกระทำข้อมูลในการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยตรวจสอบคำตอบในแบบสอบถามแต่ละชุด ให้ความครบถ้วนสมบูรณ์ จากนั้นคัดเลือกข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่สมบูรณ์มาใช้วิเคราะห์
2. ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ของแต่ละแบบวัด ลงโค้ดข้อมูล แล้วบันทึกข้อมูล
3. นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนเบื้องต้น (Primary data analysis) เพื่อตรวจสอบลักษณะและคุณภาพของข้อมูลในระดับพนักงานและระดับกลุ่มงานก่อนที่จะทำการวิเคราะห์พหุระดับ โดยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อแสดงถึงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ การแสดงค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติเชิงบรรยายของตัวแปรสังเกตในงานวิจัย เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบประมาณค่า (Rating scale) วิเคราะห์โดยใช้สถิติเบื้องต้น ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่า

เบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด เพื่อศึกษาลักษณะการกระจายของตัวแปร

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดตัวแปรของข้อคำถามและองค์ประกอบแบบวัดตัวแปรระดับกลุ่มงาน ได้แก่ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ประเมินโดยพนักงาน เพื่อตรวจสอบว่าข้อคำถามใดที่สามารถนำไปสร้างคะแนนระดับกลุ่ม เป็นการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบเบื้องต้น เกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ ในการทดสอบคุณภาพเครื่องมือวัดตัวแปรพหุระดับ ผู้วิจัยใช้ขั้นตอนตามแนวทางของเงินและคณะ (Chen, Mathieu & Bliese, 2004) ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดนิยามตัวแปรที่ศึกษา (Construct definition) เป็นการนิยามตัวแปรในแต่ละระดับการวิเคราะห์ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม โดยพิจารณาปัจจัยกำหนดที่ขึ้นอยู่กับทฤษฎีในด้านมิติ (Dimension) ขององค์ประกอบว่ามีมิติขององค์ประกอบอย่างไร (เช่น องค์ประกอบแบบมิติเดียว Unidimension construct, หรือหลายมิติ Multidimensional) และพิจารณาลักษณะธรรมชาติ (Nature) ขององค์ประกอบ (เช่น มีแนวโน้มเข้าสู่ศูนย์กลาง - Central tendency หรือ มีความแปรปรวน - Variability) ธรรมชาติขององค์ประกอบ โดยทั่วไปในทางทฤษฎีจะคิดในแง่ที่ตัวชี้วัดการโน้มเข้าสู่ศูนย์กลาง หรือคะแนนรวม ซึ่งอาจมีรูปแบบอื่นอีก

2) การระบุธรรมชาติ วิธีการวัดและการสร้างคะแนนที่ประกอบรวมกันขององค์ประกอบ (Articulation on the nature of the aggregate construct) ขั้นนี้เป็นการพิจารณาการประกอบกันเป็นธรรมชาติขององค์ประกอบรวม ระบุธรรมชาติและจัดตัวแปรในโครงสร้างที่อยู่ระดับการวิเคราะห์ที่สูง องค์ประกอบมีพื้นฐานอยู่บนธรรมชาติและพิจารณาในทางปฏิบัติ ว่าระดับการวัดจากการรวมประเภทใดที่ควรใช้ในการทำให้เป็นการรวมตัวในระดับที่สูงขึ้นขององค์ประกอบนั้น ตรวจสอบว่าองค์ประกอบควรถูกวัดในระดับการรวมกัน (Aggregate level) อย่างไร ซึ่งมี 2 แนวทางเลือกคือ 1) สามารถเลือกวัดองค์ประกอบในระดับที่รวมกันโดยตรงโดยใช้ Global measure และ 2) สามารถเลือกวัดชิ้นองค์ประกอบในระดับรวมกัน (Aggregate-level constructs) โดยการรวมตัวแปรในระดับที่ต่ำกว่า (Lower-level variables) ในบางกรณีสามารถถามหัวหน้ากลุ่ม แต่บางกรณีเป็นการถามสมาชิกในกลุ่มเป็นผู้ให้คะแนน ซึ่งในกรณีที่องค์ประกอบรวมได้จากตัวแปรระดับล่าง จึงมีความสำคัญที่ต้องกำหนดอย่างชัดเจนที่ได้จากความชัดเจนของทฤษฎี

3) การตรวจสอบโครงสร้างขององค์ประกอบข้ามระดับการวิเคราะห์ เป็นการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดในแต่ละระดับการวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (MCFA) ในขั้นนี้เป็นการพิจารณาองค์ประกอบที่มีการวิเคราะห์ข้ามระดับ เพื่อตรวจสอบว่าโครงสร้างตัวแปรมีการวัดคล้ายกับการวิเคราะห์ข้ามระดับหรือไม่ เป็นการทดสอบองค์ประกอบแบบข้ามระดับการวิเคราะห์ เพื่อแสดงคุณภาพในการวัด เช่น CFA ค่า Share properties ค่า  $r_{wg}$  ค่า Agreement เป็นการวัดความสม่ำเสมอภายในขององค์ประกอบข้ามระดับการวิเคราะห์ เพื่อให้แน่ใจว่ามีค่าความสอดคล้องภายใน (Within-unit agreement) ที่รวมกันใน

ระดับเหมาะสม (Muthen, 1994 cited in Chen, Mathieu & Bliese, 2000: 288) การทดสอบโครงสร้างเพื่อดูความสอดคล้องกันของโมเดลและรูปแบบบางอย่างของโมเดลอ้างอิง (Referent-shift model) เป็นตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและตรวจสอบข้อมูล จึงใช้ทั้งการวิเคราะห์พหุระดับและการวิเคราะห์ระดับเดียว ซึ่งการวิเคราะห์ระดับเดียว (Confirmatory factor analysis: CFA) เป็นการวิเคราะห์ The total variance-covariance matrix ของตัวแปรสังเกตที่เป็นตัวแปรระดับเดียว

4) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MFCA) ของตัวแปรเป็นการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและตรวจสอบข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์พหุระดับของตัวแปร พิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่าง (The total sample covariance matrix) ของค่าคะแนนภายในกลุ่ม (Within-group) และระหว่างกลุ่ม (Between-group) ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาในขั้นนี้ได้แก่

4.1. การตรวจสอบระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรกลุ่มจากค่า  $r_{wg}$  (Within group agreement) การพิจารณาดัชนี  $r_{wg}$  โดยค่าระหว่าง 0.00 to 0.30 ถือว่ากลุ่มไม่มีความสอดคล้องกันภายในกลุ่ม ค่าระหว่าง 0.31-0.50 ถือว่ากลุ่มมีความสอดคล้องกันในระดับต่ำ ค่าระหว่าง 0.51-0.70 ถือว่า มีความสอดคล้องกันในระดับปานกลาง ค่าระหว่าง 0.71-0.90 ถือว่ากลุ่มมีความสอดคล้องกันในระดับสูง ค่าระหว่าง 0.91-1.00 ถือว่ากลุ่มมีความสอดคล้องกันในระดับสูงมาก

4.2. ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (Interclass correlations: ICC) ระหว่างตัวแปรทั้ง 2 ระดับ เพื่อดูว่าร้อยละของการผันแปรทั้งหมดในแต่ละด้านของตัวแปรว่านอกจากมีการผันแปรในกลุ่มแล้วยังมีความผันแปรระหว่างกลุ่มหรือไม่ ทั้งนี้ค่า ICC ควรมีค่ามากกว่า 0.05 จึงสามารถนำไปวิเคราะห์พหุระดับได้ การตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มด้วยค่า ICC1 และ ICC2 ขั้นนี้เป็นการศึกษาความแปรปรวนขององค์ประกอบระหว่างกลุ่ม (Construct validity between unit) เป็นการประเมินความเชื่อมั่น ตามขั้นตอนที่3 ผู้วิจัยควรแน่ใจว่าการวัดองค์ประกอบพหุระดับ (The multi-level constructs) มีความแปรปรวนอย่างเหมาะสมทั้งภายในและระหว่างหน่วยการวิเคราะห์ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์ประกอบนั้นมีความแตกต่างกันอย่างเพียงพอ (Sufficient vary) ในระดับการวิเคราะห์ที่ต่างกัน (Level of analysis) ความหมายของ inter-member reliability ขึ้นอยู่กับดัชนีค่าความเชื่อมั่นที่ใช้ ดัชนีที่ใช้ทั่วไปก็คือ ค่า ICC (Interclass correlations) เป็นการวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (Interclass correlations: ICC) ระหว่างตัวแปรทั้ง 2 ระดับ เพื่อดูค่าร้อยละของการผันแปรทั้งหมดในแต่ละด้านของตัวแปรจากการผันแปรในกลุ่มแล้วและความผันแปรระหว่าง ทั้งนี้ค่า ICC ควรมีค่ามากกว่า 0.05 (Dyer; Hanges; & Hall, 2005) จึงสามารถนำไปวิเคราะห์พหุระดับได้ ค่า ICC(1) เป็นดัชนีชี้สัดส่วนของความแปรปรวนในการเข้าร่วมในกลุ่ม ซึ่งมีค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Within-unit variance) น้อยกว่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

แสดงหลักฐานว่าตัวแปรนี้มีความแปรปรวนในระดับกลุ่มด้วยค่า ICC(1) ส่วนค่า ICC(2) เป็นดัชนีที่แสดงถึงค่ากลางของกลุ่ม (Unit mean) มีความแตกต่างจากกลุ่มอื่น

5) การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรพหุระดับที่ศึกษากับตัวแปรอื่นๆที่ระดับการวิเคราะห์ต่าง ๆ องค์ประกอบที่ข้ามระดับการวิเคราะห์ (Construct function across levels of analysis) ขั้นนี้เป็นการทดสอบหน้าที่ขององค์ประกอบพหุระดับ (The multi-level construct's function) ที่รวมถึงการทดสอบโมเดลทฤษฎีของความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นที่ระดับการวิเคราะห์หลากหลาย โดยผู้วิจัยต้องระบุตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedent) ความสัมพันธ์และผลลัพธ์จากองค์ประกอบที่ข้ามระดับการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน เช่น ตัวแปรที่มีองค์ประกอบพหุระดับหรือองค์ประกอบระดับเดียว (Single-level construct) แล้วตัวแปรเหล่านี้สามารถเป็นระดับเฉพาะ (Level-specific) (ได้แก่ มีระดับการวิเคราะห์ที่เฉพาะเพียงอย่างเดียว) หรือหลายระดับการวิเคราะห์ (Multiple level of analysis) โมเดลดังกล่าวสามารถถูกระบุเป็น ระดับภายในกลุ่ม (Within-level) หรือผลลัพธ์ที่อาจจะหรืออาจจะไม่ข้ามผ่านระดับทดสอบความเหมือนและความแตกต่างในความสัมพันธ์ที่รวมเอาองค์ประกอบในระดับการวิเคราะห์ที่แตกต่างกันทดสอบข้ามระดับการวิเคราะห์

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงใช้การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดตัวแปรพหุระดับที่ระดับการวิเคราะห์ต่าง ๆ ตามแนวทางของเฉินและคณะ (Chen, Mathieu; & Bliese, 2004) และวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับโดยใช้โปรแกรม Mplus เพื่อให้การวิเคราะห์รวดเร็ว เนื่องจากโปรแกรม Mplus มีข้อดีที่สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในกลุ่ม และความสัมพันธ์ของตัวแปรระหว่างกลุ่มได้พร้อมกันในครั้งเดียว การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงานของกลุ่มงานที่พนักงานเป็นผู้ประเมิน มีการวิเคราะห์ระดับใด (ได้แก่ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) มีขั้นตอนดังนี้

2.1. การตรวจสอบระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรกลุ่มจากค่า  $r_{rg}$  โดยใช้โปรแกรม R เพื่อดูผลการวิเคราะห์จาก  $r_{rg}$

2.2. การตรวจสอบความเชื่อมั่นในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ

การตรวจสอบความเชื่อมั่นในการวิเคราะห์ในองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ จะมีการประมาณค่าความเชื่อมั่นทั้งภายในกลุ่ม (Within-level) และระหว่างกลุ่ม (Between-level) แยกกัน โดยมีวิธีการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบจำลองการวัดพหุระดับ การประมาณค่าความเชื่อมั่นของแบบจำลองการวัดพหุระดับใช้วิธีการประมาณค่า 3 แบบ (Geldhof, Preacher; & Zyphur, 2014:73) ดังนี้

2.2.1. ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Multilevel alpha:  $\alpha$ ) ของแบบจำลองการวัดพหุระดับ ซึ่งค่าที่ได้จะมีค่าต่ำกว่าค่าความเชื่อมั่นที่แท้จริงของมาตรวัด เมื่อ

เปรียบเทียบกับวิธี Multilevel construct reliability แต่วิธีนี้เป็นวิธีมาตรฐานที่ต้องทำการตรวจสอบทุกครั้ง การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

2.2.2. ค่าความเชื่อมั่นของคะแนนรวมของแบบจำลองการวัดพหุระดับ (Multilevel construct reliability:  $\omega$ ) การคำนวณวิธีนี้จะให้ค่าความแม่นยำกว่าวิธีคำนวณค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบจำลองพหุระดับ (Multilevel alpha) วิธีนี้จะคำนวณจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของคะแนนมาตรฐาน (Standard factor loading) และค่า Residual

2.2.3. ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละระดับของแบบจำลองการวัดพหุระดับ (Multilevel maximal reliability:  $H$ ) วิธีนี้จะคำนวณจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของคะแนนมาตรฐาน (Standard factor loading)

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะพิจารณาจากความเชื่อมั่นในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับที่มีองค์ประกอบที่แตกต่างกันนั้น จากค่าความเชื่อมั่นของคะแนนรวมของแบบจำลองการวัดพหุระดับ และค่าความเชื่อมั่นในแต่ละระดับของแบบจำลองการวัดพหุระดับ

2.3. การตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปร โดยใช้การตรวจสอบค่า (Interclass correlations: ICCs)  $ICC1$  และ  $ICC2$

2.4. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบแบบจำลองตามสมมติฐานการวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Structural equation modeling: SEM)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรของปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานในระดับกลุ่ม ได้แก่ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ที่พนักงานในกลุ่มเป็นผู้ประเมิน รวมถึงศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานอาหารสัตว์ที่มีปัจจัยเชิงสาเหตุของจิตลักษณะของบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมในระดับกลุ่มและระดับพนักงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานโดยมีเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในโรงงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง
2. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงบรรยายของตัวแปรสังเกตในงานวิจัย
3. ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพของการวัดตัวแปรกลุ่มงาน
4. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของปัจจัย

สภาพแวดล้อมการทำงานและการประเมินตนเองที่ส่งผลต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในโรงงานและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานอาหารสัตว์

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนชื่อตัวแปรต่างๆ และใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ทางสถิติไว้ดังนี้

สัญลักษณ์หรืออักษร	ความหมาย
$\bar{X}$	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
SD	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
SE	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error)
$\chi^2$	ค่าสถิติไค-สแควร์
df	องศาอิสระ
$R^2$	สัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient of determination)
$\beta$	สัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน
W หรือ ตัวห้อย w	ระดับพนักงาน (Individual level) หรือ ภายในกลุ่ม (Winthin level)
B หรือ ตัวห้อย b	ระดับกลุ่มงาน (Group level) หรือ ระหว่างกลุ่ม (Between level)

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยนี้แบ่งตามระดับการวิเคราะห์มี 2 กลุ่มคือ ตัวแปรระดับบุคคล และระดับกลุ่มงาน โดยผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์แทนชื่อของตัวแปร ดังนี้

## ตัวแปรระดับพนักงาน

ตัวแปรระดับพนักงาน ได้ใช้สัญลักษณ์แทนชื่อตัวแปรดังนี้

ตัวแปรแฝง	ตัวอักษรย่อ	ตัวแปรสังเกต	ตัวอักษรย่อ
การประเมินแก่นแท้ของตนเอง	CSEw	การประเมินแก่นแท้ของตนเอง	CSEw_f1
การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงใน งาน	INFw	ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ด้านการบริหารภายในงาน	INFw_f1 INFw_f2
การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง ในงาน	COPw	การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน	COPw_f1
ความคลุมเครือของบทบาทใน งาน	AMBw	ด้านมาตรฐานการทำงาน ด้านวิธีการทำงาน ด้านเวลาทำงาน	AMBw_f1 AMBw_f2 AMBw_f3
การรับรู้การให้การสนับสนุนทาง สังคมจากองค์กร	POSw	การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคม จากองค์กร	POSw_f1
วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่ง ผลสำเร็จ	CULw	ด้านคุณลักษณะหลักของโรงงาน ด้านการบริหารพนักงาน ด้านการเชื่อมสัมพันธ์ในโรงงาน ด้านกลยุทธ์ที่สำคัญ ด้านเกณฑ์ของความสำเร็จ	CULw_f1 CULw_f2 CULw_f3 CULw_f4 CULw_f5
บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่ง ผลสำเร็จ	CLlw	ด้านความรับผิดชอบ ด้านการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความ คาดหวัง	CLlw_f1 CLlw_f2 CLlw_f3 CLlw_f4
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร	OCBw	ด้านการช่วยเหลือ ด้านการมีจิตสำนึกและยุติธรรม ด้านการมีมารยาทและความเอื้อเฟื้อ ด้านการทำความดีให้สังคมในองค์กร	OCBw_f1 OCBw_f2 OCBw_f3 OCBw_f4



## ตัวแปรระดับพนักงาน (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวอักษรย่อ	ตัวแปรสังเกต	ตัวอักษรย่อ
พฤติกรรมการทำงานตาม บทบาทหน้าที่	INRw	ด้านการผลิตและคุณภาพ	INRw_f1
		ด้านความใส่ใจและรับผิดชอบ	INRw_f2
		ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	INRw_f3
		ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น	INRw_f4
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	TLw	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	TLw_f1
		ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	TLw_f2
		ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	TLw_f3
		ด้านการคำนึงถึงเป็นรายบุคคล	TLw_f4

## ตัวแปรระดับกลุ่มงาน

ตัวแปรระดับกลุ่มงาน ได้ใช้สัญลักษณ์แทนชื่อตัวแปรดังนี้

ตัวแปรแฝง	ตัวอักษร ย่อ	ตัวแปรสังเกต	ตัวอักษร ย่อ
การประเมินกันแท้ของตนเอง	CSEb	การประเมินกันแท้ของตนเอง	CSEb_f1
การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงใน งาน	INFb	ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน	INFb_f1
		ด้านการบริหารภายในงาน	INFb_f2
การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงใน งาน	COPb	การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน	COPb_f1
ความคลุมเครือในงาน	AMBb	ด้านมาตรฐานการทำงาน	AMBb_f1
		ด้านวิธีการทำงาน	AMBb_f2
		ด้านเวลาทำงาน	AMBb_f3
การรับรู้การให้การสนับสนุนทาง สังคมจากองค์การ	POSb	การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคม จากองค์การ	POSb_f1
วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ	CULb	ด้านคุณลักษณะหลักของโรงงาน	CULb_f1
		ด้านการบริหารพนักงาน	CULb_f2
		ด้านการเชื่อมสัมพันธ์ในโรงงาน	CULb_f3

## ตัวแปรระดับกลุ่มงาน (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวอักษรย่อ	ตัวแปรสังเกต	ตัวอักษรย่อ
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	OCBb	ด้านกลยุทธ์ที่สำคัญ	CULb_f4
		ด้านเกณฑ์ของความสำเร็จ	CULb_f5
		ด้านการช่วยเหลือ	OCBb_f1
		ด้านการมีจิตสำนึกและยุติธรรม	OCBb_f2
		ด้านการมีมารยาทและความเอื้อเฟื้อ	OCBb_f3
พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่	INRb	ด้านการผลิตและคุณภาพ	InNb_f1
		ด้านความใส่ใจและรับผิดชอบ	INRb_f2
		ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	INRb_f3
		ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น	INRb_f4
บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ	CLlb	ด้านความรับผิดชอบ	CLlb_f1
		ด้านการสนับสนุน	CLlb_f2
		ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ	CLlb_f3
		ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง	CLlb_f4
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	TLb	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	TLb_f1

## 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในงานวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยพนักงานในโรงงานอาหารสัตว์ 2 ส่วน ได้แก่ (1) ประชากรระดับกลุ่ม ได้แก่ (1) พนักงานระดับกลุ่ม ได้แก่ แผนกหรือส่วนงานที่อยู่ในแต่ละโรงงาน การกำหนดกลุ่ม ผู้วิจัยได้ยึดตามเกณฑ์พิจารณาของ ฮอกซ์ (Hox, 2002: 2010) ที่แนะนำว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิเคราะห์ทุกระดับ ควรมีอย่างน้อย 50 กลุ่ม และมีกลุ่มละ 5 คนขึ้นไป ซึ่งในงานวิจัยนี้มีจำนวน 56 กลุ่ม และมีจำนวนพนักงานในกลุ่มเฉลี่ย 5.8 คน/กลุ่ม (2) ประชากรระดับบุคคล ได้แก่ พนักงานโรงงานอาหารสัตว์ จากโรงงานทั้งหมด 7 แห่ง จำนวน 325 คน โดยข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่พนักงานทำงานในกลุ่มงานและระยะเวลาที่ทำงานในโรงงานปัจจุบัน ดังแสดงในตารางที่ 20

ตาราง 20 ข้อมูลพื้นฐาน จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลพื้นฐานพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
พนักงานโรงงานอาหารสัตว์ (n=325)				
อายุ (ปี)			33.2	7.26
ต่ำกว่า 28 ปี	91	28		
ระหว่าง 29-36 ปี	149	45		
มากกว่า 36 ปี	85	26.2		
เพศ				
ชาย	228	70.2		
หญิง	96	29.5		
ไม่ระบุ(1 คน)				
ระดับการศึกษา				
สูงกว่าปริญญาตรี	6	1.8		
ปริญญาตรี	123	37.8		
ปวส.หรือ อนุปริญญาตรี	156	48		
มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือปวช.	27	8.3		
มัธยมศึกษาปีที่ 3	5	1.5		
ประถมศึกษาปีที่ 6	3	0.9		
ต่ำกว่าประถมศึกษาปีที่ 6	4	1.2		
ไม่ระบุ (1 คน)				
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน			6.39	6.69
ปัจจุบัน				
ต่ำกว่า 2 ปี	88	27.1		
ระหว่าง 3-8 ปี	158	48.6		
มากกว่า 9 ปี	65	20		
ไม่ระบุ (14 คน)				

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐานพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงงาน ปัจจุบัน			7.18	7.19
ต่ำกว่า 2 ปี	79	24.3		
ระหว่าง 3-8 ปี	155	47.7		
มากกว่า 9 ปี	78	24		
ไม่ระบุ (13 คน)				
ระดับพนักงาน (พนักงานโรงงานอาหารสัตว์)				
โรงงานลพบุรี 2 (LR2)	77	23.69		
โรงงานลพบุรี 3 (LR3)	64	19.69		
โรงงานลพบุรี 4 (LR4)	28	8.62		
โรงงานปากช่อง (PC)	31	9.54		
โรงงานพระประแดง (PD)	58	17.85		
โรงงานสงขลา (SK)	32	9.85		
โรงงานลำพูน (BTN)	35	10.77		
ระดับกลุ่มงาน (56 กลุ่ม)			5.8 คน/กลุ่ม	
มีจำนวน 3 คน /กลุ่มงาน	9	16.07		
มีจำนวน 4 คน/กลุ่มงาน	10	17.86		
มีจำนวน 5 คน/กลุ่มงาน	10	17.86		
มีจำนวน 6 คน/กลุ่มงาน	12	21.43		
มีจำนวน 7 คน/กลุ่มงาน	5	8.93		
มีจำนวน 8 คน/กลุ่มงาน	1	1.79		
มีจำนวน 9 คน/กลุ่มงาน	3	5.36		
มีจำนวน 10 คน/กลุ่มงาน	2	3.57		
มีจำนวน 11 คน/กลุ่มงาน	2	3.57		
มีจำนวน 12 คน/กลุ่มงาน	2	3.57		

จากตารางที่ 20 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคคลเป็นพนักงานโรงงานอาหารสัตว์จากโรงงานทั้งหมด 7 แห่ง จำนวน 325 คน มีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานโรงงานลพบุรี 2 จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 23.69 รองลงมาคือ โรงงานลพบุรี 3 จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 19.69 พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ย 33.2 ปี เป็นเพศชาย จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 70.2 เพศหญิง จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 ส่วนใหญ่จบการศึกษา

ระดับ ปวส.หรืออนุปริญญาตรี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 48 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 37.8 ระยะเวลาที่พนักงานทำงานในโรงงานปัจจุบันโดยเฉลี่ย 7.18 ปี ระยะเวลาที่อยู่ในกลุ่มงานปัจจุบันโดยเฉลี่ย 6.39 ปี กลุ่มตัวอย่างในระดับกลุ่ม 56 กลุ่มงาน ซึ่งกลุ่มงานนี้มีจำนวนสมาชิกตั้งแต่ 3-12 คน ส่วนใหญ่มีสมาชิก 6 คน จำนวน 12 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 21.43 รองลงมา มีจำนวนสมาชิก 4 และ 5 คน จำนวน 10 กลุ่มเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 17.86 จำนวนสมาชิกในกลุ่มโดยเฉลี่ย 5.8 คน

## 2. ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงบรรยายของตัวแปรสังเกตในงานวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ศึกษาในการวิจัยนี้ประกอบด้วย 2 กลุ่มคือ กลุ่มตัวแปรระดับพนักงาน และกลุ่มตัวแปรระดับกลุ่ม

### 1. ตัวแปรระดับพนักงาน แบ่งออกเป็น ตัวแปรเชิงสาเหตุ ตัวแปรคั่นกลาง และตัวแปรผล

1.1. ตัวแปรเชิงสาเหตุ ประกอบด้วยตัวแปรสภาพแวดล้อมระดับบุคคลและตัวแปรปัจจัยด้านจิตลักษณะ

1.1.1. ตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งแข่งขัน การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ ความคลุมเครือในงาน

1.1.2. ตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน ได้แก่ การประเมินแก่นแท้ของตนเอง

1.2. ตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่ การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

1.3. ตัวแปรผล ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ในการวิเคราะห์ตัวแปรระดับพนักงาน ใช้การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่เป็น การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) เป็นการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของคะแนน (The total variance-covariance matrix) ของตัวแปรสังเกตที่เป็นตัวแปรระดับเดียว การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยใช้เพื่อศึกษาถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ตามที่ได้ศึกษาจากทฤษฎีและ เป็นไปในรูปแบบใด ทำให้ทราบถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างตามที่ได้ศึกษาทฤษฎีมา โดยแสดงแสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงบรรยายของตัวแปรสังเกตในการวิจัย ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ของตัวแปรระดับกลุ่มในตารางที่ 21

ตาราง 21 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับพนักงาน

ตัวแปร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
<b>ตัวแปรปัจจัยสภาพแวดล้อมระดับบุคคล</b>					
1. วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ					
1.1. ด้านคุณลักษณะหลักของ โรงงาน	325	4.90	0.73	2.00	6.00
1.2. ด้านการบริหารพนักงาน	325	4.16	0.93	1.20	6.00
1.3. ด้านการเชื่อมสัมพันธ์ใน โรงงาน	325	4.47	0.75	1.00	6.00
1.4. ด้านกลยุทธ์ที่สำคัญ	325	4.61	0.69	1.00	6.00
1.5. ด้านเกณฑ์ของความสำเร็จ	325	4.73	0.70	2.00	6.00
2. การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน					
2.1. ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการ ทำงาน	325	4.12	0.73	1.58	6.00
2.2. ด้านการบริหารภายใน โรงงาน	325	4.18	0.77	1.09	6.00
3. ความคลุมเครือในงาน					
3.1. ด้านมาตรฐานการทำงาน	325	4.47	0.71	2.00	6.00
3.2. ด้านวิธีการทำงาน	325	4.34	0.76	2.00	6.00
3.3. ด้านเวลาทำงาน	325	4.80	0.67	2.67	6.00
4. การรับรู้การให้การสนับสนุนทาง สังคมจากองค์การ					
<b>ตัวแปรปัจจัยด้านจิตลักษณะ</b>					
5. การประเมินแก่นแท้ของตนเอง					
<b>ตัวแปรคั่นกลาง</b>					
6. การเผชิญปัญหาการ เปลี่ยนแปลงในงาน					

ตาราง 21 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
<b>ตัวแปรผล</b>					
<b>7. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร</b>					
7.1. ด้านการช่วยเหลือ	325	3.66	0.56	2.20	5.00
7.2. ด้านการมีจิตสำนึกและ ยุติธรรม	325	3.39	0.47	1.13	5.00
7.3. ด้านการมีมารยาทและความ เอื้อเฟื้อ	325	3.95	0.59	1.75	5.00
7.4. ด้านการทำความดีให้สังคม ในองค์กร	325	3.66	0.56	2.20	5.00
<b>8. พฤติกรรมการทำงานตาม บทบาทหน้าที่</b>					
8.1. ด้านการผลิตและคุณภาพ	325	4.04	0.58	2.00	5.00
8.2. ด้านความใส่ใจและ รับผิดชอบ	325	4.11	0.60	1.80	5.00
8.3. ด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	325	3.69	0.72	1.00	5.00
8.4. ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น	325	4.10	0.59	1.75	5.00

จากตารางที่ 21 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับบุคคล **ตัวแปรปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงาน** ผลปรากฏว่าตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดของตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ คือ ด้านคุณลักษณะหลักของโรงงาน มีค่าเฉลี่ย 4.90 ตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดของตัวแปรแฝงการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในโรงงาน คือ ด้านการบริหารภายในโรงงาน มีค่าเฉลี่ย 4.18 ตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดของตัวแปรแฝง ความคลุ้มเครือในงาน คือ ด้านเวลาทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.80 ตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดของตัวแปรแฝง การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.73 **ตัวแปรปัจจัยด้านจิตลักษณะบุคคล** ผลพบว่าตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดของตัวแปรแฝงการประเมินกันแท้ของตนเอง มีค่าเฉลี่ย 2.85 ตัวแปรผล ปรากฏว่าตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดของตัวแปรแฝง คือ ด้านการมีมารยาทและความเอื้อเฟื้อ มี

ค่าเฉลี่ย 3.95 ตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดของตัวแปรแฝง คือด้านความใส่ใจและรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 4.11

ตาราง 22 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่ม

ตัวแปร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
9. บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ	325				
9.1. ด้านความรับผิดชอบ		4.526	.746	1.67	6.00
9.2. ด้านการสนับสนุน		4.097	.818	1.00	6.00
9.3. ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ		4.506	.826	1.00	6.00
9.4. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง		4.144	.811	1.00	6.00
10. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	325				
10.1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		3.73	.668	1.29	5.00
10.2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ		3.71	.662	1.00	5.00
10.3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา		3.70	.663	1.00	5.00
10.4. ด้านการคำนึงถึงเป็นรายบุคคล		3.64	.739	1.00	5.00

จากตารางที่ 22 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่ม ตัวแปรปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของกลุ่ม พบว่าตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดของตัวแปรแฝงบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ คือ ด้านความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 4.526



ตาราง 23 แสดงค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตในโมเดลวิจัย

ตัวแปร	CSEw_ f1	INFw_ f1	INFw_ f2	COPw_ f1	AMBw_ f1	AMBw_ f2	AMBw_ f3	CULw_ f1	CULw_ f2	CULw_ f3	CULw_ f4	CULw_ f5	POSw_ f1
CSEw_f1	1												
INFw_f1	.142	1											
INFw_f2	.121	.472**	1										
COPw_f1	.091	.306**	.306**	1									
AMBw_f1	-.315**	-.243**	-.157**	-.338**	1								
AMBw_f2	-.236**	-.281**	-.246**	-.289**	.487**	1							
AMBw_f3	-.263**	-.242**	-.113**	-.331**	.641**	.514**	1						
CULw_f1	.128	.288**	.454**	.311**	-.356**	-.291**	-.452**	1					
CULw_f2	.080	.361**	.538**	.200**	-.095	-.167**	-.073	.424**	1				
CULw_f3	.027	.330**	.501**	.276**	-.211**	-.274**	-.235**	.531**	.599**	1			
CULw_f4	.080	.296**	.417**	.309**	-.190**	-.280**	-.300**	.560**	.460**	.686**	1		
CULw_f5	.069	.293**	.322**	.240**	-.241**	-.247**	-.280**	.457**	.388**	.537**	.535**	1	
POSw_f1	-.018	.344**	.537**	.252**	-.084	-.194**	-.052	.370**	.620**	.589**	.445**	.422**	1
OCBw_f1	.122	.102	.023	.206**	-.264**	-.252**	-.302**	.208**	.070	.149**	.154**	.142**	.066
OCBw_f2	.063	.177**	.133**	.252**	-.274**	-.208**	-.337**	.250**	.053	.116**	.165**	.275**	.074
OCBw_f4	.084	.260**	.216**	.288**	-.270**	-.255**	-.358**	.314**	.152**	.189**	.245**	.246**	.147**
OCBw_f5	.153**	.327**	.244**	.392**	-.229**	-.252**	-.291**	.274**	.279**	.294**	.283**	.217**	.307**
INRw_f1	.030	-.004	.047	.142**	.000	-.036	-.041	.017	.099	.060	-.051	-.091	.110
INRw_f2	.038	.063	.098	.109**	-.045	-.105	-.105	.043	.173**	.129**	.001	.003	.111
INRw_f3	-.041	.120**	.046	.138**	-.042	-.099	-.128	-.001	.072**	.060	-.033	.038	.133**
INRw_f4	.002	.075**	.101**	.093**	-.041	-.064	-.095	.055	.170**	.145**	.034	.057	.156**
CLlw_f1	-.066	.045	-.067	.123**	-.194**	-.062	-.116	.095	-.068	.049	.055	.076	.054
CLlw_f2	.077	.317**	.313**	.281**	-.332**	-.291**	-.309**	.327**	.275**	.407**	.420**	.375**	.352**
CLlw_f3	-.011	.335**	.338**	.302**	-.177**	-.221**	-.176**	.297**	.452**	.489**	.372**	.358**	.514**
CLlw_f4	.062	.264**	.247**	.326**	-.303**	-.249**	-.319**	.309**	.148**	.357**	.362**	.344**	.293**

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวแปร	OCBw_f1	OCBw_f2	OCBw_f3	OCBw_f4	InRw_f1	InRw_f2	InRw_f3	InRw_f4	CLlw_f1	CLlw_f2	CLlw_f3	CLlw_f4
OCBw_f1	1											
OCBw_f2	.309**	1										
OCBw_f4	.307**	.560**	1									
OCBw_f5	.373**	.398**	.518**	1								
INRw_f1	.038	.051	.021	.077	1							
INRw_f2	.029	.079	.069	.087	.781**	1						
INRw_f3	.040	.088	.052	.152**	.513**	.556**	1					
INRw_f4	.052	.086	.050	.114	.707**	.771**	.577**	1				
CLlw_f1	.163**	.063	.068	.092	-.083	-.052	-.074	-.054	1			
CLlw_f2	.192**	.310**	.321**	.259**	-.015	.071	.118	.058	.187**	1		
CLlw_f3	.207**	.209**	.173**	.258**	.089	.155**	.181**	.135	.178**	.505**	1	
CLlw_f4	.120	.168**	.272**	.216**	.002	.062	.097	-.009	.152**	.619**	.487**	1

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวแปร	INFb_f1	INFb_f2	COPb_f1	AMBb_f1	AMBb_f2	AMBb_f3
INFb_f1	1					
INFb_f2	.438**	1				
COPb_f1	.427**	.338**	1			
AMBb_f1	-.276**	-.126	-.227**	1		
AMBb_f2	-.446**	-.278**	-.390**	.472**	1	
AMBb_f3	-.345**	-.116	-.280**	.596**	.513**	1
OCBb_f1	.067	.127	.178**	-.399**	-.331**	-.358**
OCBb_f2	.002	.136	.088	-.113	.017	-.264**
OCBb_f4	.117	.295**	.347**	-.329**	-.201**	-.379**
OCBb_f5	.423**	.430**	.594**	-.277**	-.287**	-.341**
INRb_f1	.030	.062	.129	-.039	-.031	-.137
INRb_f2	.095	.158**	.094	-.080	-.076	-.303**
INRb_f3	.280**	.028	.080	-.159**	-.114	-.244**
INRb_f4	.152**	.239**	.045	-.004	.007	-.222**
TLb_f1	.181**	.243**	.092	-.109	-.228**	-.138

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวแปร	OCBb_f1	OCBb_f2	OCBb_f4	OCBb_f5	INRb_f1	INRb_f2	INRb_f3	INRb_f4	TLb_f1
OCBb_f1	1								
OCBb_f2	.204**	1							
OCBb_f4	.365**	.598**	1						
OCBb_f5	.387**	.390**	.506**	1					
INRb_f1	-.012	.133	.070	.174**	1				
INRb_f2	.070	.224**	.198**	.266**	.869**	1			
INRb_f3	-.043	.152**	.064	.301**	.578**	.616**	1		
INRb_f4	.077	.205**	.138	.286**	.791**	.859**	.618**	1	
TLb_f1	.116	.102	.144**	.258**	.020	.074	.094	.100	1

จากตาราง 23 แสดงค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตในแบบจำลองวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตระดับพนักงาน มีทั้งหมด 289 คู่ มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 146 คู่ และมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 18 คู่ ในภาพรวมความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตระดับพนักงาน มีค่าระหว่าง 0.109 ถึง 0.781 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ด้านการผลิตและคุณภาพ (InRw\_f1) กับ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ด้านความใส่ใจและรับผิดชอบ (InRw\_f2) มีค่าสหสัมพันธ์คือ 0.781 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน (COPw\_f1) กับ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ด้านความใส่ใจและรับผิดชอบ (INRw\_f2) มีค่าสหสัมพันธ์คือ 0.109 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่มงาน มีทั้งหมด 105 คู่ มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 44 คู่ และมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 44 คู่ ในภาพรวมความสัมพันธ์ของตัวแปร มีค่าระหว่าง 0.109 ถึง 0.869 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ด้านการผลิตและคุณภาพ (InRb\_f1) กับ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ด้านความใส่ใจและรับผิดชอบ (InRb\_f2) มีค่าสหสัมพันธ์คือ 0.869 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ตัวแปรความคลุมเครือในงาน (AMBb\_f1) กับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TLb\_f1) มีค่าสหสัมพันธ์คือ 0.109 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 3. ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพการวัดตัวแปรระดับกลุ่มงาน

ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดของตัวแปรพหุระดับโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA) เป็นการแยกออกของค่าสหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่าง (The total sample covariance matrix) ของค่าคะแนนภายในกลุ่ม (Within-group) และระหว่างกลุ่ม (Between-group) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบจึงใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MFCA) ของข้อคำถาม เพื่อดูว่าค่าคะแนนสามารถนำไปยกระดับเป็นระดับกลุ่มได้หรือไม่ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (MCFA) ของข้อคำถามและองค์ประกอบของแบบวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อตรวจสอบว่าข้อคำถามใดที่สามารถนำไปสร้างคะแนนระดับกลุ่ม เป็นการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบเบื้องต้นเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ

ในการทดสอบคุณภาพเครื่องมือวัดตัวแปรพหุระดับ ผู้วิจัยใช้ขั้นตอนตามแนวทางของเงินและคณะ (Chen, Mathieu & Bliese, 2004) ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นที่ 1 การกำหนดนิยามตัวแปรที่ศึกษา (Construct definition)

ในการนิยามตัวแปรในระดับการวิเคราะห์ระดับกลุ่มตัวที่ศึกษาในงานวิจัย กำหนดโดยให้สอดคล้องกับระดับของการวัดตัวแปร (Level of analysis) โดยมีพื้นฐานขึ้นอยู่กับทฤษฎีที่ศึกษาของตัวแปรนั้น โดยกำหนดด้วยมิติหรือองค์ประกอบ (Dimension) และพิจารณาลักษณะธรรมชาติ (Nature) ขององค์ประกอบ ในงานวิจัยนี้ตัวแปรระดับกลุ่มมีหลายมิติ (Multidimensional) ได้แก่ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ

**บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement-related climate)** หมายถึง การที่สมาชิกภายในกลุ่มงานมีการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในกลุ่มที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่ต้องการความสำเร็จจากการทำงาน สมาชิกในกลุ่มมีความพยายามทำงานทำให้ดีกว่าคนอื่น มุ่งการแข่งขัน ตั้งเป้าหมายความสำเร็จเป็นเป้าหมายระยะยาว และพัฒนาที่เอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่ความสำเร็จนั้น ตั้งมาตรฐานการทำงานสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ทำหายและกล้าเสี่ยง สนใจทำงานที่ยาก วางแผนอนาคตไว้อย่างรอบคอบและพยายามคาดการณ์ถึงอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นต่อความสำเร็จในเป้าหมายนั้น ต้องการข้อเสนอแนะที่เป็นรูปธรรมชัดเจนเพื่อนำไปพัฒนาบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงานประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibilities) หมายถึง สมาชิกในกลุ่มให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล เน้นความรับผิดชอบส่วนตัว รับผิดชอบงานของตนเอง เลือกขั้นตอนการดำเนินงานของตัวเองและยอมรับความรับผิดชอบนั้นว่าขึ้นอยู่กับความพยายามของตนเอง ไม่ว่าจะสำเร็จหรือล้มเหลว

2) ด้านการสนับสนุน (Support) หมายถึง ในกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แสดงออกในรูปแบบของการให้กำลังใจมากกว่าความสัมพันธ์ตามอำนาจหน้าที่ สมาชิกรับรู้ถึงความไว้วางใจและการสนับสนุนกันในกลุ่ม

3) ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward vs punishment) หมายถึง สมาชิกในกลุ่มรับรู้ว่าการได้รับรางวัลมาจากการทำงานที่สำเร็จเป็นอย่างดี และเห็นว่าการได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ สมาชิกมีความมุ่งมั่นทำงาน

4) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance standard and expectations) หมายถึง สมาชิกในกลุ่มให้ความสำคัญกับมาตรฐานการทำงานที่สูง สมาชิกรับรู้ถึงเกณฑ์ผลงานในการทำงานของกลุ่ม มีความภาคภูมิใจในการทำงานและผลงานของกลุ่มตนเอง มีการปรับปรุงผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง สมาชิกรับรู้ได้ว่าบรรยากาศโดยทั่วไปภายในกลุ่มเป็นความรู้สึกที่กดดันให้ต้องมีการพัฒนาตนเองและกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** หมายถึง การที่พนักงานได้รับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากหัวหน้ากลุ่มของตนเองที่ได้แสดงพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญและสนใจลูกน้องในกลุ่มงาน ให้ความสนใจกับความต้องการของลูกน้อง ยอมรับในตัวลูกน้อง ให้ลูกน้องเห็นถึงความสำคัญของวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของกลุ่มงานและโรงงาน

มากกว่าความสนใจของตนเอง ส่งเสริมลูกน้องก้าวให้ข้ามความสนใจของตนเองเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า เน้นการส่งเสริมแรงจูงใจลูกน้องให้ทำสิ่งที่มากกว่าความคาดหวังในผลการทำงานทั่วไป ให้อำนาจแก่ลูกน้องให้สามารถมีส่วนร่วมในการจัดการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มงาน สร้างความผูกพันต่อเป้าหมาย โดยมุ่งสนใจประโยชน์ของกลุ่มและโรงงานมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized influence หรือ Charisma leadership) หมายถึง ผู้นำเป็นที่เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังลูกน้องภายในกลุ่มงานได้

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational mitivation) หมายถึง การที่หัวหน้าสามารถจูงใจให้ลูกน้องเกิดแรงบันดาลใจจากแรงจูงใจภายใน เสนอวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจสำหรับการมองถึงอนาคตและสามารถถ่ายทอดให้ลูกน้องเข้าใจได้อย่างชัดเจน ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ลูกน้องสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้ รวมถึงปัญหาการเปลี่ยนแปลงในโรงงาน

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่หัวหน้ากระตุ้นให้ลูกน้องได้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่ม ทำให้ลูกน้องมีความต้องการแนวทางในการแก้ปัญหา ส่งเสริมการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มองเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคคือความท้าทาย

4) การคำนึงถึงเป็นรายบุคคล (Individual consideration) หมายถึง การที่หัวหน้ามีความสัมพันธ์กับลูกน้องในลักษณะการดูแลเอาใจใส่ในรายบุคคล ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าคุณค่าและได้รับความสำคัญ โดยหัวหน้าทำหน้าที่เป็นผู้คอยช่วยเหลือและเป็นพี่ปรึกษาของลูกน้องในรายคน หัวหน้ามีการสื่อสารสองทางคือรับฟังและให้การสะท้อนกลับต่อ

## **ขั้นที่ 2 การระบุธรรมชาติ วิธีการวัดและการสร้างคะแนนที่ประกอบรวมกันขององค์ประกอบ (Articulation on the nature of the aggregate construct)**

ขั้นนี้เป็นการพิจารณาการประกอบกันเป็นธรรมชาติขององค์ประกอบรวม ระบุธรรมชาติและจัดตัวแปรในโครงสร้างที่อยู่ระดับการวิเคราะห์ที่สูง จากการทบทวนวรรณกรรม ตัวแปรในงานวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับลักษณะของระดับกลุ่มในรูปแบบ Share unit properties กล่าวคือ ตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงาน เป็นสิ่งที่สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมกัน สมาชิกที่มีประสบการณ์ให้ความหมายร่วมกัน (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014) บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ที่เป็นการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมภายในกลุ่มที่มีร่วมกันที่กระตุ้นให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน (Stinger, 2002) จากความหมายดังกล่าว จึงกล่าวได้ว่าการทำงานในกลุ่มงานในโรงงานอาหารสัตว์ ซึ่งเป็นลักษณะที่พนักงานในกลุ่มมีลักษณะการทำงานใกล้ชิดกันในหน้าที่ส่วนงานเดียวกัน ในบางส่วนงานมีการทำงานเป็นกะเดียวกัน เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลทุ่มเทในผลงานจากการทำงาน (Vroom, 1964: 284 cited in Bass, 1985:11) ในกลุ่มงานพนักงานจะมีหัวหน้าดูแลดล้นลงมาตามลำดับ โดยทำงานใกล้ชิดกับ

หัวหน้ากลุ่มของตน ในงานวิจัยนี้ สมาชิกในกลุ่มเป็นผู้ประเมินบรรยากาศกลุ่มและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่รวมได้จากตัวแปรระดับล่าง จากลักษณะดังนี้ จึงกล่าวได้ว่าบรรยากาศกลุ่มงานเป็นองค์ประกอบแบบ Share properties ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ คอสโรสกีและไคล์ (Kozlowski & Klein, 2000) ได้อธิบายหลักการวัดองค์ประกอบ Share properties ว่าเป็นองค์ประกอบที่เกิดจากระดับบุคคลที่เป็นสมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในด้านการรับรู้ (Perception) อารมณ์ความรู้สึก (Affect) และการตอบสนอง (Response) ซึ่งตามทฤษฎีแล้วเกิดจากการมีส่วนร่วมในระดับทางจิตวิทยา (Psychological level) ในขั้นนี้จึงต้องทำการทดสอบค่าคะแนนของสมาชิกในกลุ่มเดียวกันว่ามีความคล้ายคลึงกันเพียงพอเพื่อรวมกันเป็นกลุ่มได้หรือไม่ก่อนนำไปสร้างตัวแปรระดับกลุ่ม

### **ขั้นที่ 3 การตรวจสอบโครงสร้างขององค์ประกอบตัวแปรข้ามระดับการวิเคราะห์ (Psychometric properties of construct across levels of analysis)**

ในขั้นนี้ เป็นการวิเคราะห์เพื่อดูว่าตัวแปรทั้ง 2 นี้ คือ บรรยากาศกลุ่มแบบมุ่งผลสำเร็จ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายได้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่มได้หรือไม่ พิจารณาความแปรปรวนขององค์ประกอบระหว่างกลุ่ม (Construct validity between units) เพื่อให้แน่ใจว่าการวัดองค์ประกอบพหุระดับมีความแปรปรวนอย่างเหมาะสมทั้งภายในกลุ่มและมีความแตกต่างเพียงพอในระหว่างกลุ่ม ในขั้นนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบ (Factor structure) ความเชื่อมั่นของนิยามตามทฤษฎีที่ได้ศึกษา (Reliability) และการตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่ม (Inter-member agreement) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบ (Factor structure) ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA) ซึ่งสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบระดับบุคคลและกลุ่มได้พร้อมกัน การทดสอบ MCFA โครงสร้างของตัวแปร (Factor structure) ที่มีองค์ประกอบเป็นพหุระดับ (The multi-level construct's facture structure) อาจเป็นโครงสร้างของตัวแปรในระดับการวัดที่สูงกว่า (A higher-level measure) ซึ่งแตกต่างจากโครงสร้างตัวแปรในระดับการวัดที่ต่ำกว่า (Lower-level measure) ขึ้นอยู่กับทฤษฎีการทดสอบโดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อทดสอบโครงสร้างการวัดระดับบุคคลและระดับการรวมกัน (Aggregate-level) เพื่อดูความสอดคล้องกันของโมเดลและรูปแบบบางอย่างของ Referent-shift model เพราะการวัดที่เหมือนกันถูกใช้เพื่อประเมินองค์ประกอบในหลายๆ ระดับการวิเคราะห์ ตามที่มูเทนได้อธิบายไว้ว่าการวิเคราะห์ได้ระบุไปพร้อมๆ กันของโครงสร้างตัวแปรในสองระดับการวิเคราะห์ (Muthen, 1994 cited in Chen, Mathieu & Bliese, 2000: 288)

2) การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของตัวแปรระดับกลุ่ม (Reliability) ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดพหุระดับ โดยการประมาณค่าความเชื่อมั่นของแบบจำลองพหุระดับ โดยใช้การประมาณค่าความเชื่อมั่นพหุระดับ ดังนี้

- 1) ความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบจำลองพหุระดับ (Multilevel alpha:  $\alpha$ )
- 2) ความเชื่อมั่นของคะแนนรวมของแบบจำลองพหุระดับ (Multilevel composite reliability :  $\omega$ ) และ
- 3) ค่าความเชื่อมั่นของน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานกำลังสองของแบบจำลองพหุระดับ (Maximal:  $H$ )

3) การตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่ม หรือความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม (Inter-member agreement) ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินความสอดคล้องของคะแนนภายในกลุ่ม โดยการตรวจสอบระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรกลุ่มจากค่า  $r_{wg}$  (Within group agreement) โดยการพิจารณาองค์ประกอบของตัวแปรที่มีการวิเคราะห์ข้ามระดับ เพื่อตรวจสอบว่าโครงสร้างตัวแปรมีการวัดคล้ายกับการวิเคราะห์ข้ามระดับหรือไม่ เป็นการทดสอบองค์ประกอบแบบข้ามระดับการวิเคราะห์ (The psychometric properties of the construct across and/or at different levels of analysis) ค่า  $r_{wg}$  ค่า agreement วัดความสม่ำเสมอภายใน (The internal consistency) ขององค์ประกอบข้ามระดับการวิเคราะห์ เพื่อให้แน่ใจว่าค่าความสอดคล้องภายใน (Within-unit agreement) ได้รวมกันอย่างเหมาะสมจากการตอบสนองต่อระดับที่รวมกัน (Aggregate level) (Muthen, 1994 cited in Chen, Mathieu; & Bliese, 2000: 288) ในการตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่ม (Inter-member agreement) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ที่เรียกว่า (Within group agreement) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ Multilevel modeling in R package (Bliese, 2006) ทำการวิเคราะห์ การตัดสินใจค่า  $r_{wg}$  โดยพิจารณาจากการประมาณค่า IRA โดยค่าระหว่าง 0.00 to 0.30 ถือว่า ไม่มีความสอดคล้องกันภายในกลุ่ม ค่าระหว่าง 0.31-0.50 ถือว่า มีความสอดคล้องกันในระดับต่ำ ค่าระหว่าง 0.51-0.70 ถือว่า มีความสอดคล้องกันในระดับปานกลาง ค่าระหว่าง 0.71-0.90 ถือว่า มีความสอดคล้องกันในระดับสูง ค่าระหว่าง 0.91-1.00 ถือว่า มีความสอดคล้องกันในระดับสูงมาก (LeBreton; & Senter, 2008: 836) ทั้งนี้ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างไม่มีผลต่อค่า  $r_{wg}$  (Klein et al., 2000b: 518) ในงานวิจัยนี้ คะแนนที่ได้จากข้อคำถามหรือตัวชี้วัดหลายข้อ (j) ผู้วิจัยจึงใช้การวิเคราะห์ Multilevel in R package (Bliese, 2006)

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์การตรวจสอบโครงสร้างขององค์ประกอบตัวแปรข้ามระดับการวิเคราะห์ที่ตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามลำดับดังนี้

### 1. การตรวจสอบโครงสร้างขององค์ประกอบตัวแปรข้ามระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ

การตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบ (Factor structure) โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA) ของบรรยากาศ

กลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ซึ่งจากการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จที่วัดในระดับพนักงาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และแสดงผลการวิเคราะห์โดยนำเสนอในบทที่ 3 ซึ่งสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดของตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จในระดับพนักงานนั้น ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ เช่นเดียวกับแบบจำลองสมมติฐานที่สอดคล้องตามทฤษฎี ( $\chi^2 = 77.258$ ,  $df=36$ ,  $CFI=0.963$ ,  $TLI=0.944$ ,  $RMSEA= 0.059$ ,  $SRMR=0.045$ ) และมีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ โดยองค์ประกอบด้านความรับผิดชอบ ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 2,3,4) องค์ประกอบด้านการสนับสนุน ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 5,7,9) องค์ประกอบด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 10,11,12,13) องค์ประกอบด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ข้อ (ข้อ 15,16) และมีความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง พบว่า  $CR=0.910$  และ  $AVE=0.449$  แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จในระดับพนักงาน มีโครงสร้าง 4 องค์ประกอบ และเป็นแบบจำลองการวัดตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จในการวิเคราะห์ระดับพนักงาน ส่วนในระดับกลุ่มนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ และวิเคราะห์ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ดังแสดงในตาราง 24 และ ตาราง 25 ดังนี้

ตาราง 24 ค่าดัชนีความกลมกลืนในการประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดพหุระดับของตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จระดับกลุ่มงาน

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	แปลผล
$\chi^2$	$P > 0.05$	$\chi^2 = 147.543$ , $df = 102$ , $p = .0022$	กลมกลืน
CFI	มากกว่า 0.90	0.962	กลมกลืน
TLI	มากกว่า 0.90	0.951	กลมกลืน
RMSEA	น้อยกว่า 0.07	0.037	กลมกลืน

จากตาราง 24 พบว่าแบบจำลองการวัดพหุระดับของตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จระดับกลุ่มงาน ซึ่งเป็นแบบจำลองสมมติฐาน 4 องค์ประกอบในระดับพนักงานและองค์ประกอบเดียวในระดับกลุ่มงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ( $\chi^2 = 147.543$ ,  $df=102$ ,  $CFI=0.962$ ,  $TLI=0.951$ ,  $RMSEA= 0.037$ ) แต่เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (ICC) ของข้อคำถามแบบวัดตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ส่วนใหญ่มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นค่าที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ดังแสดงในตาราง 25



ตาราง 25 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของตัวแปรบรรยากาศ  
กลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ

ข้อ คำถาม	ค่า สหสัมพันธ์ ภายในชั้น (ICC)	ระดับบุคคล/ภายในกลุ่ม (Within group: W) (Standardized estimate)				ระดับกลุ่ม/ระหว่างกลุ่ม (Between group: B) (Standardized estimate)			
		$\beta$	SE	Z	P-value	$\beta$	SE	Z	
X2	.055	.359	.270	1.330	.183	.303	61.156	.005	.996
X3	.046	.818	1.704	.480	.631	-.865	56.268	-.015	.988
X4	.022	.598	1.539	.389	.697	-.719	40.757	-.018	.986
X5	.085	.751	.840	.894	.371	.966	46.726	.021	.984
X7	.033	.736	.534	1.378	.168	.994	140.178	.007	.994
X9	.030	.655	.462	1.419	.156	-.915	591.603	-.002	.999
X10	.036	.729	1.153	.632	.527	-.243	44.761	-.005	.996
X11	.041	.677	.694	.976	.329	.978	43.568	.022	.982
X12	.042	.775	.944	.820	.412	.504	48.893	.010	.992
X13	.039	.768	1.246	.617	.537	.982	62.023	.016	.987
X15	.031	.741	1.342	.552	.581	-.153	35.993	-.004	.997
X16	.024	.828	1.097	.754	.451	.963	15.197	.063	.949

จากตาราง 25 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (ICC) ของข้อคำถามแบบวัดตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ส่วนใหญ่มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นค่าที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (Dyer; Hanges; & Hall, 2005) เมื่อทดสอบความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่มของบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยใช้ Multilevel modeling in R package (Bliese, 2006) พบว่า ค่า  $r_{wg}$  มีค่าเท่ากับ 0.971 ซึ่งเป็นค่าที่มีความสอดคล้องกันในระดับสูง แต่เมื่อตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ พบว่า ค่า ICC(1) มีค่าเท่ากับ 0.00027 ซึ่งเป็นค่าที่ไม่ผ่านเกณฑ์ คือ น้อยกว่า 0.05 โดยใช้การพิจารณาจากเกณฑ์ของ ICC(1) ที่ควรมีค่ามากกว่า 0.05 ส่วนค่า ICC(2) มีค่าเท่ากับ 0.0016 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ (0.70) (Dyer; Hanges; & Hall, 2005) แสดงว่าข้อคำถามส่วนใหญ่เกิดขึ้นเฉพาะภายในกลุ่มเท่านั้นแต่ไม่เกิดความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม หมายความว่า ข้อคำถามของแบบวัดตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จไม่มีความแปรปรวนเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มเมื่อเปรียบเทียบกับความแปรปรวนทั้งหมด จาก

ผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงไม่วิเคราะห์ตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จในระดับระดับกลุ่ม แต่จะใช้เป็นตัวแปรระดับบุคคลในการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์

## 2. การตรวจสอบโครงสร้างขององค์ประกอบตัวแปรข้ามระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1. การตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบ (Factor structure) ผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันนพหุระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดในระดับพนักงาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และแสดงผลการวิเคราะห์โดยนำเสนอในบทที่ 3 ซึ่งสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับพนักงานนั้นประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ เช่นเดียวกับแบบจำลองสมมติฐานที่สอดคล้องตามทฤษฎี (CFI=0.912, RMSEA=0.061, TLI=0.904, SRMR=0.050) และมีข้อคำถามจำนวน 24 ข้อ องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 10 ข้อ (ข้อ 1,3,4,6,7,8,9,10,12,14) องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 16,17,18,19, 20, 21) องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 22, 23, 24) องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 26, 27, 28, 30, 31) แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับพนักงานมีโครงสร้าง 4 องค์ประกอบและเป็นแบบจำลองการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการวิเคราะห์ระดับพนักงาน ส่วนตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีระดับการวิเคราะห์ระดับกลุ่มงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบเดียว ( $\chi^2=1344.674$ ,  $df=694$ , CFI= 0.920, TLI= 0.913, RMSEA= 0.054) และมีข้อคำถามในลักษณะเดียวกัน ประกอบด้วยข้อคำถาม 18 ข้อ (ข้อ 2,3,4,7,8,9,11,13,14,16,20,21,22,24,27,28,31) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.776 – 0.995 โดยค่าน้ำหนักทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, .01 หรือ .001

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันนพหุระดับกับแบบจำลองสมมติฐานพบดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานดังตาราง 26

ตาราง 26 ค่าดัชนีความกลมกลืนในการประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดพหุระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มงาน (ก่อนปรับแบบจำลอง)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	แปลผล
$\chi^2$	$P > 0.05$	$\chi^2=2020.624, df=921, p <.001$	กลมกลืน
CFI	มากกว่า .90	0.883	ไม่กลมกลืน
TLI	มากกว่า .90	0.874	ไม่กลมกลืน
RMSEA	น้อยกว่า .08	0.061	กลมกลืน

จากตาราง 26 พบว่าแบบจำลองการวัดพหุระดับของตัวแปรภาวะผู้นำระดับกลุ่มงานยังไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองจนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดง 27

ตาราง 27 ค่าดัชนีความกลมกลืนในการประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดพหุระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มงาน (หลังปรับแบบจำลอง)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	แปลผล
$\chi^2$	$P > 0.05$	$\chi^2=1344.674, df=694, p <.001$	ไม่กลมกลืน
CFI	มากกว่า .90	0.920	กลมกลืน
TLI	มากกว่า .90	0.913	กลมกลืน
RMSEA	น้อยกว่า .08	0.054	กลมกลืน

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 27 พบว่า แบบจำลองการวัดพหุระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแบบจำลองสมมติฐาน 4 องค์ประกอบในระดับพนักงาน ส่วนในระดับกลุ่มงานมีองค์ประกอบเดียว แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ( $\chi^2 = 1344.674, df=694, p <.001, CFI=0.920, TLI= 0.913, RMSEA=0.054$ ) จากนั้น จึงพิจารณาค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามตาราง 28

ตาราง 28 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของตัวแปรภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง

ข้อ คำถาม	ค่า สหสัมพันธ์ ภายในชั้น (ICC)	ระดับบุคคล/ภายในกลุ่ม (Within group: W) (Standardized estimate)				ระดับกลุ่ม/ระหว่างกลุ่ม (Between group: B) (Standardized estimate)			
		β	SE	Z	P-value	β	SE	Z	P-value
X1	.065	.661	.057	11.650***	0.000	-	-	-	-
X2	.148	.791	.033	23.930	0.000	.890	0.232	3.830	0.000
X3	.159	.799	.029	27.882	0.000	.819	0.161	5.081	0.000
X4	.081	.764	.047	16.306	0.000	.987	0.329	2.999	0.003
X5	.089	.807	.024	33.073	0.000	-	-	-	-
X6	.071	.761	.036	21.368	0.000	.946	0.377	2.507	0.012
X7	.116	.741	.032	23.159	0.000	.895	.308	2.903	0.004
X8	.085	.781	.029	26.922	0.000	.942	.210	4.496	0.000
X9	.100	.77	.038	20.490	0.000	.986	.257	3.831	0.000
X10	.112	.871	.015	58.112	0.000	-	-	-	-
X11	.125	.800	.028	28.343	0.000	.871	.261	3.337	0.001
X12	.142	.732	.073	9.977	0.000	-	-	-	-
X13	.128	.760	.043	17.719	0.000	.990	.328	3.017	0.003
X14	.117	.691	.071	9.787	0.000	.890	.289	3.077	0.002
X16	.132	.721	.042	17.256	0.000	.907	.284	3.191	0.001
X17	.079	.731	.034	21.552	0.000	-	-	-	-
X18	.083	.821	.026	31.778	0.000	-	-	-	-
X19	.086	.893	.011	80.195	0.000	-	-	-	-
X20	.090	.849	.023	36.636	0.000	.959	.222	4.330	0.000
X21	.111	.854	.024	35.954	0.000	.984	.162	6.077	0.000
X22	.148	.829	.026	32.309	0.000	.720	.361	1.992	0.046

$\chi^2 = 1344.674$ ,  $df=694$ ,  $p < .001$ ,  $CFI=0.920$ ,  $TLI= 0.913$ ,  $RMSEA=0.054$

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

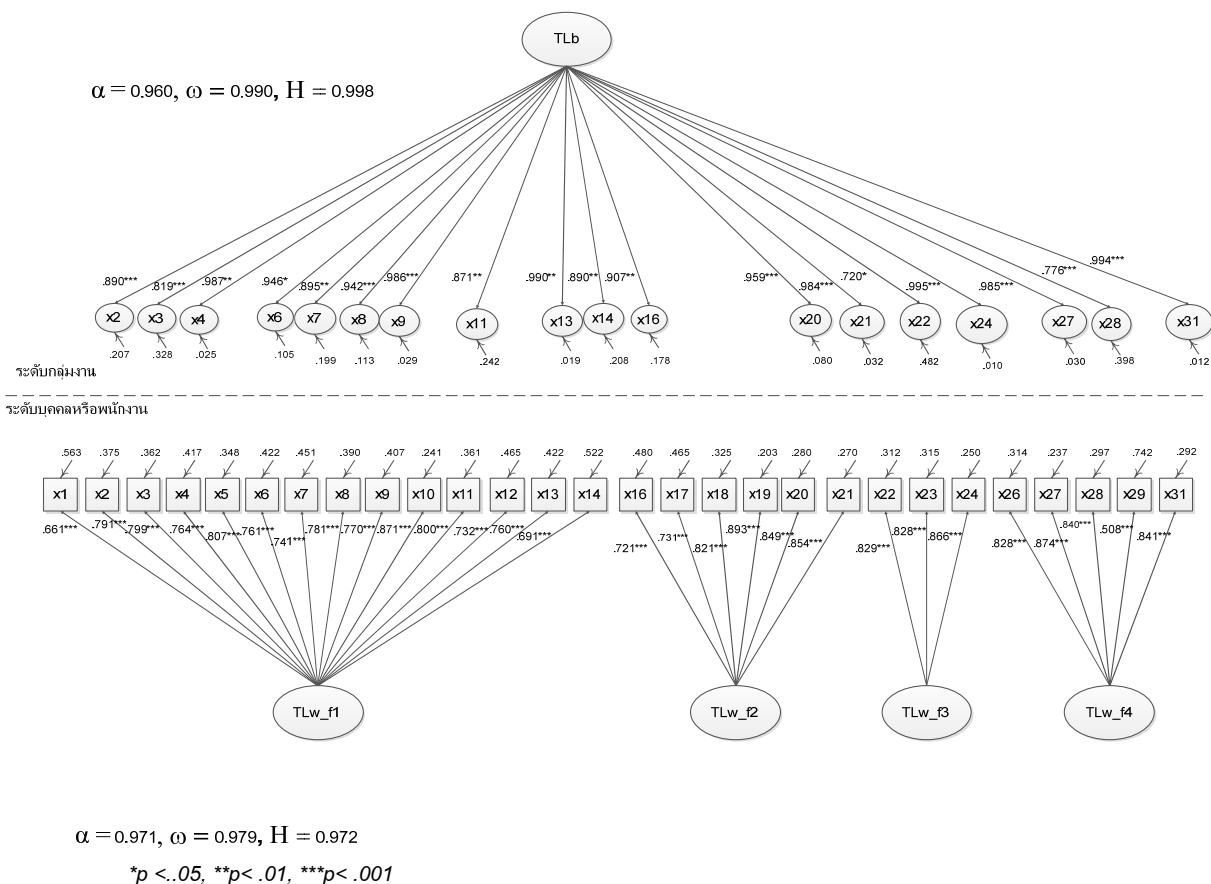
ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อ คำถาม	ค่า สหสัมพันธ์ ภายในชั้น (ICC)	ระดับบุคคล/ภายในกลุ่ม (Within group: W) (Standardized estimate)				ระดับกลุ่ม/ระหว่างกลุ่ม (Between group: B) (Standardized estimate)			
		$\beta$	SE	Z	P-value	$\beta$	SE	Z	P-value
X23	.111	.828	.027	30.560	0.000	-	-	-	-
X24	.145	.866	.025	34.135	0.000	.995	.159	6.266	0.000
X26	.106	.828	.026	32.366	0.000	-	-	-	-
X27	.079	.874	.018	49.557	0.000	.985	.259	3.801	0.000
X28	.116	.840	.026	31.986	0.000	.776	.220	3.530	0.000
X29	.120	.508	.069	7.387	0.000	-	-	-	-
X31	.064	.841	.029	28.867	0.000	.994	.273	3.640	0.000

$$\chi^2 = 1344.674, df=694, p < .001, CFI=0.920, TLI= 0.913, RMSEA=0.054$$

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05

จากตาราง 28 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แสดงค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (ICC) ของข้อคำถามของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า มีค่า ICC ตั้งแต่ 0.064 ถึง 0.159 เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ของ ICC ที่ควรมีค่ามากกว่า 0.05 (Dyer; Hanges; & Hall, 2005) แสดงว่าข้อคำถามของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแปรปรวนเกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบกับความแปรปรวนทั้งหมด



ภาพประกอบ 10 แบบจำลองการวัดพหุระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล และระดับกลุ่ม

- หมายเหตุ TLb = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงาน  
 TLw\_f1 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี  
 อุดมการณ์  
 TLw\_f2 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ  
 TLw\_f3 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา  
 TLw\_f4 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล ด้านการคำนึงถึงความเป็น  
 ปัจเจกบุคคล

จากภาพประกอบ 10 สรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดพหุระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่วิเคราะห์ในระดับพนักงาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 10 ข้อ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 6 ข้อ องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ส่วนแบบจำลอง

การวัดพหุระดับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ระดับการวิเคราะห์ระดับกลุ่มงานมีองค์ประกอบเดียว มีข้อคำถามทั้งสิ้น 18 ข้อ

## 2.2. การตรวจสอบความเชื่อมั่นของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Reliability)

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างแบบจำลองพหุระดับ ได้แก่ การประมาณค่าความเชื่อมั่นของแบบจำลองการวัดพหุระดับ ซึ่งมีรูปแบบที่ใช้ดังนี้ 1) ความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบจำลองพหุระดับ (Multilevel alpha:  $\alpha$ ) 2) ความเชื่อมั่นของคะแนนรวมของแบบจำลองพหุระดับ (Multilevel composite reliability :  $\omega$ ) และ 3) ค่าความเชื่อมั่นของน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานกำลังสองของแบบจำลองพหุระดับ (Maximal:H) (Geldhof, Preacher, & Zyphur, 2014)

ตาราง 29 ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มงาน

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น		
	Alpha ( $\alpha$ )	Composite ( $\omega$ )	Maximal (H)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับพนักงาน	0.971	0.979	0.980
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.953	0.621	0.578
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.918	0.921	0.931
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	0.879	0.879	0.881
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.878	0.930	0.707
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มงาน	0.960	0.990	0.996

จากตาราง 29 แสดงผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของตัวแปรระดับกลุ่มงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าความเชื่อมั่นระดับพนักงาน  $\alpha=0.971$ ,  $\omega=0.979$ ,  $H=0.980$  และมีค่าความเชื่อมั่นระดับกลุ่มงาน  $\alpha=0.960$ ,  $\omega=0.990$ ,  $H=0.996$

## 2.3. ความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Inter-member agreement)

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่ม (Inter-member agreement) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อตรวจสอบว่าค่าคะแนนของพนักงานที่ได้ของแต่ละคนตามนิยามที่ศึกษานั้นว่าสอดคล้องกันหรือคล้ายคลึงกันเพียงพอที่จะนำไปรวมเป็นภายในกลุ่มได้หรือไม่ การประเมินความสอดคล้องในระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มจะได้รับการเปรียบเทียบการแจกแจงของคะแนนระหว่างความสอดคล้องและไม่สอดคล้อง ถ้าคะแนนของสมาชิกในกลุ่มมีความ

ใกล้เคียงกันแสดงว่ามีความสอดคล้องกัน แต่ถ้าคะแนนไม่ไปในทิศทางเดียวกันแสดงว่าค่าคะแนนไม่สอดคล้องกัน การวิเคราะห์ใช้วิธีการที่เรียกว่า  $r_{wg}$  ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ Multilevel modeling in R package (Bliese, 2006) จากการทดสอบความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม พบว่ามีค่า 0.973 ซึ่งเป็นที่มีความสอดคล้องกันในระดับสูงมาก จึงสามารถนำไปวิเคราะห์ในระดับกลุ่มได้

ตาราง 30 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่ม

ตัวแปร	$r_{wg(i)}$	แปลผล
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.973	มีความสอดคล้องกันในระดับสูงมาก

จากตาราง 30 แสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่มของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่ม ( $r_{wg(i)}$ ) พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสอดคล้องกันมากภายในกลุ่ม แสดงว่าคะแนนที่เก็บจากพนักงานภายในกลุ่มเดียวกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกันสูงมาก เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

#### ขั้นที่ 4 การตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Construct validity between units)

ขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มโดยการพิจารณาความแปรปรวนขององค์ประกอบระหว่างกลุ่ม เป็นการประเมินความเชื่อมั่นดัชนีที่ใช้ทั่วไปกันคือ ค่า ICCS (Interclass correlations) ได้แก่ ICC(1) และ ICC(2) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้น (Interclass correlation coefficient: ICCS) ระหว่างตัวแปรทั้ง 2 ระดับ เพื่อดูค่าร้อยละของการผันแปรทั้งหมดในแต่ละด้านของตัวแปรจากการผันแปรในกลุ่มแล้วและความผันแปรระหว่างกลุ่ม ค่า ICC มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่า ICC ที่มีค่าสูง แสดงว่ามีสัดส่วนที่มากของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (proportions between-level) ในทางปฏิบัติโมเดลพหุระดับควรมีค่ามากกว่า 0.05 ถ้าหากมีค่าน้อยกว่า 0.05 อาจไม่มีประโยชน์ เนื่องจาก เมื่อค่า ICC มีค่าน้อย โมเดลพหุระดับจะประมาณค่าได้ยาก (Dyer; Hanges & Hall, 2005) ดังนั้นค่า ICC(1) ควรมีค่ามากกว่า 0.05 จึงสามารถนำไปวิเคราะห์พหุระดับได้ ค่า ICC(1) เป็นดัชนีชี้สัดส่วนของความแปรปรวนในการเข้าร่วมในกลุ่ม ซึ่งมีค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Within-unit variance) น้อยกว่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Between-unit variance) เป็นการแสดงหลักฐานว่าตัวแปรนี้มีความแปรปรวนในระดับกลุ่มด้วยค่า ICC(1) ส่วนค่า ICC(2) เป็นดัชนีที่แสดงถึงค่ากลางของกลุ่ม (Unit mean) มีความแตกต่างจากกลุ่มอื่น การพิจารณาค่า ICC(2) ที่มากกว่า 0.70 ถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ ค่าอยู่ระหว่าง 0.50-0.70 ถือว่ายังมีค่าน้อย ส่วนค่าที่น้อยกว่า 0.50 ถือว่าค่าต่ำ (Klein et al., 2000b: 518) ค่า ICC(2) เป็นค่าความ



เชื่อมั่นของค่าเฉลี่ยรายกลุ่มที่ใช้เป็นคะแนนตัวแปรกลุ่ม ค่าที่ผ่านเกณฑ์จึงเป็นค่าที่มั่นใจได้ว่าค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มใช้ได้ จากการตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง พบว่า ค่า ICC(1) มีค่าเท่ากับ 0.113 ซึ่งเป็นค่าที่ผ่านเกณฑ์ คือ มากกว่า 0.05 ส่วนค่า ICC(2) มีค่าเท่ากับ 0.426 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ (0.70) ถึงแม้ว่ามีต่ำกว่าเกณฑ์ แต่ยังสามารถนำไปวิเคราะห์ต่อไป เนื่องจากยังสามารถดูจากค่าเฉลี่ยของ ค่า  $r_{wg}$  (0.973) ที่มีความสอดคล้องกันสูงแม้ว่าจะมีค่า ICC2 ต่ำ (Chen & Bliese, 2002: 551)

ตาราง 31 ผลการตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่ม

ตัวแปร	ICC(1)	ICC(2)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.113	0.426

จากตารางที่ 31 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มงาน มีค่า ICC(1) เท่ากับ 0.113 ซึ่งเป็นค่าที่มากกว่า 0.05 (Dyer; Hanges; & Hall, 2005) จึงสามารถนำไปวิเคราะห์พหุระดับได้ แสดงว่ามีความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม หมายความว่า ข้อคำถามมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม ส่วนค่า ICC(2) มีค่าเท่ากับ 0.426 ซึ่งเป็นค่าน้อยกว่า 0.50 ถือว่าค่าต่ำ (Klein et al., 2000b: 518) ซึ่งค่า ICC(2) ที่ต่ำเนื่องจากเป็นค่าที่คำนวณมาจากจำนวนสมาชิกในกลุ่มโดยเฉลี่ย (Bliese, 2000) ในงานวิจัยนี้มีพนักงานในกลุ่มโดยเฉลี่ยเท่ากับ 5.8 คน จึงส่งผลให้ค่า ICC(2) ต่ำ แต่เมื่อพิจารณาทฤษฎีภาวะผู้นำซึ่งเป็นตัวแปรระดับกลุ่ม ค่า ICC(1) ที่มีความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม และค่า  $r_{wg}$  ที่มีค่าเท่ากับ 0.973 ซึ่งแสดงว่ามีความสอดคล้องกันสูงมากภายในกลุ่มแล้วจึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับได้ (Chen; & Bliese, 2002; Wang; & Howell, 2010)

#### 4. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานและการประเมินกันแท้ตนเองที่มีผลต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในโรงงานและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานอาหารสัตว์

##### 4.1. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับพนักงาน

ในการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับในขั้นตอนที่หนึ่งตามที่มิวเทนเสนอไว้ (Cheung & Au, 2005: 602-603; cited in Muthen, 1989) ต้องวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับพนักงานให้มีความกลมกลืนก่อน แล้วจึงวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ทั้งสอง

ระดับ คือ ระดับกลุ่มงานและระดับพนักงานไปพร้อมกัน ผู้วิจัยได้ตรวจสอบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับพนักงานตามแบบจำลองสมมติฐานที่สร้างขึ้น ตามความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในเชิงโครงสร้าง ในการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน ปัจจัยจิตลักษณะ ที่มีผลต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานและพฤติกรรมการทำงานนั้นเป็นการดูค่าความกลมกลืนของแบบจำลอง โดยแสดงค่าในตาราง 32

เมื่อพิจารณาดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์ที่ตั้งไว้ปรากฏว่าแบบจำลองสมมติฐานมีค่าดัชนีความกลมกลืนไม่ผ่านเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองโดยพิจารณาจากเกณฑ์ของดัชนีการปรับแบบจำลอง (Modification indices) และพร้อมกันกับการพิจารณาจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ว่ามีความสัมพันธ์สอดคล้องกันหรือไม่ โดยปรับแบบจำลองและทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองทุกครั้งที่ปรับใหม่ จนได้แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า AIC, BIC และ Adjusted BIC ซึ่งค่าดัชนีทั้งสามของแบบจำลองหากมีค่าน้อยลงจะมีความกลมกลืนดีกว่าค่าที่มากกว่า (Hox, 2010: 103) โดยเป็นค่าดัชนีที่ใช้สำหรับการเปรียบเทียบระหว่างแบบจำลอง (Competitive model) ดังแสดงในตาราง 32 และ 33

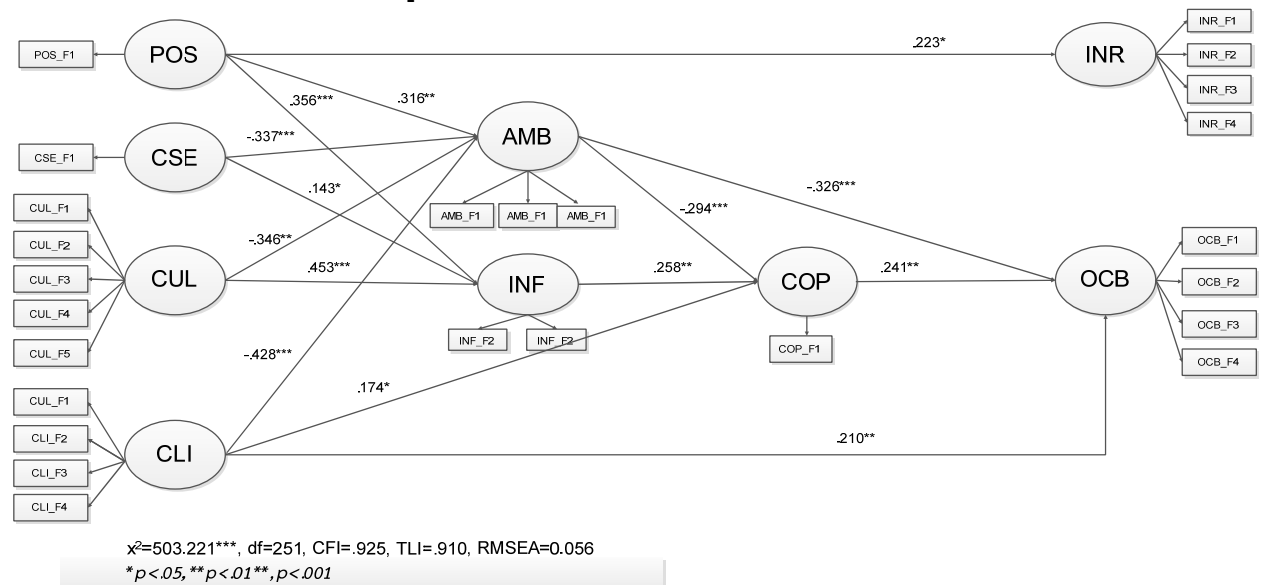
ตาราง 32 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรระดับพนักงาน (แบบจำลองสมมติฐาน)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	แปลผล
$\chi^2$	$P > 0.05$	$\chi^2 = 545.289, df=242, p < .001$	ไม่กลมกลืน
CFI	มากกว่า .90	0.910	กลมกลืน
TLI	มากกว่า .90	0.888	ไม่กลมกลืน
RMSEA	น้อยกว่า .08	0.062	กลมกลืน

AIC= 14644.719, BIC =15053.372, Adjusted BIC=14710.805

จากตาราง 32 แสดงค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานระดับพนักงาน พบว่า แบบจำลองสมมติฐานมีค่าดัชนีบางตัวไม่กลมกลืนผ่านเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองโดยพิจารณาจากค่าดัชนีการปรับแบบจำลอง (Modification indices) ร่วมกับการพิจารณาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องว่ามีความสอดคล้องกับการปรับโครงสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์ โดยทำการปรับแบบจำลองและ

วิเคราะห์ข้อมูลแล้วทดสอบความกลมกลืนใหม่ จนได้แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างระดับพนักงานที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานระดับพนักงาน

จากภาพประกอบ 11 ผู้วิจัยได้ปรับแบบจำลองโดยปรับตัวแปรความคลุมเครือในงานและการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน มาเป็นตัวแปรคั่นกลาง ระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุ 4 ตัว (ได้แก่ ตัวแปรการประเมินกันแท้ของตนเอง ตัวแปรการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ) กับตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ ประการแรก คือ เหตุผลทางสถิติ และการอธิบายในเชิงทฤษฎีบทบาทและทฤษฎีความเครียดและการเผชิญปัญหาของการเปลี่ยนแปลงในงาน จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระดับพนักงาน พบว่า แบบจำลองมีความกลมกลืนดีเมื่อกำหนดให้ตัวแปรความคลุมเครือในงาน และตัวแปรการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างตัวแปรเชิงเหตุด้านจิตลักษณะ (การประเมินกันแท้ของตนเอง) ตัวแปรเชิงเหตุด้านสภาพแวดล้อมของโรงงาน (วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร) กับตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จรัล อุณหิตวิวัฒน์ (2548) ที่พบว่าความชัดเจนในบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความผูกพันในองค์กรและความพึงพอใจในงาน

เมื่ออธิบายในเชิงแนวคิดทฤษฎี แบบจำลองที่ปรับแล้วมีความสอดคล้องกับทฤษฎีบทบาทและแนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) การอธิบายตามทฤษฎีบทบาท ในแง่ความคลุมเครือใน

บทบาท ซึ่งหมายถึง การขาดข้อมูลที่จำเป็นอย่างเพียงพอในการตอบสนองต่อตำแหน่งที่ดำรงอยู่ ทำให้เกิดผลต่อพฤติกรรมการเผชิญปัญหา (Coping behavior) ความคลุมเครือในบทบาทจึงเป็นภาวะที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ข้อมูล ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย เช่นเดียวกับการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามสภาพแวดล้อมในงาน ความคลุมเครือในบทบาท (Role ambiguity) ในความหมายเดิมทั่วไปจึงหมายถึงการขาดข้อมูลที่เกี่ยวกับงาน (A perceived lack of job-related information) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ลักษณะความคลุมเครือในบทบาทมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Job-related information) ซึ่งเป็นความไม่แน่นอน หรือขาดความชัดเจนในการรับรู้คาดหวังจากสิ่งรอบๆ ตัว (เช่น ความคาดหวังจากหัวหน้า) ต่อบทบาทใดบทบาทหนึ่งของพนักงาน ดังนั้น ความคลุมเครือจึงเป็นการรับรู้ของพนักงานที่เกี่ยวกับด้านต่างๆ ในงานของตนเอง (Breugh; & Colihan, 1994) เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงในงาน จึงทำให้เกิดความคลุมเครือในงานได้ เนื่องจากความไม่แน่นอนส่วนใหญ่เกิดขึ้นมักมาจากการที่พนักงานไม่ได้รับข้อมูลเพียงพอที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ซึ่งมักเกี่ยวกับอนาคตที่ทำให้พนักงานลังเลที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น (Schweiger; & Denisi, 1991 cited in Houdmont; & Leka, 2010; Marks, 1982 cited in Houdmont; & Leka, 2010) ดังนั้น ความคลุมเครือในงานและการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน จึงเป็นลักษณะที่มีความสัมพันธ์กัน และเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรหรือเปลี่ยนแปลงในงาน 2) การอธิบายในแง่ของแนวคิดการเผชิญปัญหา เมื่อพิจารณาทฤษฎีการเผชิญปัญหา ประกอบกับผลการปรับแบบจำลองระดับพนักงาน พบว่า แบบจำลองที่ปรับให้ความคลุมเครือและการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน มาเป็นตัวแปรคั่นกลางอีกชั้น จึงมีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความเครียดและการเผชิญปัญหา (Model of stress and coping) (Lazarus, 2000) และโมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหา (Original stress and coping model) (Flokman, 2008: 6) โดยสามารถอธิบายได้ว่า ความคลุมเครือในงาน และการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานนั้น ถือเป็นความดีความของบุคคลว่าเป็นสิ่งที่คุกคาม/ทำร้าย/ หรือเป็นความท้าทาย (Harm, Threat, Challenge) ต่อบุคคลได้ ซึ่งความคลุมเครือในบทบาทถือเป็นสิ่งที่เป็อันตราย (Breugh; & Colihan, 1994) ที่อยู่ภายใต้สภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (Event) ซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังนั้น เมื่ออธิบายตามโมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหาแล้ว ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของบุคคล (ได้แก่ การประเมินแก่นแท้ของตนเอง) และปัจจัยด้านสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศกลุ่มงาน) จึงเป็นปัจจัยเชิงเหตุที่ส่งผลต่อการดีความของบุคคลจากการรับรู้ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่อเหตุการณ์เฉพาะ (ได้แก่ ความคลุมเครือในงาน และการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลง) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม (The Person-Environment Relationship) ที่ส่งผลต่อมายัง กระบวนการเผชิญปัญหาของพนักงาน จึงสรุปได้ว่า ความคลุมเครือ

ในงานและการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่าง ตัวแปรด้านจิต  
ลักษณะของบุคคล ตัวแปรสภาพแวดล้อมในโรงงาน กับการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

ตาราง 33 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของการ  
เผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานระดับพนักงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	แปลผล
$\chi^2$	$P > 0.05$	$\chi^2 = 503.221, df = 251, p < .001$	ไม่กลมกลืน
CFI	มากกว่า .90	0.925	กลมกลืน
TLI	มากกว่า .90	0.910	กลมกลืน
RMSEA	น้อยกว่า .08	0.056	กลมกลืน

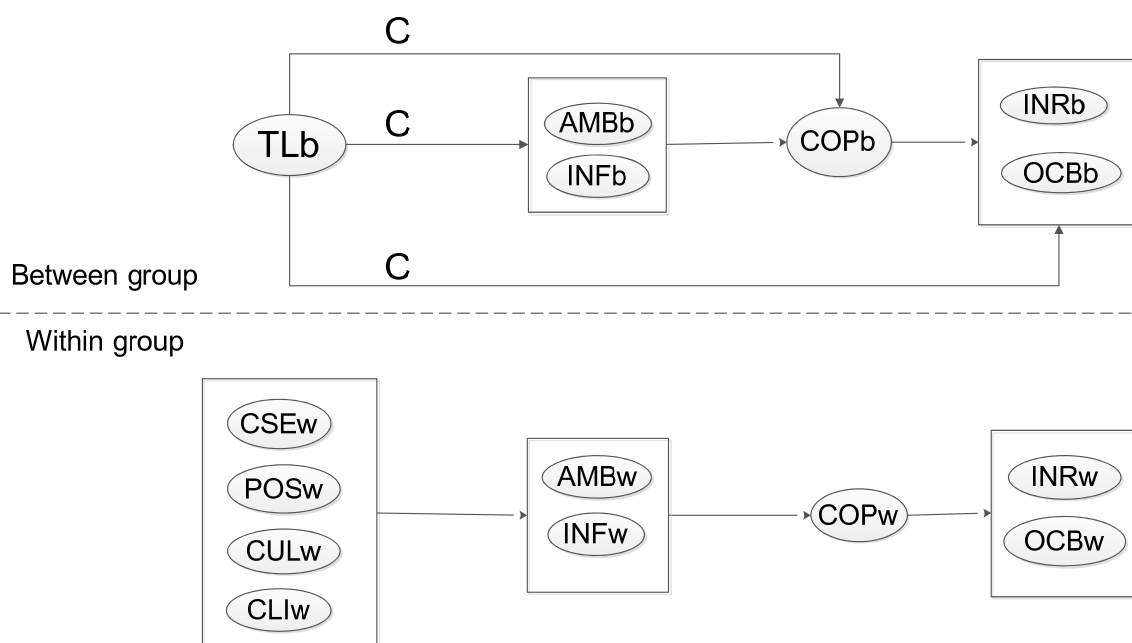
AIC= 14584.651, BIC = 14959.250, Adjusted BIC = 14645.230

จากตารางที่ 33 แสดงค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์  
ระดับพนักงานที่ปรับแบบจำลองแล้ว ตามการอธิบายการปรับข้างต้น พบว่า แบบจำลองที่ปรับแล้ว  
มีค่าดัชนีความกลมกลืนส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา ( $\chi^2 = 503.221, df = 251, p < .001,$   
CFI=0.925, TLI= 0.910, RMSEA=0.056) ยกเว้นค่าสถิติไคส์แควร์ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่มีนัยสำคัญทาง  
สถิติ และเมื่อพิจารณาร่วมกับดัชนีตัวอื่นๆ แล้วดัชนีทุกตัวเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าผ่านเกณฑ์  
ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับพนักงานมีความกลมกลืนกับข้อมูล  
เชิงประจักษ์ ในขั้นนี้ ผู้วิจัยยังไม่แปลผลความสัมพันธ์ของตัวแปร เนื่องจากแบบจำลองระดับ  
พนักงานนี้เป็นแบบจำลองตั้งต้นในการทดสอบ ซึ่งแบบจำลองระดับพนักงานนี้ได้รับผลกระทบที่ทำให้  
ให้ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลที่ประมาณได้มีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการทดสอบแบบจำลองพหุระดับใน  
ขั้นต่อไป ซึ่งในการทดสอบแบบจำลองพหุระดับนั้น เป็นการนำตัวแปรระดับกลุ่ม ซึ่งได้แก่ ภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาวิเคราะห์ในแบบจำลองพหุระดับ แล้วจึงทำการวิเคราะห์พร้อมกันอีกครั้ง

#### 4.2. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลพหุ ระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

ในขั้นตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์แบบจำลองเชิงโครงสร้างความสัมพันธ์ตัวแปรเชิง  
เหตุและผลของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานทั้งระดับพนักงานและระดับกลุ่มงานไป  
พร้อมกัน ซึ่งก่อนการวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณสมบัติต่าง ๆ ของตัวแปร ความ  
กลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์ และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์  
ในระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน ในระดับพนักงาน ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพแบบวัดโดยการ  
ตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรระดับพนักงาน จนได้แบบวัดที่มีองค์ประกอบที่

กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และได้ทำการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในระดับพนักงาน ส่วนระดับกลุ่มงาน ผู้วิจัยได้ตรวจสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรระดับกลุ่มงาน ตรวจสอบระดับการวิเคราะห์ของข้อมูล และตรวจสอบความเชื่อมั่นของตัวแปรระดับกลุ่มงาน ผู้วิจัยพบว่า แบบจำลองระดับพนักงานที่ปรับแก้จนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์นี้มีความเหมาะสมในการทดสอบแบบจำลองพหุระดับได้ โดยแบบจำลองสมมติฐานแสดงตามภาพประกอบ 12 และดัชนีความกลมกลืนของผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 34



หมายเหตุ : C หมายถึงอิทธิพลข้ามระดับ (Cross-level effects) จากตัวแปรระดับกลุ่มงาน (Between group) ไปยังตัวแปรระดับพนักงาน (Within group)

ภาพประกอบ 12 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานในระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน

จากภาพประกอบ 12 ซึ่งเป็นแบบจำลองสมมติฐานที่ประกอบด้วยแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงทั้งหมด 19 ตัว ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงระดับกลุ่มงานจำนวน 10 ตัว โดยตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกค่า ซึ่งมีตัวแปรแฝงที่เก็บข้อมูลจากพนักงาน 1 ตัวแปร ซึ่งเป็นตัวแปรที่นำมาตรวจสอบความสอดคล้องของคะแนนตัวแปรภายในกลุ่ม และมีความเหมาะสมที่ยกระดับเป็นตัวแปรกลุ่ม นอกจากนี้ มีตัวแปรแฝงระดับพนักงานที่ยกระดับเป็นตัวแปรกลุ่มการเรียนรู้อีก 9 ตัวแปร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรที่เก็บข้อมูลจากหัวหน้ากลุ่มงานจำนวน 1 ตัวแปร และเก็บข้อมูล ในระดับพนักงาน จำนวน 8 ตัวแปร ซึ่งตัวแปรทั้ง 9 ตัวนี้ไม่จำเป็นต้องตรวจสอบความสอดคล้องร่วมกันของคะแนนตัวแปรภายในกลุ่มก่อนนำมาวิเคราะห์เป็น

ตัวแปรระดับกลุ่ม เนื่องจากตัวแปรทั้ง 9 ตัวยังคงเป็นตัวแปรระดับพนักงาน ตัวแปรทั้ง 9 ตัวยังคงเป็นตัวแปรระดับพนักงานเช่นเดิมเหมือนในการตั้งสมมติฐาน ซึ่งเป็นตัวแปรประเภท Summary index model หรือ Additive aggregate indices ตามแนวคิดของ เจิน แมทธิว และบรีส (Chen; Mathieu; & Bliese, 2004) ซึ่งตัวแปรประเภทนี้มีพื้นฐานของโครงสร้างที่เป็นสถิติเชิงพรรณนาของคะแนนสมาชิกแต่ละคนที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยปกติจะอยู่ในรูปของดัชนีของแนวโน้มหรือผลรวมกลาง ตัวแปรประเภทนี้ได้มาจากค่าเฉลี่ยของผลรวมคะแนนตัวแปรในระดับพนักงาน ซึ่งรวมถึงการให้นิยามปฏิบัติการและวิธีการวัด ซึ่งเป็นการนิยามการรับรู้ในระดับพนักงาน ดังนั้นตัวแปรนี้ จึงไม่มีข้อกำหนดเบื้องต้นให้ต้องมีการแบ่งปันประสบการณ์ ความเห็นร่วมกัน หรือมีการพึ่งพาซึ่งกันและกันของพนักงานในกลุ่ม ดังนั้นตัวแปรที่เป็นข้อมูลประเภทนี้เป็น Additive aggregate indices ที่จะกลับไปสู่ระดับบุคคลในการตอบปัญหาเกี่ยวกับตัวแปรนั้น จึงไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ความสอดคล้องร่วมกันของคะแนนความแปรปรวนร่วมภายในกลุ่ม แต่ในการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับโดยการวิเคราะห์เส้นอิทธิพลข้ามระดับจากตัวแปรระดับกลุ่มงานมายังตัวแปรระดับพนักงาน ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยไม่จำเป็นต้องทดสอบความเหมาะสมในการรวมคะแนนของข้อมูลเป็นระดับกลุ่ม เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ข้ามระดับของตัวแปรเท่านั้น ผู้วิจัยจึงใช้สัญลักษณ์ "C" เพื่อแสดงเส้นอิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับ (Cross-level effects) ซึ่งประกอบด้วย เส้นอิทธิพลระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับตัวแปรแฝงระดับพนักงานที่ยกระดับไปเป็นระดับกลุ่มทั้ง 9 ตัวแปร ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัยใน ซึ่งเป็นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับเส้นอิทธิพลของตัวแปรระดับกลุ่มงานและระดับพนักงาน

ตัวแปรแฝง 9 ตัวแปร ระดับพนักงาน ได้แก่ การประเมินกันแท้ของตนเอง การรับรู้ข้อมูล การเปลี่ยนแปลงในงาน ความคลุมเครือของบทบาทในงาน การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคม จากองค์การวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ซึ่งตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงทุกตัวนั้นมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกค่า

เมื่อนำไปวิเคราะห์แบบจำลองเชิงโครงสร้างความสัมพันธ์ตัวแปรเชิงเหตุและผลของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของตัวแปรดังในตาราง 34

ตาราง 34 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน (แบบจำลองสมมติฐาน)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	แปลผล
$\chi^2$	$P > 0.05$	$\chi^2 = 3695.462, df = 405, p < .001$	ไม่กลมกลืน
CFI	มากกว่า .90	0.919	กลมกลืน
TLI	มากกว่า .90	0.900	กลมกลืน
RMSEA	น้อยกว่า .08	0.050	กลมกลืน

AIC= 15360.327, BIC = 16113.309, Adjusted BIC= 15482.097

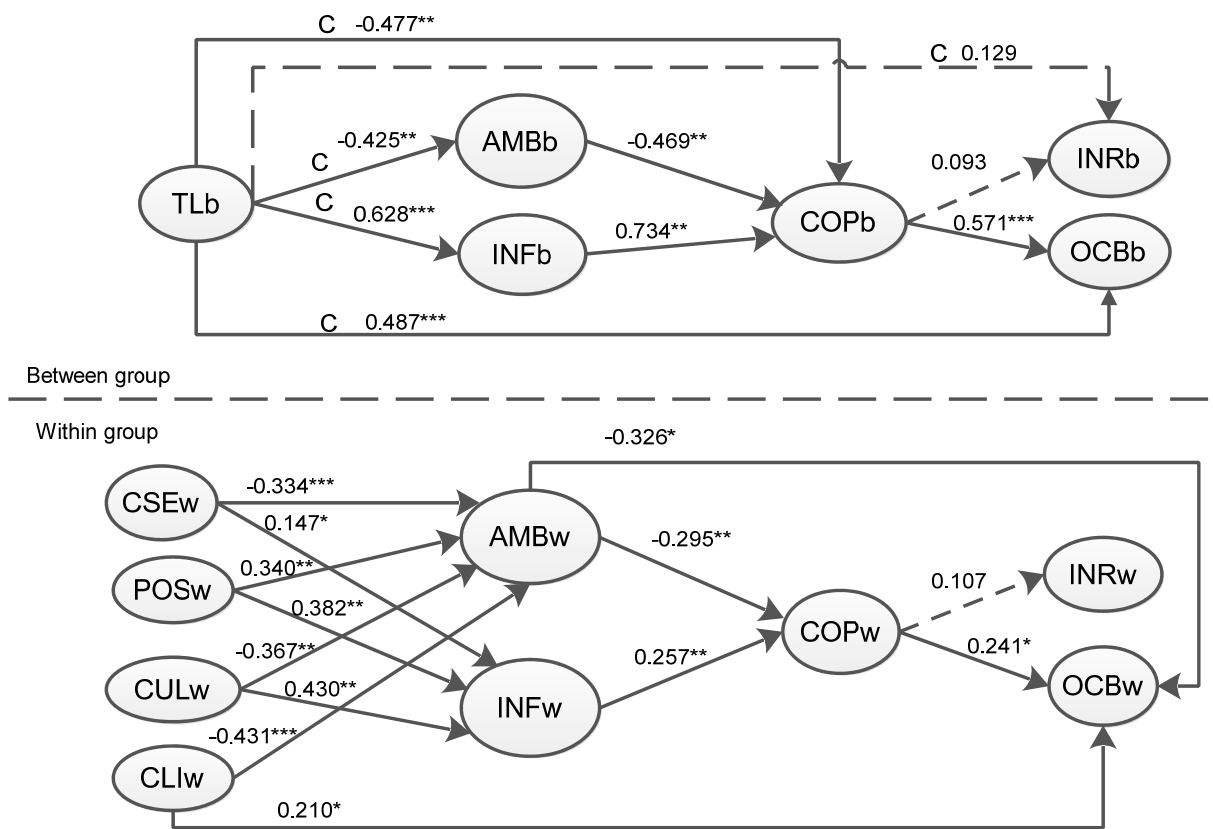
ตาราง 35 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	แปลผล
$\chi^2$	$P > 0.05$	$\chi^2 = 3695.462, df = 405, p < .001$	ไม่กลมกลืน
CFI	มากกว่า .90	0.924	กลมกลืน
TLI	มากกว่า .90	0.908	กลมกลืน
RMSEA	น้อยกว่า .08	0.048	กลมกลืน

AIC= 14993.238, BIC = 15568.380, Adjusted BIC= 15086.248

ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานในระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน พบว่า ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า = 4535.342,  $df = 625$  ( $p = .000$ ), CFI = 0.920, TLI = 0.904, RMSEA = 0.043 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีเหล่านี้กับเกณฑ์ความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังตาราง พบว่า เกือบทุกค่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยกเว้นค่าไคสแควร์ที่มีค่าไม่ถึงเกณฑ์ แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แสดงว่าแบบจำลองโครงสร้างมีความกลมกลืนได้ดี ทั้งนี้ แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานในระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน สามารถอธิบายสาเหตุและผลของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานได้ดังภาพ 13 และตารางที่ 35





$\chi^2 = 3695.462, df=405, p < .001, CFI = 0.924, TLI = 0.908, RMSEA = 0.048, SRMR = 0.037$

\* $P < .05$ , \*\* $P < .01$ , \*\*\* $P < .001$

หมายเหตุ : C หมายถึงอิทธิพลข้ามระดับ (Cross-level effects) จากตัวแปรระดับกลุ่มงาน (Between group) ไปยังตัวแปรระดับพนักงาน (Within group)

ภาพประกอบ 13 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานในระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

ตาราง 36 แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสองของตัวแปร (Squared Multiple Correlation:  $R^2$ ) ทั้งระดับพนักงานและระดับกลุ่มงานของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

ตัวแปรผล	ตัวแปรสาเหตุ	Estimate	SE	Z	P-value	$R^2$
OCB	AMB	-0.326	0.128	-2.542	0.011	0.396***
	CLI	0.210	0.101	2.074	0.038	
	COP	0.241	0.093	2.588	0.010	
	-Within group- Residance Variance	0.604	0.079	7.641	0.000	
INR	CUL	-0.149	0.158	-0.943	0.346	0.049
	POS	0.243	0.142	1.705	0.088	
	AMB	-0.112	0.097	-1.149	0.251	
	COP	0.107	0.089	1.198	0.231	
	-Within group- Residance Variance	0.951	0.033	28.530	0.000	
COP	INF	0.257	0.098	2.620	0.009	0.328***
	AMB	-0.295	0.096	-3.087	0.002	
	-Within group- Residance Variance	0.672	0.055	12.118	0.000	
AMB	CSE	-0.334	0.060	-5.565	0.000	0.461***
	CUL	-0.367	0.141	-2.598	0.009	
	CLI	-0.431	0.097	-4.462	0.000	
	-Within group- Residance Variance	0.539	0.079	6.810	0.000	
INF	CSE	0.147	0.070	2.096	0.036	0.622***
	CUL	0.430	0.146	2.949	0.003	
	CLI	0.147	0.089	0.204	0.839	
	POS	0.382	0.142	2.681	0.007	
	-Within group- Residance Variance	0.378	0.070	5.391	0.000	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

ตาราง 36 (ต่อ)

ตัวแปรผล	ตัวแปรสาเหตุ	Estimate	SE	Z	P-value	R <sup>2</sup>
OCBb	TLb	0.487	0.101	4.806	0.000	0.664***
	COPb	0.571	0.100	5.721	0.000	
	-Between group- Residance Variance	0.336	0.109	3.092	0.002	
INRb	TLb	0.129	0.138	0.937	0.349	0.030
	COPb	0.093	0.139	0.673	0.501	
	-Between group- Residance Variance	0.970	0.042	23.260	0.000	
COPb	TLb	-0.477	0.182	-2.622	0.009	0.540**
	INFb	0.734	0.242	3.033	0.002	
	AMBb	-0.469	0.166	-2.827	0.005	
	-Between group- Residance Variance	0.460	0.198	2.324	0.020	
INFb	TLb	0.628	0.122	5.134	0.000	0.394*
	-Between group- Residance Variance	0.606	0.153	3.950	0.000	
AMBb	TLb	-0.425	0.156	-2.721	0.007	0.181
	-Between group- Residance Variance	0.819	0.133	6.162	0.000	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสองของตัวแปร (Squared Multiple Correlation: R<sup>2</sup>) ทั้งระดับพนักงานและระดับกลุ่มงานของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว) ในระดับพนักงานพบว่า 1) ตัวแปรความคลุมเครือในงาน บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน เหล่านี้ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ร้อยละ 39.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 2) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร ความคลุมเครือในงาน บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน เหล่านี้ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ร้อยละ 4.9 3) ตัวแปรการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน ความคลุมเครือในงาน และบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ เหล่านี้ร่วมกันอธิบายการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ได้ร้อยละ 32.8 อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 4) ตัวแปรการ

ประเมินแก่นแท้ของตนเอง วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การเหล่านี้ร่วมกันอธิบายความคลุมเครือในงานได้ร้อยละ 46.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 5) ตัวแปรการประเมินแก่นแท้ของตนเอง วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การเหล่านี้ร่วมกันอธิบายการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานได้ร้อยละ 62.2 อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สำหรับการอธิบายตัวแปรผลในระดับกลุ่ม พบว่า 1) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน เหล่านี้ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 66.4 อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 2) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคลุมเครือในงาน และการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลง เหล่านี้ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ได้ร้อยละ 54 อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อธิบายความแปรปรวนของการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 39.4 อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4.3. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าอิทธิพลโดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect: ID) และอิทธิพลโดยรวม (Total effect: TE) ซึ่งแสดงการวิเคราะห์อิทธิพลซึ่งเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานที่ส่งผลต่อตัวแปรคั่นกลาง และตัวแปรตามในระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อิทธิพลของตัวแปร ดังแสดงในตารางที่ 37

ตาราง 37 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effects: IE) อิทธิพลรวม (Total effects: TE) ของตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรผล ของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

ตัวแปรเชิงสาเหตุ	ตัวแปรผล														
	OCB			INR			COP			AMB			INF		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
<b>CSE</b>	-	<b>.142**</b>	<b>.142</b>	-	<b>.015</b>	<b>.015</b>	-	<b>.136**</b>	<b>.136</b>	<b>-.334***</b>	-	<b>-.344</b>	<b>.147*</b>	-	<b>.147</b>
CSE->AMB->COP->OCB	-	.024	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CSE->INF-> COP->OCB	-	.009	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CSE ->AMB-> OCB	-	.109*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CSE -> AMB->COP	-	-	-	-	-	-	-	.098*	-	-	-	-	-	-	-
CSE -> INF-> COP	-	-	-	-	-	-	-	.038	-	-	-	-	-	-	-
CSE->AMB->COP->INR	-	-	-	-	.01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CSE->INF->COP->INR	-	-	-	-	.004	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>POS</b>	-	-	-	<b>.243</b>	<b>-.038</b>	<b>.204</b>	-	<b>-.002</b>	<b>-.002</b>	<b>.340**</b>	-	<b>.34</b>	<b>.382**</b>	-	<b>.382</b>
POS->AMB->COP->OCB	-	-.024	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
POS->INF->COP->OCB	-	.024	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
POS->AMB->INR	-	-	-	-	-.038	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
POS->INF->COP->INR	-	-	-	-	.01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
POS->AMB->COP->INR	-	-	-	-	-.011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

ตาราง 37 (ต่อ)

ตัวแปรเชิงสาเหตุ	ตัวแปรผล														
	OCB			INR			COP			AMB			INF		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
POS->AMB->COP	-	-	-	-	-	-	-	-.100*	-	-	-	-	-	-	-
POS ->INF->COP	-	-	-	-	-	-	-	.098*	-	-	-	-	-	-	-
<b>CUL</b>	-	.172**	.172	-.149	.064	-.085	-	.219**	.219	-.367**	-	.367	.430**	-	.430
CUL->AMB->COP->OCB	-	.026	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CUL->INF->COP->OCB	-	.027	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CUL->AMB->OCB	-	.120*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CUL->AMB->INR	-	-	-	-	.041	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CUL-> INF->COP->INR	-	-	-	-	.012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CUL->AMB->COP->INR	-	-	-	-	.012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CUL->AMB->COP	-	-	-	-	-	-	-	.108*	-	-	-	-	-	-	-
CUL ->INF-> COP	-	-	-	-	-	-	-	.111*	-	-	-	-	-	-	-
<b>CLI</b>	.210*	.214***	.424***	-.047	.081*	.034	.174	.132**	.306**	.431***	-	.431	.018	-	.018
CLI ->COP->OCB	-	.042	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLI->AMB->OCB	-	.140*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLI-> INF->COP->OCB	-	.001	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLI->AMB->COP->OCB	-	.031	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

ตาราง 37 (ต่อ)

ตัวแปรเชิงสาเหตุ	ตัวแปรผล														
	OCB			INR			COP			AMB			INF		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
CLI ->COP-> INR	-	-	-	-	.019	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLI ->AMB-> INR	-	-	-	-	.048	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLI->INF-> COP->INR	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLI->AMB->COP->INR	-	-	-	-	.014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLI ->INF->COP	-	-	-	-	-	-	-	.005	-	-	-	-	-	-	-
CLI->AMB->COP	-	-	-	-	-	-	-	.127**	-	-	-	-	-	-	-
<b>AMB</b>	.326*	-.071	.397***	-.112	-.031	-.143	.295**	-	-.295	-	-	-	-	-	-
AMB->COP->OCB	-	-.071	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AMB->COP->INR	-	-	-	-	-.031	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>INF</b>	-	.062	.062	-	.027	.027	.257**	-	.257	-	-	-	-	-	-
INF->COP->OCB	-	.062*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>COP</b>	.241**	-	.241	.107	-	.107	-	-	-	-	-	-	-	-	-

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

ตาราง 37 (ต่อ)

ตัวแปรเชิงสาเหตุ	ตัวแปรผล														
	OCB			INR			COP			AMB			INF		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
<b>TLb</b>	<b>.487***</b>	<b>.104</b>	<b>.591***</b>	<b>.129</b>	<b>.017</b>	<b>.146</b>	<b>.477**</b>	<b>.660**</b>	<b>.183</b>	<b>.425**</b>	-	<b>.425</b>	<b>.628***</b>	-	<b>.628</b>
TLb->COPb->OCBb	-	-.272*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TLb->INFb->COPb->OCBb	-	.263*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TLb->AMBb->COPb->OCBb	-	.114*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TLb-> COPb->INRb	-	-	-	-	-.045	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TLb->INFb->COPb->INRb	-	-	-	-	.043	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TLb->AMBb->COPb->INRb	-	-	-	-	.019	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TLb->INFb->COPb	-	-	-	-	-	-	-	.460*	-	-	-	-	-	-	-
TLb->AMBb->COPb	-	-	-	-	-	-	-	.199*	-	-	-	-	-	-	-
<b>AMB</b>	-	<b>-.268*</b>	<b>-0.268</b>	-	<b>-.044</b>	<b>-.044</b>	<b>.469**</b>	-	<b>-.469</b>	-	-	-	-	-	-
AMBb-> COPb->OCBb	-	-.268*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AMBb-> COPb->INRb	-	-	-	-	-.044	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>INF</b>	-	<b>.419**</b>	<b>.419</b>	-	<b>.068</b>	<b>.068</b>	<b>.734**</b>	-	<b>.734</b>	-	-	-	-	-	-
INFb->COPb->OCBb	-	.419**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INRb-> COPb->INFB	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>COPb</b>	<b>.571***</b>	-	-	<b>.093</b>	-	<b>.093</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-

\* p < .05, \*\* p < .01\*\* ,p < .001



จากตารางที่ 37 ซึ่งแสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน ของแบบจำลองโครงสร้าง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกิดขึ้น

เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของ ตัวแปรเชิงสาเหตุและผลพหุระดับ ของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในระดับพนักงานสามารถอธิบายอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุ ที่ส่งผลต่อแต่ละตัวแปรผล เป็นดังนี้

### 1) พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB)

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เด่นชัดที่สุด คือ ตัวแปร ความคลุมเครือในงาน รองลงมา คือ ตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน และตัวแปร บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยมีรายละเอียดอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมจากตัวแปร สาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนี้

ตัวแปรความคลุมเครือในงาน มีอิทธิพลโดยรวมต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ  $-0.397$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $0.001$  โดยมีค่า สัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ  $-0.326$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $0.05$

ตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ  $0.241$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ  $0.05$

ตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ มีอิทธิพลโดยรวมต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ  $0.424$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $0.001$  โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล ทางตรงเท่ากับ  $0.210$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $0.05$  และมีอิทธิพลทางอ้อมรวมต่อ พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ  $0.214$  อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $0.001$  โดยมีเส้นทางอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร โดยผ่านความคลุมเครือในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ  $0.140$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $0.05$

ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จมีอิทธิพลทางอ้อมโดยรวมต่อพฤติกรรมเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ  $0.172$  อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ  $0.01$  โดยมีเส้นทางอิทธิพลทางอ้อมย่อยต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยผ่านความคลุมเครือในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ  $0.120$  อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ  $0.05$

ตัวแปรการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยผ่านการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.062 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตัวแปรการประเมินแก่นแท้ของตนเองในงาน มีอิทธิพลทางอ้อมโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.142 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีเส้นทางอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยผ่านความคลุมเครือในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.109 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 2) พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ (INR)

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทที่พบ คือ บรรยากาศการทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ มีอิทธิพลทางอ้อมโดยรวมต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมโดยรวม เท่ากับ 0.081 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 3) การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน (COP)

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานที่เด่นชัดที่สุด คือ ตัวแปรความคลุมเครือในงาน รองลงมา คือ ตัวแปรการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยมีรายละเอียดอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมจากตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ดังนี้

ตัวแปรความคลุมเครือในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ -0.295 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตัวแปรการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.257 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตัวแปรการประเมินแก่นแท้ของตนเอง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.136 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีเส้นทางอิทธิพล จากตัวแปรการประเมินแก่นแท้ของตนเอง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยผ่านความคลุมเครือในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.098 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยมีเส้นทางอิทธิพล 2 เส้นทาง คือ 1) ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยผ่านความคลุมเครือในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ -0.100 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยผ่านตัวแปรการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.098 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมโดยรวม เท่ากับ 0.219 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีเส้นอิทธิพลทางอ้อม 2 เส้นทาง คือ 1) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเผชิญปัญหาการ โดยผ่านตัวแปรการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 0.111 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเผชิญปัญหาการ โดยผ่านตัวแปรความคลุมเครือในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 0.108 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ มีอิทธิพลโดยรวมต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.306 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมโดยรวม เท่ากับ 0.132 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีเส้นทางอิทธิพลทางอ้อม จากตัวแปรวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ต่อตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยผ่านความคลุมเครือในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมโดยรวม เท่ากับ 0.127 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

#### 4) ความคลุมเครือในงาน

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความคลุมเครือในงานที่เด่นชัดที่สุด คือ ตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ รองลงมา คือ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ และตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมจากตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรความคลุมเครือในงาน ดังนี้

ตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ มีอิทธิพลทางตรงทางลบต่อความคลุมเครือในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ -0.431 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ มีอิทธิพลทางตรงทางลบต่อความคลุมเครือในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ -0.367 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อความคลุมเครือในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.340 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตัวแปรการประเมินกันแท้ของตนเอง มีอิทธิพลทางตรงทางลบต่อความคลุมเครือในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ -0.334 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

#### 5) การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานที่เด่นชัดที่สุด คือ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ รองลงมา ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร และการประเมินกันแท้ของตนเอง ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมจากตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน ดังนี้

ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ มีอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.430 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ มีอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.382 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตัวแปรการประเมินตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.147 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของของตัวแปรข้ามระดับจากตัวแปรระดับกลุ่มงานที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรระดับพนักงาน พบว่า

1) **ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่ม** มีอิทธิพลข้ามระดับต่อตัวแปรพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ความคลุมเครือในงาน และการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน ดังนี้

ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มมีอิทธิพลข้ามระดับโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.591 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีอิทธิพลทางตรงข้ามระดับต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.487 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และมีอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีเส้นทางอิทธิพลทางอ้อม 3 เส้นทาง ดังนี้ (1) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มมีอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมทางลบเท่ากับ -0.272 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (2) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มมีอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยผ่านตัวแปรการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน และตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.263 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (3) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มมีอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยผ่านตัวแปรความคลุมเครือในงาน และตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.114 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มมีอิทธิพล ข้ามระดับต่อตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงทางลบ ข้ามระดับ เท่ากับ -0.477 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับต่อตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมโดยรวม เท่ากับ 0.660 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีเส้นทางอิทธิพลทางอ้อม 2 เส้นทาง ดังนี้ 1) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มมีอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างพระระดับของปัจจัยเชิงสาเหตุส่วนบุคคล ได้แก่ การประเมินตนเอง ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงาน ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงใน งานการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ ความคลุมเครือในบทบาท ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมการทำงานของกลุ่มงาน ซึ่งได้แก่ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีตัวแปรคั่นกลางระหว่างตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุกับตัวแปรผลพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่ การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ในบทนี้ผู้วิจัยนำเสนอในภาพรวมผลการวิจัย ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลใน บทที่ผ่านมา โดยผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 หัวข้อ คือ กระบวนการวิจัยโดยสรุป ผลที่ได้จากการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### กระบวนการวิจัยโดยสรุป

##### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. การวิเคราะห์ของปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานในระดับกลุ่ม ได้แก่ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในงานอาหารสัตว์โดยมีความสัมพันธ์ย่อย คือ
  - 2.1. ปัจจัยเชิงสาเหตุของสภาพแวดล้อมการทำงานระดับกลุ่มที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานโดยมีการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง
  - 2.2. ปัจจัยเชิงสาเหตุของสภาพแวดล้อมการทำงานระดับบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานโดยมีการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง
  - 2.3. ปัจจัยจิตลักษณะการประเมินตนเองที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยมีการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

## สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้มีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. **ข้อ 1** คะแนนของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ที่พนักงานเป็นผู้ให้ข้อมูล มีความสอดคล้องเพียงพอที่จะเป็นตัวแปรระดับกลุ่มได้

1.1. คะแนนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องเพียงพอที่จะเป็นตัวแปรระดับกลุ่มได้

1.2. คะแนนของบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสอดคล้องเพียงพอที่จะเป็นตัวแปรระดับกลุ่มได้

2. **ข้อ 2** พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทได้รับอิทธิพลจากตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินแก่นแท้ของตนเอง) ตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความคลุมเครือในงาน) โดยผ่านการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

2.1. พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

2.2. พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินแก่นแท้ของตนเอง) ตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความคลุมเครือในงาน) โดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

3. **ข้อ 3** พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินแก่นแท้ของตนเอง) และตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความคลุมเครือในงาน) โดยผ่านการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

3.1. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลทางตรงจากการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

3.2. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินแก่นแท้ของตนเอง) และตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความคลุมเครือในงาน) โดยผ่านการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

4. **ข้อ 4 การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน** การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานได้รับอิทธิพลจากตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินแก่นแท้ของตนเอง) และตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความคลุมเครือในงาน)

5. **ข้อ 5 พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท** ได้รับอิทธิพลข้ามระดับจากบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

5.1. พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5.2. พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทได้รับอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับจากตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

6. **ข้อ 6 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ** ได้รับอิทธิพลข้ามระดับจากบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

6.1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากตัวแปรสภาพแวดล้อมระดับกลุ่มงาน (ได้แก่ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)

6.1.1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ

6.1.2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

6.2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับจากตัวแปรสภาพแวดล้อมระดับกลุ่มงาน (ได้แก่ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) โดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

6.2.1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับจากตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

6.2.2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน



7. ข้อ 7 การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานได้รับอิทธิพลข้ามระดับจากตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

7.1. การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

7.1.1. การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ

7.1.2. การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

7.2. การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานได้รับอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับจากตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

7.2.1. การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ได้รับอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับจากบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ

7.2.2. การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ได้รับอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับ จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

## ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรของงานวิจัยนี้ได้แก่ พนักงานโรงงานอาหารสัตว์ 9 แห่ง ที่อยู่ในกลุ่มงานย่อยในโรงงานที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป ซึ่งมีทั้งหมด 93 กลุ่ม เป็นพนักงานทั้งหมด 631 คน สำหรับการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยการสุ่มอย่างง่าย จากโรงงานอาหารสัตว์ 9 โรงงาน ถูกสุ่มมาร้อยละ 80 ของโรงงานทั้งหมด ได้ 7 โรงงาน ใช้การสุ่มอย่างง่าย สุ่มกลุ่มมาร้อยละ 80 ของกลุ่มทั้งหมด ได้ 58 กลุ่ม เลือกกลุ่มที่มีพนักงานจำนวนอย่างน้อย 3 คน/กลุ่ม ในขั้นนี้ได้กลุ่มตัวอย่าง 359 คน ข้อมูลที่เก็บจริงได้ 56 กลุ่ม จากพนักงาน 325 คน

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยนี้ประกอบด้วยตัวแปร 5 กลุ่ม ได้แก่

1. ตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน
  - 1.1. การประเมินตนเอง
2. ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงาน
  - 2.1. วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ
  - 2.2. การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
  - 2.3. การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ
  - 2.4. ความคลุมเครือในงาน
3. ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมการทำงานของกลุ่มงาน

- 3.1. บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ
- 3.2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. ตัวแปรผลพฤติกรรมกรรมการทำงาน
  - 4.1. พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท
  - 4.2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
5. ตัวแปรคั่นกลางระหว่างตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุกับตัวแปรผลพฤติกรรมกรรมการทำงาน ได้แก่ การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

### เครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวัดที่ใช้ในการการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม 2 ชุด ชุดแรกเป็นแบบสอบถามสำหรับพนักงาน แบ่งเป็น 3 ตอน ใช้วัดตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ทั้งหมด 9 ตัวแปร ส่วนชุดที่สองเป็นแบบสอบถามสำหรับหัวหน้า แบ่งออกเป็น 2 ตอน ซึ่งใช้วัดตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ 1 ตัวแปร เครื่องมือวัดที่ใช้ตัวแปรทุกตัวในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดทุกตัวแปร ด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเสมือน (Convergent validity) ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงการวิจัย และแบบสอบถามผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงทุกฉบับ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดตัวแปร (ก่อนการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับ)

2.1. การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพตัวแปรระดับกลุ่มงาน สำหรับตัวแปรระดับกลุ่มที่พนักงานเป็นผู้ให้ข้อมูล คือ ตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้วิจัยได้ทดสอบโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์พหุระดับ ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (MCFA) เป็นการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด
- 2) การตรวจสอบระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรระดับกลุ่มงาน เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่ม ด้วยการวิเคราะห์  $r_{wg}$  เพื่อพิจารณาว่าค่าคะแนนของพนักงานที่ได้ของแต่ละคนตามนิยามที่ศึกษานั้นว่าสอดคล้องกันหรือคล้ายคลึงกันเพียงพอที่จะนำไปรวมเป็นภายในกลุ่มได้หรือไม่
- 3) การตรวจสอบความเชื่อมั่นของตัวแปรระดับกลุ่มงาน ด้วยการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างแบบจำลองพหุระดับ คือ การประมาณค่าความเชื่อมั่นของแบบจำลองพหุระดับ ที่ใช้ 3

รูปแบบ คือ (1) ความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบจำลองพหุระดับ (Multilevel alpha:  $\alpha$ ) (2) ความเชื่อมั่นของคะแนนรวมของแบบจำลองพหุระดับ (Multilevel composite reliability :  $\omega$ ) และ (3) ค่าความเชื่อมั่นของน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานกำลังสองของแบบจำลองพหุระดับ (Maximal:  $H$ ) และ 4) การตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มโดยการพิจารณาความแปรปรวนขององค์ประกอบระหว่างกลุ่ม เพื่อประเมินความเชื่อมั่น ด้วยค่า ICCS (Interclass correlations) ได้แก่ ICC(1) และ ICC(2) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้น (Interclass correlation coefficient: ICCS) ระหว่างตัวแปรทั้ง 2 ระดับ (Klein et al., 2000b: 518)

2.2. การวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงบรรยายของตัวแปรสังเกตระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน

2.3. การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับพนักงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนเบื้องต้นที่ต้องทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับพนักงาน แล้วปรับแบบจำลองให้มีความกลมกลืนก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ทั้งสองระดับพร้อมๆ กัน

3. การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับกลุ่มงาน ซึ่งเป็นแบบจำลองสมมติฐานของการวิจัย ที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะและตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานในระดับพนักงาน ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างพหุระดับ (Multilevel structural equation modeling: MSEM) ด้วยโปรแกรม Mplus ทำการวิเคราะห์ตามขั้นตอนของ เจินและคณะ (Chen; Mathieu; & Bliese, 2004) ใน 5 ขั้นตอน

## สรุปผลการวิจัย

### 1. ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้มาจากกลุ่มประชากรที่เป็นพนักงานประจำมีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน ปฏิบัติงานในโรงงานผลิตอาหารสัตว์ 7 แห่งซึ่งอยู่ในพื้นที่ 6 จังหวัดในประเทศไทย ได้แก่ ลำพูน ลพบุรี นครราชสีมา นครปฐม สมุทรปราการ และสงขลา (สำรวจ พ.ศ. 2558) จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บมีทั้งหมด 325 คน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานโรงงาน ลพบุรี 2 จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 23.69 รองลงมาเป็นโรงงานลพบุรี 3 จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 19.69 พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ย 33.2 ปี เป็นเพศชาย จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 70.2 เพศหญิง จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับ ปวส.หรืออนุปริญญาตรี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 48 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 37.8 ระยะเวลาที่พนักงานทำงานในโรงงานปัจจุบันโดยเฉลี่ย 7.18 ปี ระยะเวลาที่อยู่ในกลุ่มงานปัจจุบันโดยเฉลี่ย 6.39 ปี กลุ่มตัวอย่างในระดับกลุ่ม 56 กลุ่มงาน ซึ่งกลุ่มงานนี้มีสมาชิกตั้งแต่ 3-12 คน ส่วนใหญ่มีสมาชิก 6 คน จำนวน 12 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 21.43

รองลงมา มีจำนวนสมาชิก 4 และ 5 คน จำนวน 10 กลุ่มเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 17.86 จำนวนสมาชิกในกลุ่มโดยเฉลี่ย 5.8 คน

## 2. ผลการวิเคราะห์ก่อนการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับ

### 2.1. ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพการวัดตัวแปรปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานระดับกลุ่ม

1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของตัวแปรปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน

1.1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของแบบจำลองการวัดพหุระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีการปรับแบบจำลองแล้ว สรุปได้ว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรระดับกลุ่มที่มีคุณลักษณะของความเป็นกลุ่มประเภท Fuzzy composition (Bliese, 2006) จากการวิเคราะห์พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับกลุ่มมีความแตกต่างจากองค์ประกอบในระดับบุคคล ที่มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มมีองค์ประกอบเดียว แบบจำลองการวัดพหุระดับของตัวแปรมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีความกลมกลืนส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ( $\chi^2 = 1344.674$ ,  $df = 694$ ,  $p < .001$ ,  $CFI = 0.920$ ,  $TLI = 0.913$ ,  $RMSEA = 0.054$ )

1.2) บรรยากาศการทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ จากผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของแบบ ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของแบบจำลองการวัดพหุระดับของตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ พบว่า เป็นตัวแปรระดับกลุ่มที่มีคุณลักษณะของความเป็นกลุ่มประเภท Fuzzy composition (Bliese, 2006) แบบจำลองการวัดพหุระดับของตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จระดับกลุ่มงาน ในระดับพนักงาน มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านความรับผิดชอบ ด้านการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ส่วนระดับกลุ่มมีองค์ประกอบเดียว แบบจำลองการวัดพหุระดับมีองค์ประกอบเดียวในระดับกลุ่มงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผ่านเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ( $\chi^2 = 147.543$ ,  $df = 102$ ,  $CFI = 0.962$ ,  $TLI = 0.951$ ,  $RMSEA = 0.037$ ) มีค่าความสอดคล้องกันภายในกลุ่มสูง (ค่า  $r_{wg}$  มีค่าเท่ากับ 0.971) แต่มีค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (ICC) ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น แม้ว่าตัวแปรการวัดบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ มีแบบจำลองการวัดที่สอดคล้องกลมกลืน มีความสอดคล้องกันสูงในระดับกลุ่ม แต่กลับพบว่า ไม่เกิดความแปรปรวนระหว่างกลุ่มเมื่อเปรียบเทียบกับความแปรปรวนทั้งหมด จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จไม่มีความเหมาะสมที่จะยกกระดับเป็นตัวแปรระดับกลุ่ม จึงเป็นตัวแปรที่วิเคราะห์ได้ในระดับพนักงานต่อไป

ในขั้นตอนการวิเคราะห์ตัวแปรระดับกลุ่มในข้อต่อไป ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์พหุระดับเฉพาะตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพียงตัวแปรเดียว

2) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของคะแนนภายในกลุ่มของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การตรวจสอบความสอดคล้องภายในกลุ่มของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาจากค่า  $r_{wg}$  (Within group agreement) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ประเมินคือพนักงานในกลุ่มที่มีหัวหน้าคนเดียวกัน มีคะแนนการรับรู้ร่วมกันภายในกลุ่ม คือมีคะแนนไปในทิศทางเดียวกันแสดงว่าค่าคะแนนสอดคล้องกันเพียงพอที่จะสร้างเป็นตัวแปรกลุ่ม (ค่า  $r_{wg}$  มีค่าเท่ากับ 0.973) ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์พหุระดับต่อไปได้

3) ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่ม

การตรวจสอบความเชื่อมั่นของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มโดยใช้วิธีการประมาณค่าความเชื่อมั่นระดับกลุ่มใน 3 แบบ (Geldhof, Preacher, & Zyphur, 2014:73) คือ ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Multilevel alpha:  $\alpha$ ) ของแบบจำลองการวัดพหุระดับ ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.960 แสดงว่า แบบวัดค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง เมื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของคะแนนรวมของแบบจำลองการวัดพหุระดับ (Multilevel construct reliability:  $\omega$ ) โดยคำนวณจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของคะแนนมาตรฐาน (Standard factor loading) และค่า Residual พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.990 ซึ่งเป็นค่าที่ผ่านเกณฑ์และให้ค่าความแม่นยำกว่าวิธีคำนวณค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบจำลองพหุระดับ และเมื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานกำลังสองของแบบจำลองพหุระดับ (Maximal:  $H$ ) มีค่าเท่ากับ 0.996 ซึ่งแสดงว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มมีความเชื่อมั่นระดับกลุ่มที่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์เป็นตัวแปรระดับกลุ่ม

การตรวจสอบความแปรปรวนของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับ โดยใช้การตรวจสอบค่าความสอดคล้องภายในกลุ่ม (Inter-member agreement) ด้วยค่า Interclass correlations หรือค่า ICCs  $ICC1$  และ  $ICC2$  ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อดูว่าค่าคะแนนของพนักงานที่ได้แต่ละคนมีความสอดคล้องกันหรือคล้ายคลึงกันเพียงพอที่จะนำไปรวมเป็นภายในกลุ่มได้หรือไม่ โดยพิจารณาเปรียบเทียบการแจกแจงของคะแนน ซึ่งตัวมีค่า  $ICC(1)$  เท่ากับ 0.113 ซึ่งผ่านเกณฑ์ แสดงว่าภายในกลุ่มมีความสอดคล้องกัน แม้ว่าค่า  $ICC(2)$  มีค่าเท่ากับ 0.426 ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์ (0.70) แต่ยังสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ เนื่องจากยังสามารถดูจากค่าเฉลี่ยของ ค่า  $r_{wg}$  (0.973) ที่มีความสอดคล้องกันสูง (Chen & Bliese, 2002: 551) ซึ่งเป็นลักษณะกลุ่มประเภท Shared properties เป็นการรับรู้ร่วมกันของพนักงานในกลุ่มที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มของตน มีคุณภาพความเหมาะสมที่จะยกระดับ

จากผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพการวัดตัวแปรปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานระดับกลุ่ม สรุปได้ว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณภาพความเหมาะสมกับการเป็น

ตัวแปรระดับกลุ่มงาน และสามารถนำไปวิเคราะห์เป็นตัวแปรพหุระดับต่อไป โดยมีแบบจำลองการวัดที่เหมาะสมต่อการสร้างตัวแปรสังเกตของโครงสร้างการวัดที่ต่างกันในแต่ละระดับการวิเคราะห์ นอกจากนี้ ตัวแปรมีความสอดคล้องกันภายในกลุ่ม และมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มที่เพียงพอสำหรับการยกระดับข้อมูลเป็นคะแนนของตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงสำหรับใช้วิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างพหุระดับที่เป็นแบบจำลองสมมติฐานหลักในงานวิจัยนี้ต่อไป

## 2.2. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงบรรยายของตัวแปรสังเกตในงานวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับพนักงานในภาพรวมพบว่า ตัวแปรสังเกตระดับพนักงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.85 – 4.90 โดยตัวแปรสังเกตระดับพนักงานที่มีค่าสูงสุด คือ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จด้านคุณลักษณะหลักของโรงงาน ส่วนตัวแปรสังเกตระดับพนักงานที่มีค่าต่ำสุด คือ การประเมินแก่นแท้ของตนเอง สำหรับผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่มในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.64 – 4.526 ตัวแปรที่มีค่าสูงสุดคือ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จด้านความรับผิดชอบ และตัวแปรที่มีค่าต่ำสุดคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงานถึงเป็นรายบุคคล สำหรับผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต ในแบบจำลองการวิจัย พบว่า ตัวแปรระดับพนักงานที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ด้านการผลิตและคุณภาพ (InRb\_f1) กับ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ด้านความใส่ใจและรับผิดชอบ (InRb\_f2) มีค่าสหสัมพันธ์คือ 0.781 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน (COPw\_f1) กับ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ด้านความใส่ใจและรับผิดชอบ (INRw\_f2) มีค่าสหสัมพันธ์คือ 0.109 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนตัวแปรสังเกตระดับกลุ่ม ในภาพรวมความสัมพันธ์ของตัวแปร มีค่าระหว่าง 0.109 ถึง 0.869 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ด้านการผลิตและคุณภาพ (InRb\_f1) กับ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ด้านความใส่ใจและรับผิดชอบ (InRb\_f2) มีค่าสหสัมพันธ์คือ 0.869 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ตัวแปรความคลุมเครือในงาน (AMBb\_f1) กับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TLb\_f1) มีค่าสหสัมพันธ์คือ 0.109 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 2.3. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับพนักงาน

การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับพนักงาน จากการปรับแบบจำลองสมมติฐาน พบว่า แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ที่ผ่านการปรับแบบจำลองแล้วมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 503.221$ ,  $df = 251$ ,  $p < .001$ ,  $CFI = 0.925$ ,  $TLI = 0.910$ ,  $RMSEA = 0.056$ ) ผู้วิจัยได้ปรับแบบจำลองโดยพิจารณาจากสถิติและทฤษฎีควบคู่กัน โดยนำตัวแปรความคลุมเครือในงาน และการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน มาเป็นตัวแปรคั่นกลาง ระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุ 4 ตัว

(ได้แก่ ตัวแปรการประเมินแก่นแท้ของตนเอง ตัวแปรการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ) กับตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน แบบจำลองโครงสร้างในระดับพนักงานนี้ เป็นแบบจำลองตั้งต้นเพื่อใช้ทดสอบแบบจำลองพหุระดับต่อไป

### 3. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

ก่อนการวิเคราะห์พหุระดับในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างในระดับพนักงานจนมีความกลมกลืนกับข้อมูลดี ( $\chi^2 = 503.221$ ,  $df = 251$ ,  $p < .001$ ,  $CFI = 0.925$ ,  $TLI = 0.910$ ,  $RMSEA = 0.056$ ) สามารถนำไปทดสอบแบบจำลองพหุระดับได้ สำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน เป็นการวิเคราะห์ทั้งระดับพนักงานและระดับกลุ่มงานไปพร้อมกัน ผลการวิเคราะห์พหุระดับพบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง โดยแยกตามระดับการวิเคราะห์ได้ดังนี้

#### 3.1. อิทธิพลของตัวแปรระดับพนักงาน

จากผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับพนักงานพบความสัมพันธ์ ดังนี้

1) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน และบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และได้รับอิทธิพลทางลบอย่างมีนัยสำคัญจากความคลุมเครือในงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เด่นชัดที่สุด คือ ตัวแปรความคลุมเครือในงาน รองลงมาคือ ตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน และตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ -0.326 0.210 และ 0.241 ตามลำดับ ซึ่งทั้งสามตัวแปรนี้ ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานได้ร้อยละ 39.6

2) พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญจากการรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ได้รับอิทธิพลทางลบจากวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ ความคลุมเครือในงาน และและบรรยากาศการทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทของพนักงาน คือ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ ความคลุมเครือในงาน การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน และบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์

อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.243 -0.149 -0.112 0.107 และ -0.047 ตามลำดับ ซึ่งทั้งห้าตัวแปร ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทของพนักงานได้ร้อยละ 4.9

3) การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานของพนักงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน และบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และได้รับอิทธิพลทางลบจากความคลุมเครือในงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน คือ ความคลุมเครือในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน รองลงมาคือ การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน และบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ -0.295 0.257 และ 0.171 ตามลำดับ ซึ่งทั้งสามตัวแปรนี้ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานของพนักงานได้ร้อยละ 32.8

4) ความคลุมเครือในงานของพนักงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากการสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร และได้รับอิทธิพลทางลบจากการประเมินแก่ตนเอง วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ และบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความคลุมเครือในงานของพนักงาน คือ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร และการประเมินแก่ตนเอง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ -0.431 -0.367 0.340 และ -0.334 ตามลำดับ ซึ่งทั้งสี่ตัวแปรนี้ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการความคลุมเครือในงานของพนักงานได้ร้อยละ 46.1

5) การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจาก วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร การประเมินแก่ตนเอง และบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานของพนักงาน คือ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ รองลงมา คือ การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร การประเมินแก่ตนเอง และบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.430 0.382 0.147 และ 0.147 ตามลำดับ ซึ่งทั้งสี่ตัวแปรนี้ร่วมกันอธิบายการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานของพนักงานได้ ร้อยละ 62.2



### 3.2. อิทธิพลของตัวแปรระดับกลุ่มงาน

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับกลุ่มงาน พบความสัมพันธ์จากตัวแปรระดับกลุ่มงาน 2 ประเภท ได้แก่ ตัวแปรระดับกลุ่มงานที่เกิดจากการรวมกันของคุณลักษณะที่ต้องการวัดจากพนักงานในกลุ่มงาน (Summary index model) ดังต่อไปนี้

**ตัวแปรระดับกลุ่มที่เกิดจากการรับรู้ร่วมกันของคุณลักษณะที่ต้องการวัดจากพนักงานในกลุ่ม (Shared properties)**

1) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.571 และ 0.487 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มงานที่แตกต่างกันไปตามระหว่างกลุ่มงานได้ร้อยละ 66.4

2) พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงาน และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.129 และ 0.093 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของกลุ่มงานที่แตกต่างกันไปตามระหว่างกลุ่มงานได้ร้อยละ 3

3) การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานของกลุ่มงาน และได้รับอิทธิพลทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงาน และความคลุมเครือในงานของกลุ่ม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.734 -0.477 และ -0.469 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานของกลุ่มงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงาน และความคลุมเครือในงานของกลุ่มงาน ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานได้ร้อยละ 54

4) การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.628 ซึ่งตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานอธิบายความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานของกลุ่มงานได้ร้อยละ 39.4

5) ความคลุมเครือในงานของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางลบจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ -0.425 ซึ่งตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานอธิบายความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของความคลุมเครือในงานของกลุ่มงานได้ร้อยละ 18.1

### 3.3. อิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับ

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งระดับพนักงานและระดับกลุ่มงานแล้วพบความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นข้ามระดับดังต่อไปนี้

1) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลข้ามระดับจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.571 ซึ่งตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มงานที่แตกต่างกันไปตามระหว่างกลุ่มงานได้ร้อยละ 66.4

2) พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลข้ามระดับอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.129 ซึ่งตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของกลุ่มงานที่แตกต่างกันไปตามระหว่างกลุ่มงานได้ร้อยละ 3

3) การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลข้ามระดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ -0.477 ซึ่งตัวแปรการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานของกลุ่มงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงาน และความคลุมเครือในงานของกลุ่มงาน ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานได้ร้อยละ 54

4) การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลข้ามระดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.628 ซึ่งตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานอธิบายความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานของกลุ่มงานได้ร้อยละ 39.4

5) ความคลุมเครือในงานของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลข้ามระดับจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ -0.425 ซึ่งตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานอธิบายความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของความคลุมเครือในงานของกลุ่มงานได้ร้อยละ 18.1

### 3.4. อิทธิพลของตัวแปรที่พบทั้งในการวิเคราะห์ระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน

จากผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งระดับพนักงานและระดับกลุ่มงานแล้วพบความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเหมือนกันทั้งในการวิเคราะห์ระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน ดังต่อไปนี้

1) การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน โดยความสัมพันธ์ในการวิเคราะห์ระดับพนักงานนั้น

มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.257 ส่วนความสัมพันธ์ในการวิเคราะห์ระดับกลุ่มงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.734

2) ความคลุมเครือในงานของพนักงานมีอิทธิพลทางลบต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน โดยความสัมพันธ์ในการวิเคราะห์ระดับพนักงานนั้นมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ -0.295 ส่วนความสัมพันธ์ในการวิเคราะห์ระดับกลุ่มงานมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ -0.469

3) การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน โดยความสัมพันธ์ในการวิเคราะห์ระดับพนักงานนั้นมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.241 ส่วนความสัมพันธ์ในการวิเคราะห์ระดับกลุ่มงานมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.571

### 3.5. อิทธิพลของตัวแปรที่พบในการวิเคราะห์ระดับพนักงาน แต่ไม่พบระดับกลุ่มงาน

จากผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งระดับพนักงานและระดับกลุ่มงานแล้ว พบความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นไม่เหมือนกันทั้งในการวิเคราะห์ระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน คือ ความคลุมเครือในงานของพนักงานมีอิทธิพลทางลบต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.210 แต่ในการวิเคราะห์ระดับกลุ่มงาน พบว่า ความคลุมเครือในงานของกลุ่มงานไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของกลุ่มงาน

### 3.6. ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรเชิงสาเหตุและผลของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน

เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรเชิงสาเหตุและผลเชิงพหุระดับของปัจจัยจิตลักษณะ ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทที่ระดับพนักงาน พบว่า

1) ค่าอิทธิพลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงาน จากผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพล พบว่า (1) การประเมินแก่นแท้ของตนเอง วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ และความคลุมเครือในงานไม่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ พบว่ามีเพียงตัวแปรการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยผ่านการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงใน

งาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.062 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้สำหรับอิทธิพลทางตรง พบว่า (2) ตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.241 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังพบว่า (3) ตัวแปรความคลุมเครือในงาน และบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ -0.326 และ 0.210 ตามลำดับ และพบว่า (4) การประเมินแก่นแท้ของตนเอง วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยผ่านความคลุมเครือในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.109 0.120 และ 0.140 ตามลำดับ

2) ค่าอิทธิพลที่ส่งผลต่อการอธิบายพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทของพนักงาน จากผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลพบว่า (1) การประเมินแก่นแท้ของตนเอง วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร และความคลุมเครือในงานไม่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท และ (2) ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมที่ผ่านการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ (3) ส่วนตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3) ค่าอิทธิพลที่ส่งผลต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานของพนักงาน จากผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพล พบว่า (1) ความคลุมเครือในงาน และการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ -0.295 และ 0.257 ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน (2) ส่วนการประเมินแก่นแท้ของตนเอง วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร ไม่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน แต่พบว่า (3) การประเมินแก่นแท้ของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยผ่านตัวแปรความคลุมเครือในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.098 -0.100 และ 0.108 ตามลำดับ (4) การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยผ่านตัวแปรการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.098 และ 0.111 ตามลำดับ

4) ค่าอิทธิพลที่ส่งผลต่อความคลุมเครือในงาน จากผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพล พบว่า การประเมินแก่นแท้ของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบบ

มุ่งผลสำเร็จ และบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความคลุมเครือในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ -0.334 0.340 -0.367 และ -0.431 ตามลำดับ

5) ค่าอิทธิพลที่ส่งผลต่อการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน จากผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพล พบว่า การประเมินแก่นแท้ของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร และการวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.147 0.382 และ 0.430 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรที่ข้ามระดับจากตัวแปรระดับกลุ่มงานที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรในระดับพนักงาน พบว่า

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มงานมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมข้ามระดับอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีอิทธิพลทางอ้อม 3 เส้นทางคือ (1) อิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับผ่านการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน (2) อิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับผ่านตัวแปรการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานและการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน และ (3) อิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับผ่านตัวแปรความคลุมเครือในงานและการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานทางตรง เท่ากับ 0.487 และมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานทางอ้อม เท่ากับ -0.272 0.263 และ 0.114 ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มงานมีอิทธิพลทางตรงข้ามระดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ -0.477 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน นอกจากนี้ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มงานมีอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานทางตรง เท่ากับ 0.660 โดยมีอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับ 2 เส้นทาง คือ (1) อิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับโดยผ่านการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงาน และ (2) อิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับโดยผ่านความคลุมเครือในงานของกลุ่มงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.460 และ 0.199 ตามลำดับ

3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มงานไม่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมข้ามระดับอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มงานมีอิทธิพลทางตรงข้ามระดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความคลุมเครือในงาน และการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ -0.425 และ 0.628 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้จำนวน 7 ข้อ พบว่า เป็นไปตามสมมติฐานและเป็นไปตามสมมติฐานบางส่วน จำนวน 5 ข้อ ส่วนสมมติฐานอีก 2 ข้อได้รับการปฏิเสธ โดยได้สรุปผลการทดสอบสมมติฐานดังแสดงในตาราง 38

ตาราง 38 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1. ข้อ 1 คะแนนของตัวแปรภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และตัวแปร บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่ง ผลสำเร็จ ที่พนักงานเป็นผู้ให้ข้อมูล มีความสอดคล้องเพียงพอที่จะเป็น ตัวแปรระดับกลุ่มได้	เป็นไปตามสมมติฐานบางส่วน
1.1. คะแนนของตัวแปรภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีความ สอดคล้องเพียงพอที่จะเป็นตัว แปรระดับกลุ่มได้	เป็นไปตามสมมติฐาน
1.2. คะแนนของตัวแปรบรรยากาศกลุ่ม งานแบบมุ่งผลสำเร็จมีความ สอดคล้องเพียงพอที่จะเป็นตัว แปรระดับกลุ่มได้	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ตาราง 38 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<p>2. ข้อ 2 พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทที่ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินแก่นแท้ของตนเอง) ตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความคลุมเครือในงาน) และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน</p>	<p>ไม่ไปตามสมมติฐาน</p>
<p>3. ข้อ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลจากตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินแก่นแท้ของตนเอง) และตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความคลุมเครือในงาน) และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน</p>	

ตาราง 38 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
3.1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้รับอิทธิพลทางตรงจากการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน	เป็นไปตามสมมติฐาน
3.2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินแก่นแท้ของตนเอง) และตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์กร การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความคลุมเครือในงาน) โดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน	เป็นไปตามสมมติฐานบางส่วน



## ตาราง 38 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<p>4. ข้อ 4 การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานได้รับอิทธิพลจากตัวแปรเชิงสาเหตุด้านจิตลักษณะของพนักงาน (ได้แก่ การประเมินแก่นแท้ของตนเอง) และตัวแปรเชิงสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ การรับรู้การให้การสนับสนุนทางสังคมจากองค์การ การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความคลุมเครือในงาน)</p>	<p>เป็นไปตามสมมติฐาน</p>
<p>5. ข้อ 5 พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทได้รับอิทธิพลข้ามระดับจากตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน</p>	<p>ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน</p>
<p>6. ข้อ 6 พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลข้ามระดับจากบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน</p>	<p>เป็นไปตามสมมติฐานบางส่วน</p>

## ตาราง 38 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<p>6.1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากตัวแปรสภาพแวดล้อมระดับกลุ่มงาน (ได้แก่ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)</p>	
<p>6.1.1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ</p>	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
<p>6.1.2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากตัวแปรตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p>	เป็นไปตามสมมติฐาน
<p>6.2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับจากตัวแปรสภาพแวดล้อมระดับกลุ่มงาน (ได้แก่ บรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) โดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน</p>	

## ตาราง 38 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
6.2.1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้รับอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับจากตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
6.2.2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้รับอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านตัวแปรการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน	เป็นไปตามสมมติฐาน
7. ข้อ 7 การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานได้รับอิทธิพลข้ามระดับจากตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	เป็นไปตามสมมติฐานบางส่วน
7.1. การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	

## ตาราง 38 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
7.1.1. การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
7.1.2. การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	เป็นไปตามสมมติฐาน
7.2. การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานได้รับอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับจากตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
7.2.1. การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานได้รับอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับจากบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
7.2.2. การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานได้รับอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	เป็นไปตามสมมติฐาน

## การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลพหุระดับของการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานในโรงงานอาหารสัตว์ 7 โรงงาน โดยแบ่งออกเป็น 7 หัวข้อ โดยหัวข้อแรก เป็นการอภิปรายผลการวิเคราะห์คุณภาพของตัวแปรพหุระดับ หัวข้อที่สอง การอภิปรายผลความสอดคล้องคะแนนภายในกลุ่มและความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่มงาน หัวข้อที่สาม การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับพนักงาน หัวข้อที่สี่ การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับกลุ่มงาน หัวข้อที่ห้า การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับกลุ่มงานที่ส่งผลข้ามระดับต่อตัวแปรระดับพนักงาน หัวข้อที่หก การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกิดขึ้นเหมือนกันทั้งในการวิเคราะห์ระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

**1. การอภิปรายผลการวิเคราะห์คุณภาพของตัวแปรพหุระดับ** ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ การวิเคราะห์พหุระดับของตัวแปรมีคุณลักษณะความเป็นกลุ่มประเภท Fuzzy composition เป็นตัวแปรที่พบในการวิเคราะห์ระดับกลุ่มงานมีองค์ประกอบที่แตกต่างจากในระดับพนักงาน

จากผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมมติฐานการวัดพหุระดับของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จ พบว่าตัวแปรมีคุณลักษณะความเป็นกลุ่มประเภท Fuzzy composition หรือ partially isomorphic (Bliese, 2000: 369) หมายถึงตัวแปรที่พบในการวิเคราะห์ระดับกลุ่มงานมีองค์ประกอบที่แตกต่างจากในระดับพนักงาน จากแบบจำลองการวัดระดับกลุ่มงานพบว่าตัวแปรสังเกตที่พบในระดับพนักงานแต่ไม่พบในระดับกลุ่มงาน แต่ไม่มีความแปรปรวนเพียงพอรหว่างกลุ่มงาน สอดคล้องกับโคซโลวสกีและคลีน (Kozlowski; & Klein. 2000: 55) ที่กล่าวว่า เป็นปรากฏการณ์ร่วมกันที่เกิดจากการรับรู้ ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม จนกลายเป็นปรากฏการณ์ร่วมกันที่ยกระดับสูงขึ้นจากบุคคล (Collective phenomenon) ข้อค้นพบนี้มีความคล้ายคลึงกับผลการวิเคราะห์คุณภาพตัวแปรของภาวะผู้นำของสมหญิง ลมูลพักตร์ (2558) และ ดวงทอง สังข์แก้ว (2559) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่างพบผลที่คล้ายคลึงกัน คือ โครงสร้างองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลมี 4 องค์ประกอบ แต่โครงสร้างองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มมีเพียงองค์ประกอบเดียว ดังนั้น ผลการวิจัยจึงสอดคล้องงานวิจัยที่ผ่านมา

**2. การอภิปรายผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องคะแนนภายในกลุ่มและความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่มงาน**

การวิเคราะห์ความสอดคล้องคะแนนภายในกลุ่ม ( $r_{wg}$ ) และความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่มงาน (ICC1, ICC2) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศกลุ่มงาน

แบบมุ่งผลสำเร็จ โดยพนักงานในกลุ่มงานเป็นผู้ประเมิน พบว่า ตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสอดคล้องของคะแนนภายในกลุ่ม ( $r_{wg}=0.97$ ) แต่ไม่มีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่มงาน ( $ICC1 < 0.05$ ,  $ICC2 < 0.70$ ) (Dyer; Hanges; & Hall, 2005) ดังนั้นตัวแปรบรรยากาศกลุ่มงานแบบมุ่งผลสำเร็จจึงไม่มีความเหมาะสมที่จะยกระดับเป็นตัวแปรกลุ่ม สำหรับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม พบว่า มีความสอดคล้องของคะแนนภายในกลุ่มเพียงพอที่จะสร้างเป็นตัวแปรกลุ่ม ( $r_{wg}=0.973$ ) และเมื่อตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มพบว่า มีความแปรปรวนในระดับกลุ่ม ( $ICC(1) = 0.113$ ,  $ICC(2) = 0.426$ ) แม้ว่า  $ICC2$  มีต่ำกว่าเกณฑ์แต่ยังถือว่าสามารถนำไปวิเคราะห์ต่อไป (Chen & Bliese, 2002: 551) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มงานมีความเหมาะสมที่จะยกระดับการวิเคราะห์เป็นระดับกลุ่มงานที่มีลักษณะของกลุ่มประเภท Shared properties ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม (Bass & Avolio, 1994: 1-2) ดังนั้น สิ่งที่สมาชิกในกลุ่มรับรู้ต่อการปฏิบัติของผู้นำกลุ่มจึงเป็นสิ่งที่รับรู้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ แบบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994: 48) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทของผู้นำกลุ่มมีผลต่อการทำงานของกลุ่มในองค์กรในด้านต่าง ๆ

### 3. การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับพนักงาน โดยอภิปรายตามผลการวิจัย ดังนี้

3.1. ความคลุมเครือในบทบาท และการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากผลการวิจัยที่ค้นพบนี้ เมื่อพิจารณาบทบาทของตัวแปรความคลุมเครือในงาน มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จรัล อุ่นจิตติวัฒน์ (2548) ที่ได้พบความสำคัญของความชัดเจนในบทบาทของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน โดยความชัดเจนในบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความผูกพันในองค์กรและความพึงพอใจในงาน และในพนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดทางสังคมแบบยอมรับลักษณะเดิมมากจะมีความชัดเจนในบทบาทมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของของ วิริติ ปานศิลา (2542) ศึกษาเรื่องบทบาทการทำงานของบุคลากรสาธารณสุข โดยมีการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทซึ่งประกอบด้วย ความคลุมเครือในบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท เป็นตัวแปรที่ส่งผลถึงพฤติกรรมการทำงานในด้านสาธารณสุข ได้ผลพบว่า ความคลุมเครือในบทบาทการทำงานสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานด้านรวมได้เป็นอันดับแรก บุคลากรสาธารณสุขที่มีอายุการทำงานมากที่มีความคลุมเครือในบทบาทน้อย และความขัดแย้งในบทบาทน้อย จะมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมมากกว่าในกลุ่มอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่าความชัดเจนในบทบาทน้อยและความคลุมเครือในบทบาทน้อยจะส่งผลดีต่อการทำงาน ข้อค้นพบนี้สนับสนุนแนวคิดรูปแบบโมเดลการปรับตัวของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ที่มีปัจจัยภายนอกที่สำคัญประการหนึ่งคือความชัดเจนในบทบาทของพนักงาน (Parent, 2010) เมื่อพิจารณา ทั้งตัวแปรความคลุมเครือในงาน และบทบาทของตัวแปรการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงใน

งาน พบว่า มีความคล้ายคลึงการในแง่ของการเป็นลักษณะข้อมูลข่าวสาร ซึ่งความคลุมเครือในบทบาท (Role ambiguity) มีนัยความหมายเดิมโดยทั่วไปที่หมายถึงการขาดการรับรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน แสดงว่าความคลุมเครือในบทบาทมีความหมายที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับการรับรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job-related information) ซึ่งมีหมายถึงความไม่แน่นอนหรือการขาดความชัดเจนของคาดหวังจากรอบๆตัวที่มีต่อบทบาทใดบทบาทหนึ่ง ดังนั้น ความคลุมเครือจึงเป็นการรับรู้ของพนักงานที่เกี่ยวกับด้านต่างๆในงานของตนเอง (Breugh; & Colihan, 1994) ความคลุมเครือจึงเป็นสภาวะที่บุคคลได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการประเมินของตนเอง ได้แก่ สถานการณ์ที่แปลก สถานการณ์ที่งุกงุก เหตุการณ์ความไม่แน่นอน และปัจจัยที่เกิดขึ้นชั่วคราว เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่สนับสนุนต่อการประเมินของบุคคลจากสิ่งที่บุคคลมีเดิมพันอยู่ ซึ่งมีนัยสำคัญต่อสภาวะที่ดี และหากว่าบุคคลได้เผชิญหน้ากับข้อมูลข่าวสารที่ทำให้การประเมินไม่ชัดเจนและหรือมีข้อมูลไม่เพียงพอจากปัจจัยเหล่านี้อย่างน้อยหนึ่งปัจจัยก็จะส่งผลต่อบุคคลได้ ซึ่งคนน้อยมากที่รู้ได้แน่ชัดว่า อะไรกำลังจะเกิดขึ้น และความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น (เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน) (Event uncertain) เมื่อไหร่มันจะเกิด (ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นชั่วคราว) (Temporal uncertain) และมันจะเกิดขึ้นนานเท่าไร (ระยะเวลา) (Duration) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่มีใครทำนายได้ เมื่อข้อมูลที่จำเป็นที่ใช้ในการประเมินของบุคคลไม่มีความชัดเจนหรือไม่เพียงพอ เราจึงกล่าวได้ว่าสิ่งนี้เป็นองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมที่มีความคลุมเครือ (The environmental configuration is ambiguous) (Lazarus; & Flokman, 1984: 103)

นอกจากนี้ การผลการวิจัยพบว่าความคลุมเครือในงานและการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานส่งผลต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ความคลุมเครือในบทบาท (ความชัดเจนในงาน) เป็นการส่งเสริมให้บุคคลสามารถเผชิญปัญหา เพื่อลดความเครียดจากสถานการณ์ที่มีความต้องการจากสิ่งแวดล้อมจากความต้องการภายใน หรือทั้งสองอย่างที่มีเกินกว่าทรัพยากรที่ใช้ในการปรับตัวที่มาจากบุคคล สังคม หรือระบบ ตามโมเดล stress-coping model ของ Scott, Oberst and Dropkin's (1980 cited in Backer, Bakas, Bennett; & Pierce, 2000 : 232)

3.2. การประเมินแก่นแท้ของตนเอง ส่งผลต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงและความคลุมเครือที่แตกต่างกัน ข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ลาซาลัสและโฟล์คแมน (Lazarus; & Flokman, 1984: 103) ที่ว่า “ความคลุมเครือ” (สถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน) แตกต่างกับ “ความไม่แน่นอน” (การที่บุคคลมีความสับสนเกี่ยวกับความหมายของการกำหนดค่าของสภาพแวดล้อม) แม้ว่าข้อมูลจากสภาพแวดล้อมมีความชัดเจนได้ แต่บุคคลก็สามารถรับรู้ได้ว่ามันไม่แน่นอน ในทางตรงข้าม แม้ว่าสภาพแวดล้อมมีความคลุมเครือ แต่บุคคลก็รู้สึกเชื่อมั่นได้ว่าควรต้องทำอะไร (บุคคลไม่รู้สึกล้มเหลว) เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว ความไม่แน่นอนสามารถเพิ่มขึ้นได้ เช่น จากค่านิยมที่มีความขัดแย้ง ความยึดมั่นผูกพันและเป้าหมาย และ/หรือ อาจเกิดจากเรื่องทั่วไปที่บุคคลไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไร สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นได้

เมื่อบุคคลได้แก้ปัญหาความคลุมเครือโดยเลือกที่จะตีความและแสดงพฤติกรรมตามนั้น โดยปฏิเสธที่จะรับรู้และไม่ใส่ใจต่อความไม่ชัดเจนของข้อมูลที่ได้มา ข้อค้นพบนี้ จึงสนับสนุนแนวคิดความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่าง ความคลุมเครือและบุคลิกภาพ (Ambiguity and personality) (Lazarus & Flokman, 1984: 104) ที่ว่าความคลุมเครือสร้างสถานการณ์ที่บุคคลให้นิยามความหมายการรับรู้ของตนจากพื้นฐานของอารมณ์ส่วนตัว ความเชื่อ หรือประสบการณ์ที่ได้รับ

#### 4. การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับกลุ่มงาน

ความคลุมเครือในบทบาทของกลุ่ม และการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานของกลุ่มมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของกลุ่ม โดยผ่านการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม ซึ่งอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้ คือ บทบาทสำคัญของความคลุมเครือของกลุ่มและข้อมูลความเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม ส่งผลต่อภาระงานของกลุ่มที่ได้รับมอบหมายในแต่ละงานมักมีความแตกต่างระหว่างงานที่มีความชัดเจนกับงานที่มีความคลุมเครือ (Clarity vs. Ambiguity of task) ในประเด็นของความชัดเจนของงานที่มอบหมาย (Mission clarity) คำสั่งที่ชัดเจนของงานจากองค์การ ในบางกรณีกลุ่มอาจเผชิญกับภาระงานที่คลุมเครือและไม่สามารถระบุความชัดเจนได้มากขึ้น กลุ่มพยายามที่แก้ไขปัญหาที่ไม่ทราบสาเหตุและแนวทางแก้ไขได้แน่ชัด ซึ่งทำให้กลุ่มต้องเผชิญกับงานที่มีความคลุมเครือมาก ในกรณีเช่นนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การกับความคลุมเครือในการทำงานผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งกลุ่มจะต้องค้นหาปัญหา การแก้ไขปัญหาที่จึงมุ่งสนใจในการพยายามที่จะระบุภาระของงาน การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน ผู้นำที่ฉลาดมักจะทำกลุ่มทำงานมีความคลุมเครือ ผู้นำจะกระตุ้นและใช้กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาเพื่อระบุเป้าหมายของงานที่มี ผู้นำกลุ่มในสถานการณ์เช่นนี้จึงต้องมุ่งสนใจอย่างต่อเนื่องที่จะพยายามลดความคลุมเครือของงานและเพิ่มความชัดเจนของเป้าหมายกลุ่ม (Bass; & Avolio, 1994: 55)

#### 5. การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับกลุ่มงานที่ส่งผลข้ามระดับต่อตัวแปรระดับพนักงาน

จากผลการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลข้ามระดับทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของกลุ่มโดยมีตัวแปรการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในงานของกลุ่ม หรือความคลุมเครือในงานของกลุ่ม และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง จากข้อค้นพบนี้ อธิบายในมุมมองของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้ว่า ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่มีบทบาทจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยมีกระบวนการหรือแสดงพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) และนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า กระตุ้นให้ผู้ตามยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงให้เห็นภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตที่ดีขึ้น เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้นในการเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ผู้นำจึงต้องเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มทำให้การ



เปลี่ยนแปลงสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญที่นำผู้อื่นให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556: 93, 106) เมื่อมองในแง่ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มส่งผลต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ นั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ โปตซาคอฟและคณะ (Podsakoff et al., 1990) ที่ศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อลูกน้องในด้านความไว้วางใจ ความพึงพอใจและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งพบว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เช่นเดียวกับงานของ ชอยและไมดาลตัน (Choi; & Mai-Dalton, 1998) ที่พบว่าผู้นำในด้านการเสียสละส่วนตนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ นอกจากนี้ ในงานของ เมนเกสและคณะ (Menges et al., 2011) ศึกษาบรรยากาศภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับที่พนักงานเข้าร่วมแสดงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยผ่านบรรยากาศทางอารมณ์เชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่บรรยากาศทางอารมณ์เชิงบวกเป็นลักษณะการเผชิญปัญหาที่ปัญหา (Problem-focus coping strategies) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศไทย ริชชี ศรีประทุมวงศ์ และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2553) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผลการวิจัยนี้ ยังอธิบายได้จากแนวคิดที่ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความแตกต่างในผลการทำงานของลูกน้องโดยกระตุ้นให้ลูกน้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับงานวิจัยของ แบสและริกโก (Bass; & Riggo, 2006) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยไม่คำนึงว่าผลการทำงานนั้นคนอื่นในหน่วยงานหรือองค์การ (เช่น ลูกน้อง หัวหน้างาน) รับรู้ว่าการดำเนินงานหรือผลการทำงานนั้นสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของงาน ประเภทของตัวแปรจากระดับล่างที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ประเด็นที่สำคัญก็คือการทำความเข้าใจกระบวนการว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อลูกน้องและผลการทำงานในกลุ่มงาน กระบวนการนี้อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เพิ่มมโนทัศน์แห่งตน (Self-concept) ของลูกน้อง (Shamir, 1993; cited in Bass; & Riggo, 2006: 50) ดังนั้น การที่หัวหน้าหรือผู้นำกลุ่มงานเข้าใจว่าปัจจัยด้านบริบทของกลุ่มส่งผลต่อกลุ่ม จะเป็นประโยชน์ต่อหัวหน้าในการให้ความช่วยเหลือและทำความเข้าใจเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ บริบทขององค์การและบทบาทของผู้นำกลุ่มจึงมีผลต่อการทำงานของกลุ่มในองค์การในด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกลุ่ม

จากผลการวิจัยที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การผ่านความคลุมเครือในงานทั้งผ่านและไม่ผ่านการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงานนั้น อธิบายได้ว่า ภาระงานของกลุ่มที่ได้รับมอบหมายในแต่ละงานมักมีความแตกต่างระหว่างงานที่มีความชัดเจนกับงานที่มีความคลุมเครือ ซึ่งความชัดเจนของงานที่มอบหมายเป็นความปรารถนาที่ได้รับคำสั่งที่ชัดเจนของงานจากองค์การ ในบางกรณีกลุ่มอาจเผชิญกับภาระ

งานที่คลุมเครือและไม่สามารถระบุความชัดเจนได้มากขึ้น กลุ่มพยายามที่แก้ไขปัญหาที่ไม่ทราบสาเหตุและแนวทางแก้ไขได้แน่ชัด สิ่งนี้จะทำให้กลุ่มต้องเผชิญกับงานที่มีความคลุมเครือมาก ในกรณีเช่นนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การกับความคลุมเครือในการทำงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งกลุ่มจะต้องค้นหาปัญหา การแก้ไขปัญหาจึงมุ่งสนใจในการพยายามที่จะระบุภาระของงาน การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน ผู้นำที่ฉลาดมักจะย้ายกลุ่มถ้างานมีความคลุมเครือ ผู้นำจะกระตุ้นและใช้กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาเพื่อระบุเป้าหมายของงานที่มีผู้นำกลุ่มในสถานการณ์เช่นนี้จึงต้องมุ่งสนใจอย่างต่อเนื่องที่จะพยายามลดความคลุมเครือของงานและเพิ่มความชัดเจนของเป้าหมายกลุ่ม (Bass; & Avolio, 1994: 55) ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการเพิ่มความคลุมเครือในงานได้

## 6. การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกิดขึ้นเหมือนกันทั้งในการวิเคราะห์ระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน

จากผลการวิจัยที่พบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุ ซึ่งเป็นปัจจัยจิตลักษณะบุคคล และปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยผ่านการรับรู้ผลการเปลี่ยนแปลง ความคลุมเครือในงาน และการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายในเชิงทฤษฎี ได้ดังนี้ 1) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงได้เสนอว่าการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่แตกต่างกัน แบ่งได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคลหรือระดับพนักงาน ระดับกลุ่ม และระดับในระบบใหญ่ หรือระดับองค์การ (Brucke, 2008: 83) เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลจึงส่งผลที่คล้ายคลึงในระดับกลุ่ม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในระดับกลุ่ม (Group level) มีความสำคัญมากในระดับย่อยภายในองค์การ กลุ่มจะทำหน้าที่เป็นบริบทและเส้นทางเชื่อมโยงระหว่างพนักงานและองค์การ เป็นสัมพันธภาพทางสังคมเบื้องต้นและการสนับสนุนจากพนักงานและกลุ่มยังเป็นตัวกำหนดความรู้สึกที่ของพนักงานต่อองค์การ กลุ่มงานจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิผลองค์การ เมื่อพิจารณาจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned changes theory) ของพอนราสและโรเบิร์ตสัน (Porras; & Robert, 1991; Robertson, Roberts; & Porras, 1993: 621; Porras; & Robertson, 1992 cited in Muchinsky, 2003: 267, Brucke, 2007: 127) ได้ อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการตอบสนองต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์การ โดยกระบวนการเกิดเปลี่ยนแปลงที่เข้าสู่องค์การ (Changes intervention) ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมบุคคลและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ ตลอดจนส่งเสริมการพัฒนาของบุคคล 2) เมื่อพิจารณาในแง่ของแนวคิดการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน พบว่า ผลการวิจัยสอดคล้องกับโมเดลความเครียดและการเผชิญปัญหา (Stress and coping model) ของ ลาซาลัสและโฟร์กแมน (Lazarus; & Flokman, 1984) ที่ว่าการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรคั่นกลาง ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นทั้งระดับพนักงานและระดับกลุ่มงาน นอกจากนี้พบว่า ข้อมูลที่เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงและความคลุมเครือของงาน เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญที่มีบทบาทต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับแผนผังทฤษฎีความเครียด การเผชิญปัญหา และ

การปรับตัว (A Theoretical schematization of stress, coping, and adaptation) จากลาซาลัส และโฟล์คแมน (Lazarus; & Folkman, 1984: 305; Lazarus ,2000: 201) ที่ว่าสาเหตุหนึ่งของ ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเผชิญปัญหาคือความคลุมเครือของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลต่อการประเมินของบุคคลที่มีต่อการ เลือกใช้กลยุทธ์การเผชิญปัญหาแบบเชิงรุก (Active coping strategies) ซึ่งเป็นการที่บุคคลระบุ แหล่งของความเครียดและประเมินแนวทางที่เป็นไปได้เพื่อกำจัดความเครียดที่เกิดขึ้นและต้องใช้ การเผชิญปัญหาเชิงรุก (Lazarus & Folkman, 1984)

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย

1. แนวคิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การ ที่ศึกษาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง องค์กรแบบวางแผน (planned process model of Organization changes) (Porras; & Silvers, 1991: 53; Robertson, Roberts; & Porras, 1993) เป็นแนวคิดยังมีการศึกษาไม่มาก แต่ยังคงมี ความสำคัญต่อการศึกษาวิจัย เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับองค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อ สร้างพัฒนาองค์กร ซึ่งใช้เปลี่ยนแปลงแทรกแซงเข้าสู่องค์กรที่เป็นไปเพื่อการพัฒนาองค์กร ดังนั้น จึงควรมีงานวิจัยที่ศึกษาการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรความคลุมเครือในงานและตัวแปรข้อมูลการ เปลี่ยนแปลงในงาน มีบทบาทสำคัญเป็นตัวแปรต้นกลางระหว่างปัจจัยเชิงเหตุด้านบุคคลและ สภาพแวดล้อมในงาน กับการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการค้นพบที่เพิ่มขึ้นจากงานวิจัย อื่น ๆ ดังนั้น ในงานวิจัยต่อไป ควรศึกษาตัวแปรความคลุมเครือในงานและตัวแปรข้อมูลการ เปลี่ยนแปลงในงานในบริบทอื่น ๆ เพื่อศึกษาบทบาทของตัวแปรดังกล่าวอย่างลึกซึ้งอีก

3. การศึกษาตัวแปรตัวแปรระดับกลุ่มในงานวิจัยนี้มีสองแบบ คือ ตัวแปร ระดับกลุ่มที่เกิดจากการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกภายในกลุ่ม (Shared properties) และตัวแปรระดับ กลุ่มที่เกิดจากการรับรู้ที่นำมารวมกันของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม (Summary index) ดังนั้น การระบุ ธรรมชาติของตัวแปรจึงส่งผลต่อการวัดตัวแปรเช่นกัน ดังเช่น ในงานวิจัยนี้ ตัวแปรภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงระดับกลุ่ม เป็นตัวแปรประเภทการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม ดังนั้น การวัดจึงเป็น การประเมินการรับรู้ของพนักงานในกลุ่มที่มีต่อหัวหน้ากลุ่มงานคนเดียวกัน ซึ่งเป็นการประเมิน คุณลักษณะของหัวหน้ากลุ่มงาน (Referent shift) ซึ่งต้องทดสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม ส่วนตัวแปรที่ประเมินการรับรู้ของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มเดียวกัน จะเป็นการประเมินจากการรับรู้ ของสมาชิกรายบุคคลมารวมกันที่ไม่ได้พิสูจน์ความความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม ดังนั้น ผู้วิจัยจึง จำเป็นต้องกำหนดธรรมชาติของตัวแปรระดับกลุ่มไว้อย่างชัดเจน เพื่อที่จะสามารถตรวจสอบ คุณภาพของตัวแปรและประเมินได้อย่างเหมาะสมกับตัวแปรนั้น ๆ ซึ่งหากไม่กำหนดไว้แล้วก็จะ ส่งผลให้การวัดระดับกลุ่มเป็นไปอย่างไม่เหมาะสมและส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้

### ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนเป็นแนวทางที่องค์กรและผู้บริหารสามารถนำไปพิจารณาเพื่อปรับใช้ในแง่มุมต่าง ๆ เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่น่าเชื่อถือสำหรับองค์กร และการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Porras; & Silvers, 1991: 51) โดยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารและองค์กร ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาบุคลากร เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปเพื่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์กร (OD) ตามแนวทางพฤติกรรมศาสตร์ที่มุ่งการวางแผนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพการทำงานขององค์กร ด้วยความตั้งใจสร้างการเปลี่ยนแปลงทางความคิด (Cognition) ในระดับต่าง ๆ ของสมาชิกองค์กร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทำให้มีการปรับตัวได้เหมาะสมระหว่างความสามารถขององค์กรและความต้องการจากสภาพแวดล้อม หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์สภาพภายนอกในอนาคตได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาองค์กรมุ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำงาน เพื่อช่วยให้องค์กรปรับตัวได้ดีขึ้นต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมในอนาคต การวางแผนการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นวิธีที่เปลี่ยนแปลงการรู้คิด (Cognition) ของพนักงานเช่นเดียวกับการเปลี่ยนพฤติกรรม 2) การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนเป็นไปเพื่อผลที่เกิดกับทั้งองค์กรและพนักงาน ดังนั้น จึงควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานองค์กรที่เกี่ยวกับผลผลิต ผลกำไร ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพ เป็นต้น และด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคคลในมุมมองโลกของพนักงาน เป็นการปรับปรุงพฤติกรรมและ/หรือปรับปรุงทักษะและความสามารถของพนักงาน

2. จากผลการวิจัยนี้พบว่า การเผชิญปัญหาที่มีบทบาทสำคัญในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบุคคลเลือกใช้รูปแบบของกระบวนการการเผชิญปัญหา (Style of coping) ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับการประเมินของบุคคลนั้น พนักงานที่เลือกใช้การเผชิญปัญหาการเผชิญปัญหาที่ปัญหา (Problem-focus coping) ที่มีอิทธิพลส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เป็นการใช้วิธีการเฉพาะอย่างที่มีประสิทธิภาพสำหรับลดระดับความเครียด การเผชิญปัญหาที่ปัญหาจึงเป็นลักษณะของการแก้ปัญหาเชิงบวกซึ่งมีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าสามารถลดระดับความเครียดในระยะยาวได้ และเป็นกลยุทธ์ที่คล้ายการแก้ไขปัญหา (Problem solving) โดยมุ่งสนใจที่ปัญหาโดยตรง กำหนดปัญหาที่ชัดเจน สร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหาโดยให้น้ำหนักในทางเลือกแก้ไขปัญหาที่คำนึงถึงเรื่องค่าใช้จ่ายและประโยชน์ที่ได้รับ มีการเลือกทางเลือกที่มีเหล่านั้นและนำไปสู่การแก้ไขพฤติกรรม (Lazarus; & Flokman, 1984: 152) ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาคูณลักษณะดังกล่าวในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรในองค์กร

3. จากผลการวิจัยนี้พบว่า ปัจจัยจิตลักษณะของบุคคล ได้แก่ การประเมินแก่นแท้ของตนเอง มีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในงาน ดังนั้น ข้อเสนอแนะในข้อค้นพบนี้ คือ 1) การสรรหาว่าจ้างพนักงานใหม่ อาจดำเนินการโดยพิจารณาจากการประเมินแก่นแท้ของตนเองของผู้ที่มาสัมภาษณ์ เป็นการคัดเลือก

เกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลเบื้องต้น การประเมินแก่นแท้ของตนเองเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับคุณลักษณะนิสัย (Traits) ด้านการประเมินแก่นแท้ที่มีผลโดยตรงต่อบุคคลอื่น มุ่งเน้นที่ตัวตนของบุคคล โดยลักษณะนิสัยการประเมินแก่นแท้ของตนเอง (The core self-evaluations trait) มีลักษณะครอบคลุมสิ่งอื่นและมีความเฉพาะเจาะจงมากกว่ามีความเป็นลักษณะนิสัย (Trait) มากกว่าลักษณะนิสัยตามสภาวะ (State) (Judge et al., 1997) ซึ่งอาจพิจารณาในประเด็นของ 1) การเห็นคุณค่าในตนเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการประเมินแก่นแท้ของตนเองมากที่สุด 2) การรับรู้ความสามารถโดยทั่วไปของตน เป็นการที่พนักงานตัดสินใจว่าตนเองสามารถแสดงพฤติกรรมต่อสถานการณ์ในอนาคตที่เผชิญได้ดีเพียงใด แสดงถึงความมั่นใจในตนเองของพนักงานคนนั้น การรับรู้ความสามารถของตนนี้มีความเกี่ยวข้องกับการเห็นคุณค่าในตนเอง เนื่องจากทั้งสองแนวคิดนี้เป็นแง่มุมที่มาจาก การประเมินตนเอง (Self-appraisal) ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของบุคคล 3) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) บุคคลที่มีความมั่นคงทางอารมณ์จะแสดงออกถึงการมีสุขภาวะที่ดี (Well-being) และ 4) ความเชื่ออำนาจในตน ซึ่ง ความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับสาเหตุของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตตนเอง (Rotter, 1966 cited in Bono; & Judge, 2003) พนักงานที่มีความเชื่อในตนเอง ซึ่งโดยรวมแล้ว การคัดสรรบุคคลที่มีการประเมินตนเองในเชิงบวก ที่เห็นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีค่าและสามารถควบคุมชีวิตตนเองได้ มักประเมินค่าตนเองในแง่บวกอย่างสม่ำเสมอในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น บุคคลเห็นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีค่าและสามารถควบคุมชีวิตตนเองได้ จึงส่งผลต่อการทำงานและการเผชิญปัญหาเมื่อทำงานและมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระยะยาว

4. จากผลการวิจัยนี้พบว่า ความคลุมเครือในงานและการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และยังเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างปัจจัยเชิงเหตุกับการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารและองค์กรควรคำนึงในเรื่องที่เกี่ยวกับความคลุมเครือใน งาน ดังนี้ 1) องค์กรควรกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานมีข้อมูลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่ใช้กำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายและหลักเกณฑ์การทำงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร 2) องค์กรควรกำหนดหรือให้รายละเอียดของวิธีการและขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีความแน่ใจว่างานที่ตนเองทำนั้นบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรตั้งไว้ ตลอดจนมีการตรวจสอบขั้นตอนการทำงานให้มีความชัดเจนหากขั้นตอนของงานมีความคลุมเครือ 3) องค์กรควรกำหนดเวลาหรือลำดับของกิจกรรมการทำงานที่ชัดเจน เช่น มีตารางเวลาของงาน การกำหนดเวลาการดำเนินการกิจที่ได้รับ

5. จากผลการวิจัยนี้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มงาน ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานแต่ละคนทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งอิทธิพลทางอ้อมนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลผ่านการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงใน งาน การรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลง และความคลุมเครือในงาน ดังนั้นข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรและ

ผู้บริหารคือ การให้ความสำคัญกับบทบาทของหัวหน้า โดยการส่งเสริมคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่หัวหน้างานในทุกๆระดับ ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ และรับรู้ถึงภารกิจของงาน มีความภาคภูมิใจ มีความหนักแน่นไม่เปลี่ยนแปลงง่าย มุ่งทำสิ่งที่ถูกต้อง แสดงออกด้านจริยธรรมและคุณธรรมที่สูง ร่วมเสี่ยงกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง ได้รับการเคารพและความไว้วางใจจากลูกน้อง สนับสนุนลูกน้องเข้าร่วมการระบุและประเมินตนเองร่วมกับผู้นำ สนใจพิจารณาความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการส่วนตัวของตนเอง ไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ร่วมแบ่งปันความเสี่ยงกับลูกน้องและทำงานร่วมกันมากกว่าทำเองโดยผลการ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง หลีกเลี่ยงการให้อำนาจสำหรับบุคคลและใช้เมื่อจำเป็น 2) ส่งเสริมให้หัวหน้ามีความสามารถพิเศษและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ลูกน้อง แสดงออกถึงเป้าหมายที่สำคัญในแบบที่เรียบง่าย กระตุ้นและจุดประกายด้วยการให้ลูกน้องเห็นความสำคัญและความท้าทายของงาน สร้างความกระตือรือร้นและการมองโลกในแง่ดี ให้ลูกน้องเข้าร่วมการสร้างภาพอนาคตที่น่าสนใจ สร้างการสื่อสารที่แสดงถึงความคาดหวังอย่างชัดเจนต่อสิ่งที่ลูกน้องต้องการและแสดงพันธะผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) ส่งเสริมความฉลาดและกระตุ้นลูกน้องให้มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ตั้งคำถาม กำหนดกรอบใหม่ของปัญหาและใช้วิธีการใหม่ต่อสถานการณ์เดิมๆ ให้ลูกน้องเกิดความคิดใหม่และสร้างทางแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ด้วยการให้ลูกน้องเข้าร่วมในกระบวนการแก้ปัญหาและหาทางออกปัญหานั้น ไม่วิพากษ์วิจารณ์ในสิ่งที่แตกต่างจากความคิดของผู้นำเอง 4) ให้ความสนใจแก่ลูกน้องเป็นรายบุคคล ทั้งในการรับฟังความคิดเห็นและเอาใจใส่ในเรื่องความต้องการของลูกน้อง ฝึกสอนและให้คำแนะนำให้ลูกน้องได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพของตนเอง ส่งเสริมให้ลูกน้องเกิดการพัฒนา เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีความใส่ใจเป็นพิเศษเป็นรายบุคคลในเรื่องความสำเร็จและการเติบโต มีบทบาทเป็นผู้ฝึกสอนหรือเป็นพี่เลี้ยง ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล มีการสื่อสารสองทาง และมีการบริหารแบบเดินรอบๆ บริเวณพื้นที่งาน มีพูดคุยกับลูกน้อง มีการรับฟังอย่างตั้งใจและมีประสิทธิผล มอบหมายงานแก่ลูกน้องเพื่อต้องการให้ลูกน้องเกิดการพัฒนา ไม่ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าคุณตรวจสอบ

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กัญญ์ชลา ดวงประทุม. (2555). การศึกษาแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาพนักงานบริษัท เอ็กซอน โมบิล คอร์ปอเรชั่น จำกัด. ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์. (การวิจัยและสถิติทางการศึกษา).  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กาญจนา เกียรติธนาพันธ์. (2542). บรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการ เรียนรู้ กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. ภาคนิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กิมบวย เพ็ชรพันธ์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศขององค์กร ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออก เขตจังหวัดชายแดนไทย-กัมพูชา. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส อุณัฐดิวัฒน์ (2548). กลวิธีการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กรสำหรับพนักงานสถาบันการเงินพิเศษของรัฐ. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (วท.ด.พฤติกรรมศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดวงทอง สังข์แก้ว. (2559). การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับของความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ คุณภาพชีวิต และความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานของพนักงานคุมประพฤติ. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล. (2550). การศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นทุกระดับปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้ และปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อเครือข่ายการแลกเปลี่ยนทางสังคมในที่ทำงานและตัวแปรผลทางด้านจิตพิสัยของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล. (มปป). เอกสารประกอบการอบรมเทคนิคการวิจัยการใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์และแปลผลข้อมูลวิจัย เรื่องโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นโดยใช้โปรแกรม LISREL สำหรับข้อมูลภาคตัดขวาง. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์.



- นุชนารถ ธาตุทอง (2539). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเคลือ ในบทบาท ลักษณะทางจิตบางประการ กับพฤติกรรมการทำงานของนักวิชาการศึกษาใน ส่วนภูมิภาค. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ประยุกต์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นุรลี หมัดปลอด, อิศริฐฐ์ รินไธสง, และ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2556). โมเดลความสัมพันธ์เชิง สาเหตุพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ สังกัด สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา. วารสารพฤติกรรมศาสตร์ สถาบันวิจัยพฤติกรรม ศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปีที่ 19, ฉบับที่ 1, มกราคม 2556, 57-73.
- เบญจวรรณ โทประเสริฐ (2551). ปัจจัยจิตลักษณะและความยุติธรรมในองค์การที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานปฏิบัติงาน บริษัท ฮีโน่มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วท.ม.) สาขาการวิจัย พฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปรัชญาดา เอี่ยมมาลีรัตน์. (2551). ปัจจัยทางจิตลักษณะการบรรยายภาคองค์การที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมความสำเร็จให้องค์กร. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปานจักษ์ เหล่ารัตนรพงษ์ (ร.ต.อ.หญิง). (2548). การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสารการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ การ แลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคม อุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปิยะดา ศรประทุม. (2548). บรรยายภาคองค์การและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ พนักงานบริษัทผลิตสื่อโทรทัศน์. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การ, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ.
- ปิยะรัฐ ธรรมพิทักษ์. (2558). โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทุกระดับของตัวแปรเชิงสาเหตุและ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่มีผลต่อจิตลักษณะและพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงาน ของพนักงานในองค์กรมหาชน. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ประยุกต์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปิยาภรณ์ ครองจันทร์. (2546). ปัจจัยส่วนบุคคลและบรรยายภาคองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ ด้วยตนเอง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรบ.ควบคุมการฆ่าสัตว์และจำหน่ายสัตว์ พ.ศ. ๒๕๓๕ และ พ.ศ. ๒๕๔๗
- ยุทธนา ไชยจุกุล. (2552). เอกสารประกอบการสอน วิชา วป 722 ผู้นำ สมาชิก และการพัฒนา องค์การ. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ยุวดี ศิริทรัพย์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยุติธรรมในองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ร็อบบิ้นส์, สตีเฟนส์ พี. (2550). *การจัดการพฤติกรรมองค์กร*. วิรัช สงวนวงษ์วาน แปล. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- รังสรรค์ โฉมยา. (2543). *รายงานการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในบทบาท วัฒนธรรมองค์กรและจิตลักษณะบางประการ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมจริยธรรมในการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐ : ศึกษาเฉพาะจังหวัดหนองคาย. การศึกษาก่อนการนำเสนอปริญญาานิพนธ์. หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (วิชาเอกการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ปริญญาานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.*
- วรรณิ์ แกมเกตุ. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- วรางคณา แก้วมณี. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพันในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ
- วิภาพร ตันทสวัสดิ์. (2559). *อิทธิพลเชิงสาเหตุและผลพหุระดับของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณต่อสุขภาวะทางจิตวิญญาณ ความยึดมั่นผูกพันในงานและกิจกรรมการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. ปริญญาานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- วิรัตน์ ปานศิลา (2542). *การถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน จิตลักษณะ และการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรสาธารณสุขระดับตำบล ในภาคเหนือของประเทศไทย. ปริญญาานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (วท.ด.) สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- วิธณิ์ ธรรมนารถสกุล. (2544). *อิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ: ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลคั่นกลาง และอิทธิพลสอดแทรก. รายงานการวิจัย ปริญญาานิพนธ์หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (วท.ด.) สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*

- วิรินทร์ ธรรมนารถสกุล. (2547). ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับของผลการปฏิบัติงานของพยาบาล  
วิชาชีพ: ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยระดับบุคคล. ปรินญาณิพนธ์  
หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (วท.ด.) สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์  
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริชัย ศรีประทุม. (2553). ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการ  
เรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงาน  
อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์. ปีที่ 3, ฉบับที่ 2. คณะ  
ศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สมหญิง ลมุลพัทธ์. (2558). ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับและผลของความยึดมั่นผูกพันในวิชาชีพการ  
พยาบาลที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และความตั้งใจออกจากวิชาชีพของพยาบาลวิชาชีพ  
โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์  
ประยุกต์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุพานี สฤกษ์วานิช (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ แนวคิดและทฤษฎี. ปทุมธานี: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวิมล ทิรگانนท์. (2550). กาสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ แนวทางสู่การ  
ปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อมร หวังพีระวงศ์. (2553). อิทธิพลของการประเมินกันแท้ของตนเองต่อความพึงพอใจในการทำงาน  
โดยมีความเครียดในการทำงานและความเหนื่อยหน่ายในการทำงานเป็นตัวแปรสื่อ.  
วิทยานิพนธ์ (ศศ.ม.) สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- อรพินทร์ ชูชม. (2545). เอกสารคำสอนวิชา วป.502 การสร้างและพัฒนา  
เครื่องมือวัดทางพฤติกรรมศาสตร์. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรอุมา อัจสิริยะสิงห์. (2557). การสนับสนุนจากองค์การที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรเป็น  
สมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานธุรกิจใน  
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., Lynch, P. (1998). Perceive Organizational Support  
and Police Performance: The Moderating influence of Socioemotional Needs. *Journal  
of Applied Psychology*. 83(2): 288-297.
- Armeli, S., Eisenberger, S., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support  
and police performance: The Moderating influence of socioemotional needs. *Journal  
of applied psychology*. 83(2): 288-297.

- Astarlioglu, M., KBayraktar, K., & Varnali, (2011). A Qualitative study of coping strategies in the context of job insecurity. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 421-434.
- Avolio, B.J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*. 6 (2), 199-218.
- Backer, J.H., Bakas T., Bennett, S.J., & Pierce P.K. (2000). Coping with stress programs of nursing research. In *Handbook of stress coping and health: Implications for nursing research theory and practice*. Edited by Rice V. H. London: Sage Publications Inc.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New jersey: Prentice-Hall Inc.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* New York: Academic Press. 4: 71-81.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectation*. New York: The free press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (winter): 19-31.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*. 6 (4): 463-478.
- Bass, B. M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformation leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum publishers.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J.(1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. London: Sage Publications.
- Battilana. J et al; (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*. 21 (422–438).
- Biddle, B.J. (1979). *Role theory*. New York: Academic press Inc.
- Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability implication for data aggregation and analysis. In K.J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *A Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bono, J.E., & Colbert, A.E. (2005). Understanding responses to multi-source feedback: the role of core self-evaluations. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*. 58: 171-203.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2003). Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job satisfaction and Job Performance. *European Journal of Personality*. Eur. J. Pers. 17: S5–S18 (2003). Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)).

- Breaugh, J. A., & Colihan J.P. (1994). Measuring facets of job ambiguity construct validity evidence. *Journal of Applied Psychology*. 79(2): 191-202.
- Bruke, W. W., (2008). *Organizational change: Theory and practice*. CA: Sage publications.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture. San Francisco: Jossey-Bass Willey.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Willey.
- Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*. 87: 549-556.
- Chen, G., Bliese, P. D. & Mathieu, J. E. (2005). Conceptual Framework and Statistical Procedures for Delineating and Testing Multilevel Theories of Homology. *Organizational Research Methods*. Sage Publications Inc. 8 (4): 375-409.
- Chen, G., Mathieu, J. E., & Bliese, P. D. (2004). A framework for conduction multi-level construct validation. *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Processes Research in Multi-Level Issues*. 3: 273–303.
- Claiborne, N., Auerbach, C., Lawrence, C., & Schudrich, W. Z. (2013). Organizational change The role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change. *Children and youth services review*, 35.
- Daft, R.L. (2003). *Management*. Ohio: Thomson South-Western.
- Daft, R.L. (2004). *Organizational Theory and Design*. Ohio: Thomson South-Western.
- Daft, R.L. (2006). *The New Era of Management*. Ohio: Thomson South-Western.
- Dawson, P. (1994). *Organizational change: A processual approach*. London: Paul chapman publishing.
- DuBrin, A. J., (2002). *Fundamentals of Organizational Behavior*. : Ohio : South-western Thomson learning.
- Dyer, N.G., Hanges, P.J., & Hall, R.J. (2005). Applying multilevel confirmatory factor analysis techniques to the study of leadership. *The leadership quarterly*. 16: 149-167.
- Dyer, Naomi G.; Hanges, Paul J.; & Hall, Rosalie J. (2005). Applying Multilevel Confirmatory Factor Analysis Techniques to the Study of Leadership. *The Leadership Quarterly*. 16(1): 149-167.

- Ehrhart, M.G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory research and practice*. New York: Routledge.)
- Eisenberger, N., Fabes, R. A., Guthrie, I. K., & Reiser, M. (2000). Dispositional emotional and regulation: Their role in predicting quality of social functioning. *Journal of personality and social psychology*. 78 (1): 136-157.
- Eisenberger, R. , Commings, J., Amrmeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, Discretionary treatment, and Job satisfaction. *Journal of applied psychology*. 82(5): 812-820.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, Linda. (2001). Reciprocation of perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 86(1): 42-52.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied psychology*. 71(3): 500-507.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Aselage, J., & Sucharski, I. L. (2004). Perceived organizational support. In J. A-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 206-225). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived organizational support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*. 87 (3): 565-573.
- Eisenbeuger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of personality and social psychology*. 77 (5): 1026-1040.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. (3<sup>rd</sup> ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Flokman, S.(2008). The case for positive emotions in the stress process. *Anxiety Stress & Coping*.
- Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*. 93(2): 453-62
- Geldhof, G.J., Preacher, K.J., & Zyphur, M.J. (2014). Reliability Estimation in Multilevel Confirmatory Factor Analysis Framework. *Psychological Method*. 19(1) (72-91).
- Gilley, J. W., & Maycunich, A., (2000). *Organizational learning, Performance, and Change*. Cambridge, Massachusetts : Perseus publishing.

- Hair, J. F., Anderson, R.E., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis A Global Perspective*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Hair, J. F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*. (5<sup>th</sup> ed.) New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Heuvel S. V. D., Schalk R., & Marcel A. L. M. van Assen. (2015). Does a well-informed employee positive attitude toward change? The mediating role of psychological contract fulfillment, trust, and perceived need for change. *The journal of applied behavioral science*. 5: 401-422.
- Heuvel, M. V. D., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In *Contemporary Occupational Health Psychology Global Perspectives on Research and Practice*. Edited by Houdmont J., & Leka S., UK: Wiley-Blackwell.
- House, R. J., & Rizzo, R. J. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational behavior and human performance*. 7: 467-505.
- Hox , J. J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. New York: Routledge.
- Hu, J., Wang,Z., Robert, C., Liden, R.C., & Sun, J. (2012). The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. *The Leadership*.
- Judge, T. A, Piccolo R. f., & Ilies R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied psychology*.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-Efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*.
- Judge, T.A., & Hurs, C. (2007). The benefits and possible costs of positive core self-evaluations: a review and agenda for future research. *Positive Organizational Behavior*, London: SAGE.
- Judge, T.A., & Kammeyer-Mueller, J.D. (2011). Implications of core self-evaluations for a changing organizational context. *Human Resource Management Review*. 21: 331-341.
- Judge, T.A., Bono J.E., & Thoresen, C.J. (2003). The core self-evaluations scale development of a measure. *Personnel Psychology*. 56: 303-331.

- Judge, T.A., Bono, J.E., & Erez, A. (2002). A rose by any other name: Are self-esteem, generalized self-efficacy, Neuroticism, and Locus of control indicators of commons construct? *Personality Psychology in the Workplace*. Washington, DC: American Psychological Association: 93-118.
- Judge, T.A., Bono, J.E., & Hurst, C. (2007). Capitalizing on one's advantages role of core self-evaluations. *Journal of applied psychology*. 92: 1212-1227.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A., & Locke, E.A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of applied psychology*.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Kacmar, K.M., Collins, J.B., & Harris, K.J., (2009). Core self-evaluations and job performance the role of the perceived work environment. *Journal of applied psychology*. 94: 1572-1580.
- Judge, T.A., Kammeyer-Mueller, J.D., & Scott, B.A., (2009). The role of core self-evaluations in the coping process. *Journal of applied psychology*. 94: 177-195.
- Judge, T.A., Lock, E.A., Durham, C.C., & Kluger, A.N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction : The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*. 83, 17-34.
- Judge, T.A., Srivastana, A., Locke, E.A., & Adams, J.W. (2010). Core self-evaluations as causes of satisfaction: the mediating role of seeking task complexity. *Journal of Vocational Behavior*. 77: 255-256.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V., & Welbourne, T.M. (1999). Managerial coping with organizational change: A Dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*. 84(1): 107-122.
- Judge, T.A., Tsaousis, I., Nikolaou, I., & Serdaris, N. (2007). Do the core self-evaluations moderate the relationship between subjective well-being and physical and psychological health? *Personality and individual differences*. 42 : 1441-1452.
- Katz, D.. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Klein, K.J., & Kozlowski, S. W.J. (2000a). From micro to meso: critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational research methods*, Sage Publications Inc.
- Klein, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.



- Klien, K.J., Bliese, P.D., Kozlowski, S. W. J., et al. (2000b). Multilevel Analytical Techniques, Commonalities, Differences, and Continuing Questions. In Klein K.J. & Kozlowski, S. W. J. (Eds.), *A Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W., (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 253-266.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Massachusetts: Harvard business school press.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K.J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W.J., & Klein, K.J. (2000). From Micro to Meso: Critical Steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational research methods*, (211-2336). Sage Publications Inc.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development. *Journal of applied psychology*. 96(3): 485-500.
- Lazarus, R. S., & Cohen, J. B. (1977). Environmental stress. *Human Behavior and Environment*. Vol. 2. New York: Plenum press.
- Lazarus, R.S. (2000). Evolution of a Model of Stress, Coping, and Discrete Emotions. In *Handbook of Stress, coping and Health*. Edited by Rice V. H. London: Sage Publications.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress appraisal and coping*. New York: Springer publishing company.
- Lebreton, J.M., & Senter J.S. (2008). Answers to 20 Questions about Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organization Research Methods*. 3(4): 815-852.
- Levay, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The Leadership Quarterly*. 21 (127–143).
- Luthans, F. (2008). Positive organizational behavior. *Organizational Behavior*. (pp.199-239). New York : McGraw-Hill.

- Lynch, P. D., Eisenbeuger, R., & Armeli, A. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus supervisor performance by wary employees. *Journal of applied psychology*. 84(4): 467-483.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*. 64:559–592.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of applied psychology*. 79(4): 475-480.
- Muchinsky P. M. (2003). *Psychology applied to work*. 7ed. CA: Thomson wordsworth.
- Muthen, L. K. & Muthen, B. R. (2003). *Mplus Statistical analysis with latent variable User's gude*. Los Angeles, California: Muthen & Muthen.
- Organ, D. W., & Komovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 74(1): 157-164.
- Organ, D. W., Smith, C. A., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68(4): 653-663.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior Its Nature Antecedents and Consequence*. Sage Publications.
- Parent JD., (2010). Individual adaptation to the changing workplace. *Contemporary occupational health psychology*. Wiley-Black Well.
- Parent, J.D., (2010). Individual adaptation to the changing workplace: A model of causes consequences and outcome. In *Contemporary occupational health psychology Global perspective on research and practice*. Edited by Houdmont J., & Leka S., UK: Wiley-Blackwell.
- Podsakoff ,P.M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P. & Lee, J. Y. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*. 88(5): 879-903.
- Podsakoff, N. P., Blume, B. D., Whiting, S. W., & Podsakoff, P. M. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 94(1): 122-141.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*. 1(2): 107-142.
- Podsakoff, P.M, Ahearne M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*. 82(2): 262-270.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. 26(3): 513-563.
- Porras, J.I., & Silvers, R.C. (1991). Organization Development and Transformation. *Annual Reviews Inc*. 42: 51-78.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*. 85(4): 612-624.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of literature. *Journal of applied psychology*. 87(4): 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organization Support. *Journal of Applied Psychology*. 86(5): 825-836.
- Rizzo, J.R., House, R., & Lirtzman S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*. 15(2): 150-163.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. Prentice Hall International Inc: New Jersey.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (1997). Essentials of Organizational Behavior. *Organizational change and development*. New jersey: Prentice-Hall Inc.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. New jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins. S. P. (1983). Organizational Behavior. Englewood Cliffs, New Jersey : PrenticeHall.
- Robertson, P.J., Roberts, D.R., & Porras, J.I. (1993). Dynamics of planned organizational change: assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*. 36(3): 619-634.
- Rue, L. W. & Byars, L. L., (2007). *Supervision Key link to productivity*. (9<sup>th</sup> ed). New York. McGraw - Hill Irwin.

- Sawyer, J. E. (1992). Goal and process clarity: specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology*. 77(2): 130-142.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schein, E. H., (1990). Organizational Culture Organizational Culture. *American Psychologist*. American Psychological Association. 45(2): 109-119.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*. 36: 573-611.
- Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness*. New York: Free press.
- Shore, L.M., & Tetrick, L.E.(1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*. 76(5): 637-643.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68(4): 653-663.
- Stinger, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. New Jersey: Prentice Hall.
- Tabachnick, B.G.; & Fidell, L.S. (2007) Using multivariate statistics. 5<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Wanberg. C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*. 85: 132-142.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**  
**ตัวอย่างเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย**

### แบบสอบถามสำหรับพนักงาน

แบบสอบถามนี้มีแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

1. ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปสำหรับพนักงาน
2. ตอนที่ 2 แบบสอบถามการรับรู้ของพนักงานในระดับบุคคล มี 7 ส่วน คือ
  - 2.1. ส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามการประเมินตนเอง
  - 2.2. ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามการรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน
  - 2.3. ส่วนที่ 3 เป็นการสอบถามการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน
  - 2.4. ส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามบทบาทการทำงาน
  - 2.5. ส่วนที่ 5 เป็นการสอบถามวัฒนธรรมการทำงาน
  - 2.6. ส่วนที่ 6 เป็นการสอบถามการรับรู้การสนับสนุนจากโรงงาน
  - 2.7. ส่วนที่ 7 เป็นการสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
3. ตอนที่ 3 เป็นการสอบถามการรับรู้ของพนักงานในระดับกลุ่ม มี 2 ส่วนคือ
  - 3.1. ส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามบรรยากาศภายในกลุ่มงาน
  - 3.2. ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับหัวหน้า

**ขอความกรุณาอ่านคำถามแต่ละข้อให้ชัดเจน และกรุณาทำแบบสอบถามทุกตอนทุกข้อ ผู้วิจัยขอรับรองว่าการตอบของท่านจะเป็นความลับและไม่สามารถระบุตัวตนของท่านจากการตอบได้ และจะรายงานผลในภาพรวมเท่านั้น**

### ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ.....ปี
3. ระดับการศึกษา
  - ต่ำกว่าประถมศึกษาปีที่ 6  ประถมศึกษาปีที่ 6  มัธยมศึกษาปีที่ 3
  - มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือปวช.  ปวส.หรือ อนุปริญญา  ปริญญาตรี
  - สูงกว่าปริญญาตรี
4. ระยะเวลาที่ทำงานในกลุ่มงานนี้ .....ปี .....เดือน
5. ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทนี้ .....ปี .....เดือน
6. ตำแหน่งงาน.....
7. โรงงาน.....
8. แผนก
  - แผนกทรัพยากรมนุษย์ ส่วนงาน..... กะ.....
  - แผนกวางแผนการผลิตและจัดส่ง ส่วนงาน..... กะ.....
  - แผนกคลังสินค้า ส่วนงาน..... กะ.....
  - แผนกผลิต ส่วนงาน..... กะ.....
  - แผนกควบคุมคุณภาพ ส่วนงาน..... กะ.....
  - แผนกวิศวกรรม ส่วนงาน..... กะ.....
  - แผนก..... ส่วนงาน..... กะ.....



คำชี้แจง โปรดพิจารณาแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ○ ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับความรู้สึกที่ท่าน มีต่อ แต่ละข้อต่อไปนี้มากที่สุดเพียง 1 ตัวเลข และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

**ตอนที่ 2 ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเรื่องการประเมินตนเอง**

คำถาม	ไม่จริง ที่สุด	ไม่จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ค่อนข้าง จริง	จริง	จริง ที่สุด
1. เมื่อข้าพเจ้าทำงานล้มเหลว จะรู้สึกว่าคุณเองไร้ค่า	1	2	3	4	5	6
2. บางครั้งข้าพเจ้ารู้สึกว่าไม่สามารถควบคุมงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองได้เลย	1	2	3	4	5	6
3. ข้าพเจ้าเต็มไปด้วยข้อสงสัยเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง	1	2	3	4	5	6
4. xxx.....	1	2	3	4	5	6

**ตอนที่ 2 ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน**

คำถาม	ไม่จริง ที่สุด	ไม่ จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ค่อนข้าง จริง	จริง	จริง ที่สุด
1. ข้าพเจ้ามีข้อมูลเพียงพอเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของคอมพิวเตอร์/โปรแกรมที่ใช้ในการทำงาน	1	2	3	4	5	6
2. ข้าพเจ้ามีข้อมูลเพียงพอเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานในโรงงาน	1	2	3	4	5	6
3. ข้าพเจ้าได้รับทราบข้อมูลที่มีประโยชน์จากโรงงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนค่าจ้าง	1	2	3	4	5	6
xxx.....	1	2	3	4	5	6

**ตอนที่ 2 ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเรื่องการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง**

คำถาม	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด
1. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในโรงงาน ข้าพเจ้าพยายามจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้นแทนที่จะพรั่นปน	1	2	3	4	5	6
2. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำยที่สุดแล้วเป็นสิ่งที่ทำให้โรงงานดีขึ้น	1	2	3	4	5	6
3. ข้าพเจ้าเห็นว่าตนเองเป็นผู้ที่พยายามนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงงาน	1	2	3	4	5	6
xxx.....	1	2	3	4	5	6

**ตอนที่ 2 ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเรื่องการรับรู้บทบาทการทำงาน**

คำถาม	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด
1. ข้าพเจ้ารู้แนวทางใดที่ดีที่สุดจะทำให้งานสำเร็จ	1	2	3	4	5	6
2. ข้าพเจ้ารู้ว่าผลการปฏิบัติงานเช่นไรที่เป็นที่พึงพอใจของหัวหน้างาน	1	2	3	4	5	6
3. ข้าพเจ้ารู้ว่าข้าพเจ้าควรทำงานที่ได้รับมอบหมายเมื่อไหร่	1	2	3	4	5	6
xxx.....	1	2	3	4	5	6

**ตอนที่ 2 ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเรื่องวัฒนธรรมองค์การ**

คำถาม	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด
1. โรงงานมีกิจกรรมการปรับปรุงสินค้าและบริการ	1	2	3	4	5	6
2. โรงงานให้โอกาสแก่พนักงานได้ตัดสินใจเรื่องเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ	1	2	3	4	5	6
3. พนักงานในโรงงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานของตน	1	2	3	4	5	6
4. โรงงานส่งเสริมให้พนักงานทำงานที่ได้ผลผลิตมากขึ้นแต่ใช้เวลาอันน้อยลง	1	2	3	4	5	6
5. โรงงานมีระบบการควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ	1	2	3	4	5	6
xxx.....	1	2	3	4	5	6

**ตอนที่ 2 ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเรื่องการสนับสนุนทางสังคมจากโรงงาน**

คำถาม	ไม่จริงที่สุด	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด
1. โรงงานเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพความเป็นอยู่ที่ดีของข้าพเจ้า	1	2	3	4	5	6
2. โรงงานให้ความสำคัญต่อเป้าหมายและค่านิยมของข้าพเจ้า	1	2	3	4	5	6
3. โรงงานใส่ใจในความคิดเห็นของข้าพเจ้า	1	2	3	4	5	6
xxx.....	1	2	3	4	5	6

**ตอนที่ 2 ส่วนที่ 7 แบบสอบถามเรื่องพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร**

คำถาม	ไม่เคยเลย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อย	บ่อยมาก
1. ข้าพเจ้าอาสาช่วยเพื่อนร่วมงานเมื่อเห็นว่าเขามีงาน ล้นมือ	1	2	3	4	5
2. ข้าพเจ้าใช้อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ของโรงงาน ด้วยความระมัดระวัง ประหยัดและคุ้มค่า	1	2	3	4	5
3. ข้าพเจ้าเต็มใจเข้าร่วมทำกิจกรรมที่จะทำให้โรงงาน สะอาดน่าอยู่	1	2	3	4	5
4. ข้าพเจ้าทำตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของ โรงงาน	1	2	3	4	5
xxx.....	1	2	3	4	5

**ตอนที่ 3 ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเรื่องการรับรู้บรรยากาศในกลุ่มงาน**

คำถาม	ไม่จริง ที่สุด	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่ จริง	ค่อนข้าง จริง	จริง	จริงที่สุด
1. สมาชิกในกลุ่มมักมีแนวทางการทำงานเป็น ของตนเอง	1	2	3	4	5	6
2. เมื่อกลุ่มงานได้รับมอบหมายงานที่ยาก สมาชิก ในกลุ่มต่างช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	1	2	3	4	5	6
3. สมาชิกในกลุ่มต่างรับรู้ว่าการได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นผลจากความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5	6
4. สมาชิกในกลุ่มต่างภูมิใจในการทำงานของกลุ่ม						
xxx.....						

**ตอนที่ 3 ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องภาวะผู้นำกลุ่มงาน**

คำถาม	ไม่เคยเลย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อย	บ่อยมาก
1. หัวหน้าประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานแก่สมาชิกในกลุ่ม	1	2	3	4	5
2. หัวหน้าพูดถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน	1	2	3	4	5
3. หัวหน้าให้ความสำคัญกับการตั้งคำถามของสมาชิกในกลุ่มเพื่อนำไปสู่การร่วมแสดงความคิดเห็น	1	2	3	4	5
4. หัวหน้าฟังเรื่องต่าง ๆ ของสมาชิกในกลุ่มอย่างตั้งใจ	1	2	3	4	5
xxx.....					

### แบบสอบถามสำหรับหัวหน้างาน

แบบสอบถามนี้มีแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลทั่วไปของท่าน

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามพฤติกรรมการทำงานของลูกน้องในกลุ่มงานที่ท่านรับผิดชอบ ประเมินลูกน้องในกลุ่มรายคน โดยให้หัวหน้าประเมินลูกน้องแต่ละคนตามรหัสที่ตรงกับรายชื่อที่แนบมา ด้านหน้าของแบบสอบถาม

ขอความกรุณาอ่านคำถามแต่ละข้อให้ชัดเจน และกรุณาทำแบบสอบถามทุกตอนทุกข้อ ผู้วิจัยขอรับรองว่าการตอบของท่านจะเป็นความลับและไม่สามารถระบุตัวตนของท่านจากการตอบได้ และจะรายงานผลในภาพรวมเท่านั้น

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของหัวหน้างาน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ.....ปี
3. ระดับการศึกษา
  - มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช.  ปวส. หรือ อนุปริญญา ปริญญาตรี
  - สูงกว่าปริญญาตรี อื่น ๆ .....
4. ตำแหน่งงาน.....
5. ระยะเวลาที่ทำงานในกลุ่มงานนี้.....ปี.....เดือน
6. ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทนี้.....ปี.....เดือน
7. จำนวนลูกน้องในกลุ่ม.....คน
8. โรงงาน.....
9. แผนก ..... ส่วนงาน..... กะ.....

**ตอนที่ 4 ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเรื่องพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท**

คำชี้แจง โปรดพิจารณาแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ○ ล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับความรู้สึกที่ท่าน  
มีต่อ

แต่ละข้อในงานของท่านมากที่สุดเพียง 1 ตัวเลข และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

คำถาม	ไม่เคยเลย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	ค่อนข้างบ่อย	บ่อยมาก
1. ลูกน้องของท่าน <u>ปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่</u> โรงงานกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	1	2	3	4	5
2. ลูกน้องของท่านทำงานด้วยความเอาใจใส่ต่อหน้าที่	1	2	3	4	5
3. ลูกน้องของท่านให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน	1	2	3	4	5
4. ลูกน้องของท่าน <u>มีส่วนร่วม</u> กับทีมงานในการแก้ไขปัญหาในงาน	1	2	3	4	5
xxx.....	1	2	3	4	5

**ภาคผนวก ข**

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย**



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย

- |   |   |
|---|---|
| 1. อาจารย์ ดร.พรรณี บุญประกอบ               | ข้าราชการบำนาญ<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ                |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธยา ไชยจุฑกุล   | สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ     |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศยามล เอกะกุลนันต์ | ภาควิชาจิตวิทยา<br>คณะสังคมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 4. อาจารย์ ดร.ปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์            | สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ     |

ภาคผนวก ค  
การรับรองจริยธรรมใหม่มนุษย์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย โทร. 11013  
 ที่ ศธ 0519.38/339 วันที่ 28 มี.ค. 2559  
 เรื่อง การดำเนินงานโครงการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  
 เรียน นางสาวเกศกุล สระเกวี (สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์)

ตามที่ นางสาวเกศกุล สระเกวี สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ส่งแบบเสนอโครงการวิจัยเพื่อขอการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เรื่อง "อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุของสภาพแวดล้อมการทำงานและการประเมินตนเองที่มีผลต่อการเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงในโรงงานและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานอาหารสัตว์ในเครือเบทาโกร" เลขที่โครงการ SWUEC 260/58 ขณะนี้ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ได้ดำเนินการโครงการวิจัยของท่าน ดังนี้

### สำหรับเจ้าหน้าที่ตรวจสอบความครบถ้วน

1. เอกสาร
    - ① แบบขอใบอนุญาตจริยธรรม
    - ② โครงการวิจัย
    - ③ เอกสารชี้แจงอาสาสมัคร (Information sheet) / เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย (Participant Information sheet) (ถ้ามี)
    - ④ เอกสารชี้แจงอาสาสมัครผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยโดยการตอบแบบสอบถามและการพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย (ถ้ามี)
    - ⑤ หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมในโครงการวิจัย (Informed Consent Form) (ถ้ามี)
    - ⑥ หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมในโครงการวิจัยสำหรับผู้ยินยอมตนให้ทำวิจัยที่มีอายุต่ำกว่า 18 ปี หรือผู้ป่วยที่ไม่สามารถแสดง ความยินยอมได้ด้วยตนเอง (ถ้ามี)
    - ⑦ เอกสารประกอบการพิจารณาอื่น ๆ เช่น แบบสอบถาม เป็นต้น (ถ้ามี)
    - ⑧ CD หรือ ดิสก์เก็ต 1 แผ่น
  2. การตรวจสอบ
    - ครบถ้วน
    - ไม่ครบถ้วน ..... ว/ด/ป.....
    - อื่นๆ .....
- ผู้ตรวจสอบ..... ว/ด/ป.....

การดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
ขั้นที่ 1 <input type="checkbox"/> เสนอคณะกรรมการฯ (ประมาณ 3-5 วัน) ขั้นที่ 2 <input type="checkbox"/> เสนอผู้ทรงพิจารณา (ประมาณ 15 วัน) ขั้นที่ 3 <input type="checkbox"/> รวบรวมผลการพิจารณา (ประมาณ 7 วัน) ขั้นที่ 4 <input type="checkbox"/> เสนอที่ประชุมคณะกรรมการจริยธรรมฯ ครั้งที่..... ประจำเดือน.....	<input checked="" type="checkbox"/> ผ่าน ว/ด/ป <u>19 มี.ค. 2559</u> <input type="checkbox"/> ไม่ผ่าน ตามหนังสืออ้างอิง ① ให้ดำเนินการแก้ไขครั้งที่ 1 /ส่งกลับภายใน ..... รับคืนครั้งที่ 1 ..... ② ให้ดำเนินการแก้ไขครั้งที่ 2 /ส่งกลับภายใน ..... รับคืนครั้งที่ 2 ..... <input checked="" type="checkbox"/> ใบรับรองเลขที่ SWUEC/E-018/2559 ว/ด/ป... <u>19 มี.ค. 2559</u>

จึงเรียนมาเพื่อโปรด

- ทราบ
- ดำเนินการ... ศธ 0519.38/339  
ลงวันที่ 19 มี.ค. 59

(แพทย์หญิงจันทร์ทรา ตันนันทยทรวงศ์) 20/3/59  
 เลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ประวัติย่อผู้วิจัย

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล  
วันเดือนปีเกิด  
สถานที่เกิด  
สถานที่อยู่ปัจจุบัน  
ประวัติการศึกษา  
พ.ศ. 2559

เกศกุล สระแก้ว  
27 ธันวาคม 2514  
กรุงเทพมหานคร  
กรุงเทพมหานคร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์  
จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ