แบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับ การชี้แนะการจัดการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยของรัฐ

ปริญญานิพนธ์
ของ
สาธิต เชื้ออยู่นาน

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
พฤษภาคม 2559

แบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับ การชี้แนะการจัดการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยของรัฐ

ปริญญานิพนธ์

ของ

สาธิต เชื้ออยู่นาน

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
พฤษภาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับ การชี้แนะการจัดการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยของรัฐ

บทคัดย่อ

ของ

สาธิต เชื้ออยู่นาน

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
พฤษภาคม 2559

สาธิต เชื้ออยู่นาน. (2559). *แบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับ การชี้แนะการจัดการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยของรัฐ*. ปริญญานิพนธ์ ปร.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจูกุล, อาจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ, อาจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ อรินทร์.

การวิจัยครั้งนี้จะใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธีการ รูปแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ระยะ ระยะแรกเป็นการศึกษาความหมายและคุณลักษณะของการชี้แนะการจัดการและพฤติกรรมการทำงาน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวนำไปสร้างแบบวัดและใช้การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณในระยะที่สอง ซึ่งผลการศึกษาทั้ง 2 ระยะมีดังนี้ **การศึกษาระยะที่หนึ่ง** เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อศึกษาความหมายและลักษณะของการชี้แนะการจัดการ และพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลจำนวนรวม 7 ราย โดยผลการศึกษาพบว่า 1. การชี้แนะการจัดการ หมายถึง การแสดงออกโดยการกระทำของหัวหน้างานสำหรับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นแก่พนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงาน ด้านการกระตุ้นให้พนักงานกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรค และด้านการสนับสนุน ด้วยการสอบถามติดตามความก้าวหน้าของงาน การสะท้อนคิดเพื่อกระตุ้นต่อยอด จุดประกายแนวคิดแนวทางการทำงาน 2. พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง การทำงานด้วยการเอาใจใส่งานและมีสติ เพื่อพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านความร่วมมือ ด้วยการช่วยเหลือเกื้อกูลแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารและวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน ด้านการปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของงานและองค์การ และด้านการเรียนรู้ ด้วยการแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวกับงาน เพื่อวิเคราะห์แลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานร่วมกัน **การศึกษาระยะที่สอง** มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยระดับพนักงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน และอิทธิพลของพฤติกรรมการทำงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน 2. เพื่อศึกษาปัจจัยระดับกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อการชี้แนะการจัดการหัวหน้างาน 3. เพื่อศึกษาตัวแปรข้ามระดับที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานรวม 320 คน และหัวหน้างานที่เป็นหัวหน้ากลุ่มจำนวน 77 คน เครื่องมือวัดในการวิจัยคือแบบสอบถาม 2 ฉบับ ได้แก่ แบบสอบถามสำหรับพนักงานและแบบสอบถามสำหรับหัวหน้างาน ซึ่งค่าความเชื่อมั่นในการวัด การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบแบบจำลองพหุระดับใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ (MSEM) ด้วยวิธีการประมาณค่าแบบ Maximum Likelihood with Robust statistics (MLR) โดยผลการศึกษาพบว่า 1. พฤติกรรมการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนั้นพฤติกรรมการทำงานยังได้รับอิทธิพลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน แต่ผลการศึกษานี้พบว่าการรับรู้วิธีการปฏิบัติเพื่อผลการปฏิงานสูงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ 2. อิทธิพลระดับกลุ่ม พบว่า การชี้แนะการจัดการ ได้รับอิทธิพลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญจาก บุคลิกภาพแบบตระหนักรู้ความรับผิดชอบ ความสามารถในการสื่อสาร วัฒนธรรมการชี้แนะ และเจตคติต่อการชี้แนะ และ 3. อิทธิพลข้ามระดับพบว่า การชี้แนะการจัดการของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการโดยผ่านความพึงพอใจในงาน

A MULTILEVEL STRUCTURAL EQUATION MODELING OF MANAGERIAL COACHING ON WORK BEHAVIOR BASED ON THAILAND EDUCATION CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE OF GOVERNMENT UNIVERSITY ACADEMIC SUPPORT STAFF

AN ABSTRACT

BY

SATIT CHUAYOUNAN

Presented in partial fulfillment of the requirements for the

Doctor of Philosophy degree in Applied Behavioral Science Research

at Srinakharinwirot University

May 2016

Satit Chuayounan. (2016). *A Multilevel Structural Equation Modeling of Managerial Coaching on Work Behavior based on Thailand Education Criteria for Performance Excellence of Government University Academic Support Staff.* Dissertation, Ph.D. (Applied Behavioral Science Research). Bangkok: Graduate School. Srinakharinwirot University. Advisory Committee: Asst. Prof. Dr. Yutthana Chaijukul, Dr. Sunthon Khlai-Um, Dr. Natthawut Arin.

This research used mixed methods in an exploratory sequential design separated into two phases. The founding of both phases was as follows. In phase 1, the aim was to study the meanings and characteristics of managerial coaching and work behavior based on Thailand Education Criteria for Performance Excellence. The key informants were four administrators and three supervisors and the data analysis was done using content analysis. The results showed that the meaning of managerial coaching was the supervisor's actions for operational staff competency development and work behavior. There were three characteristics including staff work behavior evaluation, work stimulation and work support. The meaning of work behavior was the staffs' actions concerning work performance achievement such as carefulness at work, task oriented and enthusiastic, and dedication to work. There were three characteristics of work behavior: work collaboration, adjustable working and work based on learning. Phase 2 was a quantitative study. The three aims of this research were to study the influences of staff level on work behavior; the influences of group level to managerial coaching; and the influences of cross level on work behavior. After using multi-stage sampling, the sample of the research consisted of 320 staff and 77 supervisors. Data was collected using two questionnaires: one for the staff and the other for their supervisors. Multilevel Structural Equation Modeling (MSEM) with Maximum Likelihood with Robust statistics (MLR) estimation was used to test the structural multilevel model. The research found that achievement motivation, job satisfaction, and work engagement had significantly direct effects on work behavior but high performance work practice's perception had significantly indirect effect. Communication competency, coaching attitude, personality as consciousness, and coaching culture had significantly direct effects on managerial coaching. Managerial coaching had significantly indirect effect on work behavior.

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
แบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับ การชี้แนะการจัดการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน
ตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยของรัฐ
ของ
สาธิต เชื้ออยู่นาน

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. ดุษฎี โยเหลา)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2559

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

.....ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจูกุล)

.....ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ ดร. สุนทร คล้ายอ่ำ)

.....ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ ดร. ณัฐวุฒิ อรินทร์)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศยามล เอกะกุลานันต์)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ดุษฎี โยเหลา)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจูกุล)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร. สุนทร คล้ายอ่ำ)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร. ณัฐวุฒิ อรินทร์)

งานวิจัยนี้ได้รับทุนพัฒนาบุคลากรจากมหาวิทยาลัยพะเยา
และ
ได้รับทุนอุดหนุนจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประกาศคุณูปการ

งานวิจัยนี้สำเร็จลงพร้อมประสบการณ์การวิจัยที่ทรงคุณค่า ที่ได้รับการหล่อหลอมจากสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ สถาบันที่ผู้สอนมีจิตวิญญาณที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความเป็นครู ที่ให้ความรู้และประสบการณ์แก่ผู้วิจัยอย่างไร้พรมแดน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยุทธนา ไชยจูกุล อาจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ อาจารย์ ดร. ณัฐวุฒิ อรินทร์ ที่ให้คำแนะนำตลอดช่วงเวลาในการทำปริญญานิพนธ์ นอกจากนั้นผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัก รองศาสตราจารย์ ดร. เจิดหล้า สุนทรวิภาต ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นริศรา พึ่งโพธิ์สภ ดร.พรรณี บุญประกอบ ที่รับเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบสอบถาม ตลอดจน รองศาสตราจารย์ ดร. ดุษฎี โยเหลา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศยามล เอกะกุลานันต์ ที่ตอบรับเป็นกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งในการเติมเต็มส่วนที่ขาดหายของงานปริญญานิพนธ์นี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ปริญญานิพนธ์เล่มนี้มีความผิดพลาดบ้างบางจุด ทั้งนี้เพราะเป็นเพียงแบบฝึกหัดที่สร้างให้ผู้วิจัยเกิดการเรียนรู้อย่างเข้มข้นทางวิชาการในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น หลังจากช่วงเวลาแห่งการหล่อหลอมจากสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์นี้แล้ว ผู้วิจัยจะใช้ความผิดพลาดดังกล่าวเพื่อพัฒนาต่อยอดการทำวิจัยต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บิดา มารดา อาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา รวมถึงเพื่อนร่วมรุ่น รุ่นพี่และรุ่นน้อง แห่งสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ที่เป็นกัลยาณมิตรอย่างดี ตลอดช่วงเวลาแห่งการเรียนระดับปริญญาเอก

สาธิต เชื้ออยู่นาน

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	**บทนำ**.....	1
	ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	ความมุ่งหมายการวิจัย.....	5
	ความสำคัญของการวิจัย.....	5
	ขอบเขตของการวิจัย.....	5
	ระยะที่หนึ่ง การศึกษาเชิงคุณภาพ.....	6
	ระยะที่สอง การศึกษาเชิงปริมาณ.....	6
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
	นิยามศัพท์ปฏิบัติการ.....	7
2	**แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**.....	12
	แนวคิดการชี้แนะการจัดการ.....	12
	การสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้างาน : แนวคิดการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างการชี้แนะการจัดการกับพฤติกรรมการทำงาน.....	15
	ความสัมพันธ์ของการชี้แนะการจัดการกับพฤติกรรมการทำงาน.....	17
	แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ.....	18
	พฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน: ความหมาย การวัด.....	21
	ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน.....	24
	กระบวนทัศน์เมโส : แนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของพฤติกรรม.....	25
	ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการชี้แนะการจัดการ.....	26
	ความสามารถในการสื่อสาร : ความหมาย การวัด และความสัมพันธ์ของตัวแปร.....	27
	บุคลิกภาพแบบตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ : ความหมาย การวัด และความสัมพันธ์ของตัวแปร.....	29
	เจตคติต่อการชี้แนะ: ความหมาย การวัด และความสัมพันธ์ของตัวแปร.....	32
	วัฒนธรรมการชี้แนะ : ความหมาย การวัด และความสัมพันธ์ของตัวแปร.....	34

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	(ต่อ)	
	ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน	37
	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ : ความหมาย การวัด และความสัมพันธ์ของตัวแปร	38
	ความยึดมั่นผูกพันในงาน : ความหมาย การวัด และความสัมพันธ์ของตัวแปร	40
	ความพึงพอใจในงาน : ความหมาย การวัด และความสัมพันธ์ของตัวแปร	43
	การรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง : ความหมาย การวัด และความสัมพันธ์ของตัวแปร	46
	แนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	49
	แนวคิดการวิจัยรูปแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ	49
	แนวคิดการวิเคราะห์พหุระดับ	52
	กรอบแนวคิดการวิจัย	54
	สมมติฐานการวิจัย	57
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	58
	ระยะที่หนึ่ง การศึกษาเชิงคุณภาพ	58
	หน่วยศึกษา	58
	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	59
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	59
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	60
	การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล	60
	การวิเคราะห์ข้อมูล	60
	วิจัยระยะที่สอง การศึกษาเชิงปริมาณ	60
	การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	60
	การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	63
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	86
	การวิเคราะห์ข้อมูล	86

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	**ผลการวิจัย**.....	88
	ระยะที่หนึ่ง การศึกษาเชิงคุณภาพ.....	88
	ความหมายการชี้แนะการจัดการ.....	88
	ลักษณะการชี้แนะการจัดการ.....	90
	ความหมายพฤติกรรมการทำงาน.....	97
	ลักษณะของพฤติกรรมการทำงาน.....	98
	ระยะที่สอง การศึกษาเชิงปริมาณ.....	104
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง.....	104
	ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุระดับ ของการชี้แนะการจัดการที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน..	106
	ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงบรรยายของตัวแปรสังเกต.....	108
	ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์ระดับพนักงาน.....	112
	ผลการวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรภายในระดับพนักงาน.....	115
	ผลการวิเคราะห์แบบจำลองงความสัมพันธ์พหุระดับการชี้แนะการจัดการ..	116
	ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวม ของการชี้แนะการจัดการ.....	122
5	**สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**.....	124
	สรุปและอภิปรายผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	124
	กระบวนการวิจัยโดยสรุป.....	124
	สรุปและอภิปรายผลการวิจัย.....	125
	สรุปและอภิปรายผลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	133
	กระบวนการวิจัยโดยสรุป.....	133
	สรุปผลการวิจัย.....	135
	อภิปรายผลการวิจัย.....	138
	ข้อจำกัดของงานวิจัย.....	146
	ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	146

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม	149
ภาคผนวก	171
ภาคผนวก ก เครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย	172
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัยหลังปรับแบบจำลองการวัด	187
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย	196
ประวัติย่อผู้วิจัย	198

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	59
2	จำนวนประชากรแยกตามมหาวิทยาลัยและคณะวิชา.....	61
3	รายละเอียดของการเลือกกลุ่มตัวอย่างทั้งตามแผนที่วางไว้และที่ได้จากการเก็บข้อมูลริง.....	62
4	แหล่งผู้ให้ข้อมูลและระดับการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่ศึกษา.....	64
5	ค่าดัชนีความกลมกลืนในการประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดพหุระดับของตัวแปรการชี้แนะการจัดการ (แบบจำลองสมมติฐาน 3 ด้าน ทั้งในระดับบุคลและระดับกลุ่ม).....	78
6	ค่าสถิติจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของการชี้แนะการจัดการของหัวหน้า.....	79
7	ค่าดัชนีความกลมกลืนในการประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดพหุระดับของตัวแปรวัฒนธรรมการชี้แนะ (แบบจำลองสมมติฐานด้านเดียว ทั้งในระดับบุคลและระดับกลุ่ม.....	82
8	ค่าสถิติจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของวัฒนธรรมการชี้แนะของกลุ่ม.....	82
9	ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องคะแนนภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม (Agreement) การชี้แนะการจัดการ และบรรยากาศการชี้แนะ.....	84
10	ผลการตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรการชี้แนะการจัดการ วัฒนธรรมการชี้แนะ.....	85
11	ผลสรุปลักษณะของการชี้แนะการจัดการ.....	97
12	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง.....	105
13	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับพนักงาน.....	108
14	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่ม.....	109
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตระดับพนักงาน.....	110
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่ม.....	111

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
17	ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคลของพนักงาน (แบบจำลองสมมติฐาน)…….....	112
18	ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคลของพนักงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)……..	114
19	ผลการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรภายในระดับพนักงานจากค่า ICC……..…….	115
20	ผลการทดสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของค่าเฉลี่ยตัวแปรระดับพนักงาน.....	116
21	ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับ (แบบจำลองสมมติฐาน)……..	117
22	ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับ (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)……..	120
23	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานทั้งระดับพนักงานและระดับกลุ่มของแบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับพฤติกรรมการชี้แนะที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว).....	120
24	ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมแบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับการชี้แนะการจัดการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน พฤติกรรมการทำงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว).....	123
25	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย.....	135
26	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการชี้แนะของหัวหน้า.....	188
27	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า.....	189
28	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรบุคลิกภาพการตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้า.....	190
29	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรเจตคติต่อการชี้แนะการจัดการของหัวหน้า……	191
30	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวัฒนธรรมการชี้แนะของกลุ่ม……	191

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
31	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน.....	192
32	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงาน.....	192
33	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความพึงพอใจในงานของพนักงาน.....	193
34	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงาน.....	193
35	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการรับรู้วิธีการปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงของพนักงาน.....	194
36	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	194

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯปรับมาจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ..... 20

2 แผนภาพแสดงการวิจัยรูปแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ..... 50

3 ขั้นตอนหลักการวิจัยเชิงสำรวจเป็นลำดับ..... 51

4 กรอบแนวคิดในการศึกษา..... 56

5 แบบจำลองการวัดพหุระดับของการชี้แนะการจัดการของหัวหน้า..... 81

6 แบบจำลองการวัดพหุระดับของวัฒนธรรมการชี้แนะของกลุ่ม..... 84

7 แบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคลของพนักงาน..... 112

8 แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระดับบุคคลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์..... 114

9 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับ (แบบจำลองสมมติฐาน)..... 116

10 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของแบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับ (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)..... 119

บทที่ 1
บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้กำหนดกรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (2550-2565) เพื่อมุ่งเน้นสถาบันอุดมศึกษา เกิดการแข่งขันกันในเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา . 2550: 37) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงได้นำ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPex) มาเป็นกรอบดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาและการดำเนินการเพื่อความเป็นเลิศดังกล่าว ต้องอาศัยการทำงานของบุคลากร (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา . 2552) โดยบุคลากรมหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบไปด้วยสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งพนักงานทั้งสองส่วน ต้องการทำงานส่งเสริมซึ่งกันและกัน (ศิโรจน์ ผลพันธิน. 2557: 21) แต่ปัจจุบันพนักงานสายสนับสนุนวิชาการส่วนหนึ่ง มีความคิดเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติไม่ได้ใช้ความสามารถในวิช าชีพเมื่อเทียบกับงานสายวิชาการ ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงในการทำงาน (จุฑามาศ แสงอาวุธ . 2551) อีกทั้งพฤติกรรม การทำงานของ พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ ส่วนหนึ่งยังไม่เกื้อกูลและสนับสนุนการทำงานของพนักงานสายวิชาการ ซึ่งอาจจะส่งผลต่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ได้ (ผู้บริหาร. ม.ป.ป.: สัมภาษณ์) ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการนับได้ว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นผู้สนับสนุนและส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของมาหวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น และพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการจึงเป็นภาพสะท้อนของประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ ให้ความสำคัญกับผู้นำ ทั้งนี้เพราะผู้นำมีพลังสามารถทำให้เกิดการขับเคลื่อนและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การ (Heslin; & Latham. 2004, Latham; et al. 2005) หากกล่าวถึง พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ธรรมชาติของการทำงานมักจะมีผู้นำและมีสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้น อาทิเช่น หัวหน้างานสำนักงาน เลขานุการหน่วยงาน รวมถึง หัวหน้างานส่วนงานต่าง ๆ ซึ่งในงานวิจัยนี้จะศึกษาเฉพาะ หัวหน้างานและพนักงานใต้บังคับบัญชาที่สังกัดส่วนงาน ทั้งนี้เพราะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นพลังขับเคลื่อนการทำงานและความสำเร็จขององค์การ ซึ่งมีงานวิจัยสนับสนุนความสำคัญของผู้นำกับการดำเนินการที่เป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ ของคำพิรัตน์ (Khampirat. 2009) ทำวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯสำหรับความความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย มาร์สู๊ดแอบดัลลา บาดริและคณะ (Masood; et al. 2006) ทำวิจัยเรื่องเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ เพื่อสร้างกรอบแนวคิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และเทียมจันทร์ พานิชผลินไชยและคนอื่นๆ (2555) ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผล คณะครุศาสตร์ /ศึกษาศาสตร์

ในสถาบันอุดมศึกษา ผลการการวิจัยของทั้งสามมีความสอดคล้องกันว่า ผู้นำมีส่วนสำคัญและมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบัน โดยผู้นำระดับ พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาระดับ หัวหน้างาน ทั้งนี้เพราะ ผลการศึกษาพบว่าหัวหน้างานสายสนับสนุนวิชาการเป็นกลไกสำคัญในการรับนโยบาย การประสานความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์. 2554)

นอกจากนั้นเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ยังได้กำหนดแนวปฏิบัติเห็นความสำคัญ กับผู้นำในฐานะผู้ชี้แนะ (coaching) เพื่อ พัฒนาพฤติกรรมการทำงานและ ผลการปฏิบัติงานของบุคคลากร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการชี้แนะของหัวหน้างาน (Coaching) จึงเป็นแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และ มีผลการปฏิบัติงาน โดดเด่น (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา . 2552, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา . 2558) หัวหน้างาน จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีทักษะการแก้ปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา (ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2553) เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การทำงาน (Bartlett; & Ghoshal. 1998, Heslin; & Latham. 2004, Latham; et al. 2005) ซึ่งการชี้แนะของหัวหน้างานดังกล่าว ตั้งอยู่บนฐานแนวคิดการสนับสนุนทางสังคมของ หัวหน้างาน กล่าวคือ การชี้แนะเป็น การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสารของหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแก่ลูกน้อง การให้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงงาน รวมถึงการให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเมื่อลูกน้องพบปัญหาในการทำงาน และผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจาก หัวหน้างาน มาก จะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานมากกว่าผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมน้อยจาก หัวหน้างาน โดยการสนับสนุนทางสังคมของ หัวหน้างานเป็นแรงเสริมในการปฏิบัติงานในองค์การทั้งทางด้านอารมณ์และจิตใจ (ดุจเดือน พันธุมนาวิน. 2550) อีกทั้งการได้รับความช่วยเหลือในด้านต่างๆ จากหัวหน้างาน จะทำให้บุคลากรสามารถทนอยู่ในสภาพงานที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังได้เป็นอย่างดี (Sarason; Levine; & Basham. 1983: 127)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การชี้แนะของหัวหน้างานเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานตามบริบทงานวิจัยนี้ คือ การชี้แนะการจัดการ (Managerial Coaching) โดยการชี้แนะการจัดการมีความสัมพันธ์กับศาสตร์ทางด้านพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะ การชี้แนะการจัดการ เป็นการจูงใจในการทำงานของหัวหน้างานที่พึงปฏิบัติแก่ พนักงาน เพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมอันเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิผลขององค์การ (Ellinger; Beattie; & Hamlin. 2010, Beattie; et al. 2009) โดยการศึกษาของคิม (Se Won Kim. 2010) พบว่า การชี้แนะ การจัดการของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลโดยตรงและอ้อมทางบวกต่อความพึงพอใจต่องาน ซึ่งงานวิจัยมีความคล้ายคลึงกับงานวิจัยของ อีแกนและคณะ (Egan; et al. 2013) พบว่า การชี้แนะการจัดการ ตามการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรจะส่งผลกระทบโดยตรง และอ้อมทางบวกต่อความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นการชี้แนะการจัดการจึงเป็นสิ่งสะท้อนสำคัญสำหรับการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การได้เป็นอย่างดี

นอกจากนั้นการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังพบอีกว่า การชี้แนะการจัดการเป็นตัวแปรต่างระดับที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างานเพียงอย่างเดียวไม่สามารถอธิบายพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรได้อย่างครอบคลุม ทั้งนี้เพราะการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ นักพฤติกรรมศาสตร์ต้องค้นหาสาเหตุของพฤติกรรมมนุ ษย์จากตัวแปรเชิงสาเหตุแบบสหวิทยาการ เพื่ออธิบายและทำนายพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นผู้วิจัยคาดว่าพฤติกรรมการทำงาน นอกจากได้รับอิทธิพลจากการชี้แนะการจัดการแล้ว ยังมีสาเหตุจากปัจจัยอื่นที่เชื่อมโยงกันทั้งในระดับพนักงานเองและอิทธิพลจากส่วนงาน ตามสายการบังคับบัญช าของงานในคณะวิชา ซึ่งเฮ้าส์ รอสสัว และโทมัส (House; Rousseau; & Thomas. 1995) กล่าวว่า สาเหตุของการเกิดพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เกิดจากสองปัจจัยสาเหตุที่สำคัญ ได้แก่ 1) ปัจจัยระดับจุลภาค (Micro) เกี่ยวข้องกับอิทธิพลระดับตัวบุคคล และ 2) ปัจจัยระดับมหภาค (Macro) เกี่ยวข้องกับอิทธิพลระดับกลุ่มหรือองค์การ ซึ่งแนวคิดของเฮ้าส์และคณะ สอดคล้องกับการศึกษาพฤติกรรมของดุจเดือน พันธุมนาวิน (2550) กล่าวว่า สาเหตุของพฤติกรรมควรศึกษาสาเหตุทั้งด้านจิตใจและสถานการณ์ เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นการศึ กษาปัจจัยเชิงสาเหตุของการชี้แนะการจัดการและพฤติกรรมการทำงานนี้ ผู้วิจัยจึงแบ่งปัจจัยสาเหตุเป็นสองกลุ่มได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อม โดยแต่ละปัจจัยมีองค์ประกอบและรายละเอียดที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการชี้แนะและพฤติกรรมการทำงานดังนี้

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ มีอิทธิพลต่อ การชี้แนะการจัดการ นั้น บุคลิกภาพ และความสามารถ (ประยงค์ มีใจซื่อ. 2542: 62; วีรนาถ มานะกิจ. 2535: 95) เป็นลักษณะเฉพาะที่บ่งบอก ถึงลักษณะบุคคลและมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน (Ryckman. 2004: 4) โดยตัวแปรบุคลิกภาพด้านการตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ นับเป็นตัวแปรหนึ่งที่ สามารถ ทำนายพฤติกรรมการทำงานและมีความตรงในทุกกลุ่มอาชีพ (John; & Denis. 2011; Mount; & Judge. 2001; Murray; Michael; & Timothy. 2001) นอกจากนั้นทักษะเบื้องต้นที่สำคัญ สำหรับหัวหน้างานซึ่งถือเป็นผู้บริหารระดับต้น คือ ทักษะทางด้านเทคนิค (Technique Skill) เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถด้านการสื่อสาร ในการโน้มน้าวและจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย ของส่วนงาน (สมบัติ วรินทรนุวัตร. 2553: 30) ส่วนเจตคติของพนักงาน ที่แตกต่างกัน ยังส่ง ผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน อีกด้วย และเป็นตัวแปรหนึ่งที่ มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานคือ เจตคติ โดยผู้ที่มีเจตคติต่อพฤติกรรมการทำงานสูง ย่อมจะมีพฤติกรรมการทำงานสูง ตามไปด้วย (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2538) และประการสุดท้าย วัฒนธรรมของส่วนงานนับมีอิทธิพลและเป็นตัวการกำหนดพฤติกรรมการทำงาน วัฒนธรรมที่สำคัญที่ทำให้เกิดการชี้แนะในหน่วยงาน คือ วัฒนธรรมการชี้แนะ ทั้งนี้เพราะ วัฒนธรรมการชี้แนะมีส่วนสำคัญต่อ การชี้แนะการจัดการและพฤติกรรมการทำงาน โดยวัฒนธรรมการชี้แนะเป็นการปลูกฝังค่านิยมและหลักปฏิบัติที่ ดีของส่วนงาน และเป็นพื้นฐานสำคัญเพื่อให้เกิดบรรยากาศการชี้แนะในองค์การเพื่อให้เกิดความทุ่มเทในการทำงานและมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Mansor; et al. 2012)

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานนั้น เกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ กำหนดให้สถาบันต้องมีการผูกใจผู้ปฏิบัติงาน สร้างความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานดึงศักยภาพมาใช้อย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุการดำเนินการที่เป็นเลิศ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือก ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfactions) และความยึดมั่นผูกพันในงาน (Job Engagement) ซึ่งเป็น ปัจจัยสำคัญที่ให้เกิดการคงอยู่ และผลิตภาพของ ผู้ปฏิบัติงาน อันจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน นอกจากนั้น ตัวแปรที่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ ให้ความสนใจ เพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน ก็คือ การรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการป ฏิบัติงานสูง (High Work Performance Practices Perception) ที่มีความเกี่ยวข้องกับความมั่นคงปลอดภัยที่เกื้อหนุนการทำงาน อาทิ การสรรหา การว่าจ้าง การบรรจุ การรักษาผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนา นอกจากนั้น ความสำเร็จใน การทำ งานยังมี ปัจจัยสำคัญที่มีผลการวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศยืนยันว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคคลมี ความเกี่ยวข้องความสำเร็จของงาน ซึ่งแอทกินสัน และบริช (Atkinson; & Birch. 1978) กล่าวว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะส่งผลต่อคุณภาพของงาน ความอดทนในการทำงานและความสำเร็จ ของงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ยังเป็นตัวแปรจิตลักษณะ ที่สำคัญที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ตามทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม (ดวงเดือน พันธุมนาวิน 2543)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาแบ่งออกเป็นสองระยะ ระยะที่หนึ่ง การศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษา ความหมายและคุณลักษณะ ของการชี้แนะการจัดการ ของหัวหน้า งาน และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการทั้งนี้เพราะเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ ไม่ได้กำหนด ความหมายและ ลักษณะของตัวแปรทั้งสอง โดยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาได้ กำหนด แนวปฏิบัติอย่างกว้างเกี่ยวกับการชี้แนะและพฤติกรรมการทำงาน เพื่อให้การดำเนินการของสถาบัน และบุคคลมีระดับที่สูงขึ้น ด้วยมูลเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงศึกษาความหมายและลักษณะ การชี้แนะการ จัดการของหัวหน้างาน และพฤติกรรมการทำงานของ พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งหากไม่มี การศึกษาความหมายและลักษณะของตัวแปรดังกล่าวอาจจะส่งต่อแนวปฏิบัติและส่งผลต่อประสิทธิผล ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษา ฯ ถ้าหากมีการศึกษาลักษณะและองค์ประกอบที่ชัดเจนจะทำให้มี แนวทางปฏิบัติที่ดีและมีสอดคล้องกัน ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายและ มีผลลัพธ์ในการดำเนินการที่เป็นเลิศและสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ . 2552) หลังจากนั้นในการศึกษา ระยะที่สอง ผู้วิจัยได้นำความหมายและลักษณะของการชี้แนะการ จัดการและพฤติกรรมการทำงานที่ค้นพบในระยะที่หนึ่ง นำมาสร้างแบบวัดเพื่อให้มีความเหมาะสม กับบริบทหน่วยศึกษา เพื่อทำการศึกษาปัจจัยข้ามระดับกลุ่มของการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างาน ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ระยะ โดยในระยะแรกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางในการนิยาม การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปร หลังจากนั้นจึงนำเครื่องมือที่ได้ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยเชิงปริมาณระยะที่สอง ซึ่งความมุ่งหมายของการวิจัยทั้งสองระยะมีดังนี้

การศึกษาระยะที่หนึ่ง

1. เพื่อ ศึกษาความหมายและลักษณะของ การชี้แนะการจัดการ ของ หัวหน้างานและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ

การศึกษาระยะที่สอง

1. เพื่อ ศึกษาปัจจัยความสามารถในการสื่อสาร เจตคติต่อการชี้แนะเพื่อการจัดการบุคลิกภาพแบบตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ และวัฒนธรรมการชี้แนะ ที่มีผลต่อการชี้แนะการจัดการหัวหน้างาน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของ พฤติกรรมการทำงาน ที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน และศึกษา ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน และการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับ ได้แก่ การชี้แนะการจัดการ ของหัวหน้างานที่มีอิทธพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุระดับการชี้แนะเพื่อการจัดการ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ โดยผลที่ได้จากการศึกษาคาดว่าก่อให้เกิดคุณค่า ดังนี้

1. ค้นพบ ความหมายและลักษณะของ พฤติกรรมการทำงาน และ การชี้แนะการจัดการภายใต้บริบทแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
2. ค้นพบอิทธิพลของการชี้แนะการจัดการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา การชี้แนะการจัดการของหัวหน้างาน
3. ค้นพบปัจจัยทั้งในระดับพนักงานและข้ามระดับ กลุ่ม ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งข้อมูลมีความสำคัญในเป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของ พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะใช้การวิจัยผสมผสานวิธีการ (Mixed Methods Research) การวิจัยรูปแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ (The Exploratory Sequential Design) ซึ่งเป็นแบบแผนการวิจัยเชิงผสมผสานที่มีลักษณะการดำเนินงานวิจัยเป็นสองระยะ โดยแต่ละระยะของการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

<u>ระยะที่ 1 การศึกษาเชิงคุณภาพ</u>

หน่วยศึกษา

คณะวิชาที่เข้าร่วมโครงการเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้ง 2 ระยะ คือ ระยะนำร่องและระยะต่อยอด ทั้งนี้เพราะมหาวิทยาลัยที่เข้าร่วมดังกล่าวมีความต่อเนื่องและมีพัฒนาการในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการศึ กษาฯ โดยคณะวิชาที่เข้าร่วมทั้ง 2 ระยะรวม 4 คณะวิชา ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดคณะที่ทำการเก็บข้อมูลเป็นกลุ่มวิชา และกำหนดอักษรแทนมหาวิทยาลัย ตามแนวทางปฏิบัติหลักจริยธรรมการวิจัยในคน ว่าด้วยหลักความเคารพในบุคคล (Respect for person) ประกอบด้วยคณะกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี(มหาวิทยาลัย A) คณะกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ (มหาวิทยาลัย B) คณะกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (มหาวิทยาลัย C) คณะกลุ่มสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (มหาวิทยาลัย D)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยทำการสัมภาษณ์รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษาหากคณะวิชาใดไม่มีรองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษาจะทำการสัมภาษณ์รองคณบดีฝ่ายบริหาร หรื อผู้ที่รับผิดชอบคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของคณะวิชา รวมถึงเลือกผู้ให้ข้อมูลกลุ่มอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบเกณฑ์ดังกล่าว ที่ได้มาจากการใช้เทคนิค Snowball ซึ่งในงานวิจัยนี้มีผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 7 คน

กรอบแนวทางในการศึกษา

การรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยสร้างแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับ แนวปฏิบัติและอภิธานศัพท์ของ พฤติกรรมการทำงานตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และการชี้แนะ การจัดการ ของโนเออร์และคณะ (Noer; Leupold; & Valle. 2007)

<u>ระยะที่ 2 การศึกษาเชิงปริมาณ</u>

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ หัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในส่วนงานของ 23 คณะวิชา ของมหาวิทยาลัยจำนวน 13 แห่ง ที่เข้าร่วมโครงการต่อยอดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจประชากรจากฐานข้อมูลเว็บไซส์ของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งการสอบถามทางโทรศัพท์และจดหมายอิเลคทรอนิค พบว่ามีจำนวนส่วนงานรวม 167 ส่วนงาน

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ กำหนดขนาดความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้อยู่ที่ร้อยละ 10 ด้วยวิธีการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง สามารถกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ หัวหน้างานขั้นต่ำคือไม่น้อยกว่า 63 คน หลังจากการเก็บข้อมูล ได้รับแบบสอบถามตอบกลับมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างรวม 77 ส่วนงาน พนักงานรวม 320 คน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวถือว่ามีความเพียงพอต่อการวิเคราะห์พหุระดับ (Hair; et al. 2010; Muthén. 1989)

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

ตัวแปรระดับกลุ่ม ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ดังนี้ 1. การชี้แนะการจัดการ 2. วัฒนธรรมการชี้แนะ 3. ความสามารถในการสื่อสาร 4. บุคลิกภาพแบบตระหนักหน้าที่ รับผิดชอบ และ 5. เจตคติต่อการชี้แนะ

ตัวแปรระดับพนักงาน ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ดังนี้ 1. พฤติกรรมการทำงาน 2. ผลการปฏิบัติงาน 3. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 4. ความพึงพอใจในงาน 5. ความยึดมั่นผูกพันในงาน และ 6. การรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง

นิยามศัพท์เฉพาะ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษา หมายถึง เกณฑ์คุณภาพการศึกษา การดำเนินการที่เป็นเลิศ ที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ทำการแปลจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Awards : MBNQA) และนำมาใช้เป็นแนวทางจัดการผลการดำเนินการ รวมถึงการปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถของสถาบันอุดมศึกษาของไทย

มหาวิทยาลัยรัฐหมายถึง สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประกอบด้วย 1. มหาวิทยาลัยจำกัดรับและไม่จำกัดรับในระบบราชการ หรือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาล และ 2. มหาวิทยาลัยจำกัดรับและไม่จำกัดรับนอกระบบราชการ หรือสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาล

หัวหน้างาน หมายถึง พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ตำแหน่ง หัวหน้างาน ส่วนงาน มีหน้าที่ภารกิจรับผิดชอบในการบริหารงานของตนเอง และงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ใน ส่วนงาน ของคณะหรือหน่วยงายที่เทียบเท่า มีหน้าที่และภารกิจหลัก ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ในการสนับสนุน งานวิชาการ งานบริหารและธุรการ งานคลังและพัสดุ งานบริการการศึกษา และงานนโยบายและแผน

นิยามปฏิบัติการ

<u>ตัวแปรระดับกลุ่ม</u>

การชี้แนะการจัดการ หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของพนักงานต่อการกระทำ ของหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับการชี้แนะการจัดการ เพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างานมีความเกี่ยวข้อง3 ด้าน ได้แก่ 1. การประเมินพฤติกรรมการทำงาน ที่คาดว่าเป็น ประโยชน์และอุปสรรคต่อการทำงาน 2. การกระตุ้น การทำงานเพื่อให้พนักงานเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรคด้วยพลังและความมั่นใจ และ 3. ด้านการสนับสนุนการทำงาน ด้วยการเอาใจใส่และ เข้าใจความแตกต่างของ พนักงาน โดยแบบวัดนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง

จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพของผู้วิจัยที่ได้ทำการศึกษาในการศึกษาระยะที่หนึ่ง ตามกรอบแนวคิดการชี้แนะการจัดการของ (Noer; Leupold; & Valle. 2007) เพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ โดยเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ โดยข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม และแบบวัดนี้มี 2 ฉบับ คือ ฉบับที่ให้พนักงานเป็นผู้ประเมินและฉบับที่ให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน ทั้งสองฉบับมีเนื้อหาข้อคำถามเหมือนกัน เพียงแต่ปรับการใช้สรรพนามและประโยคให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง หัวหน้างานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีการชี้แนะการจัดการสูงกว่าหัวหน้างานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

วัฒนธรรมการชี้แนะ หมายถึง การรับรู้ร่วมกัน ของพนักงานและหัวหน้างานภายในกลุ่ม เกี่ยวกับบรรทัดฐานขององค์การที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติการชี้แนะ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกระดับแบบไม่มีเงื่อนไขของสายการบังคับ บัญชา เพื่อการสร้างพลังและแรงบันดาลใจในการทำงานของพนักงานและหัวหน้าในกลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยปรับใช้แบบวัดวัฒนธรรมการชี้แนะ (Coaching Culture Assessment: CCA) ของเครน (Crane. 2007) ให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ โดยเป็นมาตรวัดประเมินค่า6 ระดับ โดยข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม กลุ่มงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นกลุ่มที่มีวัฒนธรรมการชี้แนะสูงกว่ากลุ่มที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง ความรู้และความสามารถในการลงมือกระทำของหัวหน้างาน เพื่อเกิดพฤติกรรมการสื่อสารที่มีความเหมาะสมกับ พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ มี 2 ด้าน 1. ด้านความรู้เชิงกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร หมายถึง ความรู้ ความสามารถ เพื่อการแสดงออกการสื่อสารที่เหมาะสม และ2. ด้านศักยภาพด้านการสื่อสาร หมายถึง ทักษะของผู้ส่งสารในการแนะนำชักจูง การสอน การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลโดยอาศัยช่องทางการเขียน การพูด การฟัง โดยเครื่องมือวัดผู้วิจัยปรับใช้แบบวัดของปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์ (2548) ซึ่งพัฒนามาจากนิยามความสามารถในการสื่อสารของเจบลินและคณะ (Jablin; et al.1994) ให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ โดยเป็นมาตรวัดประเมินค่า6 ระดับ โดยข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม และแบบวัดนี้ให้ หัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน ตนเอง โดยหัวหน้า ที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าหัวหน้างานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

บุคลิกภาพแบบตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ หมายถึง บุคลิกภาพของหัวหน้างานที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับควบคุมตนเองและการทำตามจิตสำนึกตนเอง ด้วยความมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานถึง แม้ว่าจะต้องเผชิญกับความเบื่อหน่ายและสิ่งรบกวน ด้วยความสามารถในการ

มองการณ์ไกลของความสำคัญของการชี้แนะ และมีความ รับผิดชอบในหน้าที่ การชี้แนะ โดยแบบวัดบุคลิกภาพแบบตระหนักหน้าที่รับผิดชอบผู้วิจัยปรับใช้แบบวัดของวัลภา สบายยิ่ง (2542) ซึ่งทำการแปลมาจาก NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) ของคอสต้าและแมคเคร (Casta; & Macrae. 1992) ให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ โดยเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ โดยข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ 4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ 3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม และแบบวัดนี้ให้ หัวหน้า เป็นผู้ประเมิน ตนเอง โดยหัวหน้างานที่ได้คะแนนสูงกว่ าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบ ตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ สูงกว่าหัวหน้างานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

เจตคติต่อการชี้แนะ หมายถึง ความรู้เชิงประเมินค่าของหัวหน้างาน เกี่ยวกับประโยชน์และโทษ ของการชี้แนะการจัดการ และมีความพร้อมที่จะ แสดง พฤติกรรม การชี้แนะการจัดการให้สอดคล้องกับความรู้สึกของตน ตามบทบาทหน้าที่ผู้ชี้แนะ โดย แบบวัดเจตคติต่อการชี้แนะเพื่อการจัดการผู้วิจัยจะสร้างแบบวัดขึ้นเอง จากแนวคิด เจตคติ ของ McGuire. W.J. (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2538; อ้างอิงจาก McGuire. W.J. 1969) ให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ โดยเป็นมาตรวัดประเมินค่า6 ระดับ โดยข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ 4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ 3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม และแบบวัดนี้ให้หัวหน้าเป็นผู้ประเมิน ตนเอง โดยหัวหน้างานที่ได้คะแนนสูงกว่ าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีเจตคติต่อการชี้แนะสูงกว่าหัวหน้างานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

<u>ตัวแปรระดับพนักงาน</u>

พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ตามบทบาทและ หน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อบรรลุประสิทธิภาพแล ะประสิทธิผลของเกณฑ์คุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 3 ด้านได้แก่ 1. ด้านความร่วมมือ ในการทำงาน ด้วยความเต็มใจเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน 2. ด้านการปรับตัว ด้วยการเปลี่ยนแปลงวิธีการและแนวทางการทำงานให้เกิดความสมดุลกับการเปลี่ยนแปลง ของหน่วยงาน และ 3. ด้านการเรียนรู้ ด้วยเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง จากประสบการณ์ ทำงาน โดยแบบวัดนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากผลการศึกษาเชิงคุณภาพของผู้วิจัยที่ได้ทำการศึกษาในการศึกษาระยะที่หนึ่ง ตามแนวคิดการทำงานเพื่อผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น ของอภิธานศัพท์ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2556) ซึ่งมีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ โดยเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ โดยข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ 4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ 3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม และแบบวัดนี้ให้ พนักงาน เป็นผู้ประเมิน ตนเอง โดยพนักงาน ที่ได้คะแนนสูงกว่ าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานสูงกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ โดยผลการปฏิบัติงานมี 2 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านผลผลิตของงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง และ 2. ด้านผลลัพธ์ของงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องและเกื้อหนุนความสำเร็จของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยเครื่องมือวัดผู้วิจัยปรับใช้แบบวัดของ อังศินันท์ อินทรกำแหง (2558) ให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ โดยเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ โดยข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ 4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ 3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม และแบบวัดนี้ให้พนักงานเป็นผู้ประเมินตนเอง โดยพนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงขับของ พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้เกิดพฤติกรรม การทำงาน โดยพฤติกรรม การทำงานนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับรางวัลหรือผลตอบแทน แต่การทำงานนั้นมุ่งเน้นเพื่อความประสบความเร็จตามเป้าหมายของงาน และมีความรู้สึกสบายใจเมื่องานประสบความสำเร็จ โดยแบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผู้วิจัยปรับใช้แบบวัดของ บุญรับ ศักดิ์มณี (2532) ซึ่งพัฒนาเครื่องมือวัดจากการดัดแปลงแบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ เฮอร์แมนส์ (Hermans. 1970) ให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ โดยเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ โดยข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ 4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ 3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม และแบบวัดนี้ให้ พนักงานเป็นผู้ประเมิน ตนเอง โดยพนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจ เกิดจากการประเมินของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ต่องาน ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ตอบสนองทั้งร่างกายและจิตใจ มี 2 ด้าน 1. ด้านความพึงพอใจภายในลักษณะงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจต่อลักษณะงานที่ทำโดยการใช้ศักยภาพ ได้แก่ ความสามารถ ความสำเร็จในงาน โอกาสในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อความสำเร็จของงาน และ 2. ด้านความพึงพอใจภายนอกลักษณะงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจ ต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ นโยบายการบริหารงาน หัวหน้างาน รายได้ โอกาสความก้าวหน้า โดยแบบ วัดความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยจะปรับใช้แบบวัดของนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) ซึ่งได้แปลและปรับมาจากแบบวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิ ทยาลัยมินิโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ โดยเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ โดยข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ 4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ 3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม และแบบวัดนี้ให้พนักงานเป็นผู้ประเมินตนเอง โดยพนักงานที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ความยึดมั่นผูกพันในงาน หมายถึง สภาวะจิตใจเชิงบวกของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน ในด้านกระตือรือร้น ด้วยการมีความเพียรพยายามในการทำงาน แม้จะเผชิญอุปสรรค ด้านการทุ่มเท ด้วย ความรู้สึกเต็มใจ ภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ รู้สึกท้าทายในการทำงาน รวมถึงมีความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน ผู้วิจัยจะปรับใช้แบบวัดของอรพิน ชูชม (2557) ซึ่งพัฒนาแบบวัดจากยูเทรคซ์ (Utrecht Work Engagement Scale : UWES) ของซู้ดลิและเบคเกอร์ (Schuafeli; & Bakker. 2004) ให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ โดยเป็นมาตรวัดประเมินค่า6 ระดับ โดยข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม และแบบวัดนี้ให้ พนักงาน เป็นผู้ประเมิน ตนเอง โดยพนักงาน ที่ได้คะแนนสูงกว่ าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานสูงกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

การรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง หมายถึง การรับรู้ของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการต่อกิจกรรมการบริหารทรัพยา กรมนุษย์ของหน่วยงาน ในด้านผลตอบแทนที่ได้รับทั้งรูปธรรมและนามธรรม ความมั่นคงในงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ วิธีการปฏิบัตินั้น ส่งผลให้พนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยปรับใช้แบบวัดของแซงส์และคณะ (Zhang; Di Fan; & Zhu. 2014) ซึ่งพัฒนาแบบวัดมาจากแนวคิดของ แดทต้าและคณะ (Datta; Guthrie; & Wright. 2005*)* และก้องและคณะ (Gong; et al. 2009) ให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ โดยเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ โดยข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ 4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ 3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม และแบบวัดนี้ให้พนักงานเป็นผู้ประเมิน ตนเอง โดยพนักงาน ที่ได้คะแนนสูงกว่ าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง สูงกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนเอกสารในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ นำมาเชื่อมโยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับ พฤติกรรมการทำงาน และปัจจัยเชิงสาเหตุพฤติกรรมการทำงานของ พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ การชี้แนะการจัดการ และปัจจัยเชิงสาเหตุการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างาน โดยผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด การชี้แนะการจัดการ ประกอบด้วย แนวคิด การชี้แนะการจัดการ และการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้างาน : แนวคิดการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การชี้แนะการจัดการและพฤติกรรมการทำงาน

ตอนที่ 2 พฤติกรรม การทำงานและผลการปฏิบัติงาน ภายใต้แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ความหมาย การวัด และความสัมพันธ์ของ พฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่3 ปัจจัยเชิงสาเหตุพฤติกรรมของหัวหน้างานและพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ประกอบด้วย กระบวนทัศน์เมโส: แนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุพฤติกรรม ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการชี้แนะการจัดการ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน

ตอนที่ 4 แนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย การวิจัยผสานวิธีและการวิเคราะห์พหุระดับ

ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย กรอบแนวคิดในการวิจัยและสมมติฐานในการวิจัย

ตอนที่ 1 แนวคิดการชี้แนะการจัดการ

1.1 แนวคิดการชี้แนะการจัดการ

ภาษาไทยมีการแปลคำว่า Coaching หลากหลาย อาทิ การชี้แนะ การสอนแนะ กา รสอนงาน เป็นต้น แต่งานวิจัยนี้ ใช้คำว่า การชี้แนะ ตามพจนานุกรมศึกษาศาสตร์ (ราชบัณฑิตยสถาน . 2555) หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการบริหาร เพื่อการอธิบาย กระตุ้น ชี้แจง และพัฒนาการทำงานของบุคคล รวมถึงการสอนหรือฝึกผู้เรียนอย่างเข้มข้นในการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อการปรับปรุงข้อบกพร่องหรือการพัฒนาความสามารถให้เพิ่มขึ้น โดยการชี้แนะเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์รูปแบบหนึ่ง (Persson. 2007) เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้เกิดทักษะและมีคุณลักษณะเฉพาะตัว (สุรพล พยอมแย้ม. 2541: 214) การชี้แนะนำเริ่มต้นมาใช้ในการจัดการธุรกิจ (Managerial Activities) ในช่วงปี 1900 อยู่บนพื้นฐานแนวคิดการจัดการเชิงระบบ(Scientific Management) (Wenzel. 2000)

เพื่อให้ผู้จัดการฝ่ายขายใช้จูงใจและกระตุ้นเพิ่มยอดขายและกำไร ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการเชื่อว่า การชี้แนะสามารถเพิ่มทัศนคติทางบวกและเป็นเครื่องมือสำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Feldman; & Lankkau. 2005, Weisbord. 1987)

การชี้แนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การชี้แนะการบริหาร (Executive Coaching) และการชี้แนะการจัดการ (Managerial Coaching) (Gregory; & Levy. 2010; Palmer; & McDowall. 2010; Park; McLean; & Yang. 2008) ความแตกต่างของการชี้แนะทั้งสอง คือ ผู้ชี้แนะ (Coacher) ผู้ถูกชี้แนะ (Coachee) และผลลัพธ์ของการชี้แนะ (Spaten; & Flenborg. 2013) กล่าวคือ การชี้แนะการบริหารผู้ถูกชี้แนะจะเป็นผู้บริหารระดับสูง โดยเลือกผู้ชี้แนะที่มาจากภายนอกองค์การ เพื่อพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพและศักยภาพการบริหารงาน ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย กระบวนการบริหารงานเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ส่วนการชี้แนะการจัดการเป็นการสอนงานภายในองค์การ ระหว่างผู้นำ กับพนักงาน ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม การพัฒนา และการธำรงรักษาพนักงาน (Joo. 2005, Evered; & Selman. 1989; Orth; Wilkinson; & Benfari. 1987) เพื่อให้พนักงานพัฒนา การทำงาน และปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อความสำเร็จองค์ การในด้านความสามารถในการทำกำไรและผลตอบแทนอื่นๆ อาทิเช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ เป็นต้น

การชี้แนะการจัดการเป็นพฤติกรรมของหัวหน้างาน (Se Won Kim. 2010, Ellinger; Beattie; & Hamlin. 2010, Hamlin; Ellinger; & Beattie. 2009, De Haan; & Burger. 2005) ในฐานะการเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ การสร้างและพัฒนาสิ่งแวดล้อมในงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน การให้ความรู้ การสร้างและให้โอกาส (Perterson; & Hicks. 1996) การแก้ปัญหาผลการปฏิบัติงาน การให้ประสบการณ์ในการเรียนรู้ การแนะแนว และรวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้มาตรฐานการทำงานมีความชัดเจน การจูงใจพนักงาน การเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้น (Ellinger; Beattie; & Hamlin. 2010, Hamlin; Ellinger; & Beattie. 2009)

เอลลิงเจอร์และคณะ (Ellinger; Ellinger; & Keller. 2003) เป็นนักวิชาการท่านแรกที่ได้เริ่มต้นจากการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อหาคุณลักษณะของการชี้แนะการจัดการ หลังจากนั้นแมคลีนและคณะ (Mclean; et al. 2005) ได้นำผลการวิจัยเชิงคุณภาพของเอลลิงเจอร์และคณะ ไปพัฒนาหาองค์ประกอบ ผลการศึกษาพบว่า การชี้แนะการจัดการ ประกอบด้วย การ สื่อสารที่เปิดเผย (open communication) เป้าหมายของทีม (team approach) คุณค่าของพนักงาน (Value) การยอมรับความคลุมเคลือ (Accept Ambiguity) โดยปาร์คและคณะ (Park; Yang; & McLean. 2008) ได้พัฒนาองค์ประกอบต่อยอดจากแมคลีนและคณะ พบว่าการชี้แนะการจัดการมีความใกล้เคียงกับแมคลีนและคณะ ได้แก่ การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) เป้าหมายของทีม (Team Approach) คุณค่าของพนักงาน (Value) การยอมรับความคลุมเคลือ (Accept Ambiguity) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนา (Facilitate Development) องค์ประกอบที่พัฒนามาตั้งแต่แอลลิงเจอร์และคณะ จนถึงแมคลีนและคณะ เป็นแบบวัดที่รวมทั้งพฤติกรรมและทักษะการชี้แนะ

นอกจากนั้นโนเออร์และคณะ (Noer; Leupold; & Valle. 2007) ได้ทำการพัฒนาองค์ประกอบของการชี้แนะการจัดการ ซึ่งมีความเชื่อว่า การชี้แนะการจัดการ เป็นความสัมพันธ์การกระทำของหัวหน้างาน ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1. การประเมิน (assessing) เป็นการใช้กระบวนการประเมินเพื่อนำไปสู่การประเมินผลและการตั้งเป้าหมาย โดยประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูล (Data gathering) เพื่อจะนำไปใช้การชี้แนะของพนักงาน การวิเคราะห์ความแตกต่าง (Gap analysis) ระหว่างปัจจุบันที่เป็นจริงและความปรารถนาในอนาคตเพื่อการพัฒนาปรับปรุงแผนปฏิบัติกาการตั้งเป้าหมาย (Goal setting) เพื่อพัฒนาแผนองค์การให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนา และการประเมิน / ข้อมูลป้อนกลับ (Measurement/Feedback) เพื่อการประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของเป้าหมาย อีกทั้งพัฒนากลไกการป้อนกลับเพื่อการปเลี่ยนแปลงพฤติกรรม 2. การกระตุ้น (challenging) การให้พนักงานกล้าเผชิญหน้ากับอุปสรรค การสร้างกรอบและแนวทางการทำงานในอนาคต และสามารถพัฒนาและดำเนินการภายใต้พลังและความมั่นใจโดยประกอบด้วย การเผชิญหน้า (Confronting) กับพนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจการชี้แนะ พฤติกรรมที่คาดหวัง การมุ่งเป้า (Focus/Shaping) ดำเนินไปอย่างเป็นรูปธรรม และให้เกิดผลผลัพธ์ที่ชัดเจน การสร้างกรอบ (Re-framing) การช่วยเหลือพนักงาน ในการพิจารณา พิสูจน์สมมติฐานและการอนุมาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานค้นพบทางเลือก และสามารถอธิบายข้อมูลและใช้ในการสรุป และการให้อำนาจ /การกระตุ้น (Empowering/Energizing) ส่งเสริม กระตุ้น การพัฒนาการชี้แนะพนักงานเพื่อการเพิ่มพูนความรู้สึก ทัศนคติ พลังในการทำงาน และความมั่นใจในการทำงาน และ 3. การให้การสนับสนุน (supporting) การส่งเสริม สนับสนุน สร้างทักษะระหว่างบุคคล ได้แก่ ส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ การเอาใจใ ส่ และมีความเข้าใจในตัวพนักงาน โดยประกอบด้วย การเอาใจใส่ (Attending) การใช้อวัจนภาษา น้ำเสียง สายตา การแสดงออกทางกายต่างๆ การแสดงตนแบบเปิดเผย รวมถึงสิ่งแวดล้อมการชี้แนะที่มีความน่าเชื่อถือ การสอบถาม (Inquiring) เพื่อการได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นจริง ทัศนคติที่แท้จริง รวมถึงการส่งเสริมความเข้าใจ ผลสะท้อน (Reflecting) ผู้ชี้แนะจะต้องอธิบายให้เกิดความชัดเจนและแสดงตัวเป็นแบบอย่างที่ดี พูดสื่อสารเพื่อให้เข้าใจในแนวคิดการชี้แนะ การพิสูจน์ความจริง (Affirming) การสื่อสารโดยผู้ชี้แนะต้องมีความเชื่อว่าพนักงานที่ถูกชี้แนะสามารถเปลี่ยนแปลงความสามารถในการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง หรือการพัฒนา

จากการศึกษาความหมายผู้วิจัยสรุปเบื้องต้นได้ว่าการชี้แนะการจัดการ หมายถึง การปฏิบัติของหัวหน้างานในฐานะผู้อำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาพฤติกรรมการทำงานและแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของ การให้พนักงานกล้าเผชิญหน้ากับอุปสรรค การสร้างกรอบและแนวทางการทำงานในอนาคต และสามารถพัฒนาและดำเนินการภายใต้พลังและความมั่นใจ รวมถึงการให้การสนับสนุน การส่งเสริม สนับสนุน สร้างทักษะระหว่างบุคคล โดยผู้วิจัยจะทำการศึกษาเชิงคุณภาพในระยะที่หนึ่ง เพื่อกำหนดความหมายและพัฒนาตัวชี้วัด การชี้แนะการจัดการ ให้เหมาะสมกับบริบทของ หัวหน้างาน ที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ เพื่อใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณในระยะที่สอง

1.2 การสนับสนุนทางสังคมของ หัวหน้างาน : แนวคิดการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการชี้แนะการจัดการกับพฤติกรรมการทำงาน

แนวคิดการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้างาน เป็นการศึกษาพฤติกรรมการสนับสนุนทางสังคมจาก หัวหน้างาน ที่มีผลต่อการทำงานของลูกน้องและกลุ่ม ซึ่ง สาราสันและคณะ (Sarason; Levine; & Basham. 1983: 127) กล่าวว่าการสนับสนุนทางสังคมของ หัวหน้างาน หมายถึง การได้รับความช่วยเหลือ การยอมรับ การไว้วางใจ มองเห็นคุณค่า มีการยกย่อง ชมเชย และการให้กำลังใจ ซึ่งถือเป็นแรงเสริมในการปฏิบัติงานในองค์การ ทั้งทางด้านอารมณ์และจิตใจ รวมทั้งได้รับความช่วยเหลือในด้านต่างๆ จากหัวหน้างาน ทำให้บุคลากรสามารถทนอยู่ในสภาพงานที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ได้ ดุจเดือน พันธุมนาวิน (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้างานสถานีอนามัย ได้กำหนดนิยามของพฤติกรรมการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้างาน หมายถึง ปฏิสัมพันธ์หัวหน้างานต่อลูกน้องในสถานที่ทำงาน โดยหัวหน้างานจะทำการสนับสนุนลูกน้อง 3 ด้าน คือ 1. การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ เช่น การให้กำลังใจในการทำงาน การยอมรับความคิดเห็นหรือการกระทำของลูกน้อง แสดงความเห็นใจเมื่อลูกน้องทำงานหนักหรือพบปัญหาในการทำงาน เป็นต้น 2. การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร เช่น ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแก่ลูกน้อง ให้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงงานของลูกน้อง ชี้แนะแก่ลูกน้อง ให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเมื่อลูกน้องพบปัญหาในการทำงาน เป็นต้น และ 3. การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งทรัพยากร งบประมาณ และแรงงาน เช่น จัดหางบประมาณให้เพียงพอกับการทำงาน ช่วยลูกน้องในการทำงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำ เป็นและเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

นอกจากนั้น ดุจเดือน พันธุมนาวิน (2550) ได้ทำการรวบรวมผลงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ แสดงให้เห็นว่าผลดีของการสนับสนุนทางสังคมของ หัวหน้างาน ที่มีต่อลูกน้องได้แก่ 1. ลูกน้องที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างานจะเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานมากกว่าหรือเป็นผู้ที่มีความพอใจในการทำงานมากกว่าผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมน้อยจาก หัวหน้างาน 2. การสนับสนุนทางสังคมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด และเป็นตัวทำนายที่สำคัญอันดับแรกของความเครียด ดังนั้นการสนับสนุนทางสังคมของ หัวหน้างาน จึงเป็นการป้องกันและแก้ไขปัญหาความเครียดในการทำงาน 3. ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจาก หัวหน้างานมากจะเป็นบุคคลที่นำความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน รวมถึงความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์อื่นๆ ได้มากกว่าผู้ที่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานน้อย 4. ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างาน มาก จะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานมากกว่า หรือมีพฤติกรรมการทำงานมากก ว่าผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมน้อยจาก หัวหน้างาน และ 5. กลุ่มงานที่ หัวหน้างาน ให้การสนับสนุนทางสังคมมากเป็นกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลสูงกว่า และกลุ่มงานหรือองค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายได้มากกว่ากลุ่มงานที่หัวหน้างานให้การสนับสนุนทางสังคมน้อย

งานวิจัยสนับสนุนพฤติกรรมการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้างานมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา อาทิ งานวิจัยของเบญจพร ยิฐธรรม (2553) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร และการสนับสนุนทางสังคมในองค์การ กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาข้าราชการสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม งานวิจัยของธนกร ถาวรสันต์ (2550) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจคอมมานโดกองปราบปราม ผลการศึกษาพบว่าผลการสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของ ตำรวจคอมมานโด นอกจากนั้นยังพบว่าการสนับสนุนทางสังคมของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่สำคัญลำดับที่ 2 เมื่อทำนายร่วมกับจิตลักษณะเดิม สถานการณ์ จิตลักษณะตามสถานการณ์นอกจากนั้นอภิรดี โสภาพงศ์ (2547) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมของเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ พบว่าการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรม และยังพบว่าผลการสนับสนุนทางสังคมของ หัวหน้างานเป็นตัวทำนายพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมที่ สำคัญมากที่สุด เมื่อทำนายร่วมกับจิตลักษณะเดิม สถานการณ์ และจิตลักษณะตามสถานการณ์ นอกจากนั้นมีงานการวิจัยประมวลเอกสารปัจจัยเชิงสาเหตุทางด้านจิตใจและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัย ของนันทิยา สีมาพันธ์ (2555) พบว่าการสนับสนุนทางสังคมจาก หัวหน้างานมีความเกี่ยวข้องกับจิตลักษณะตามสถานการณ์ โดยการสนับสนุนทางสังคมจากคนรอบข้าง พฤติกรรมการทำงาน และประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีผลงานวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ พบว่าผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างานมักเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม

จากแนวคิดการถ่ายทอดทางสังคมของหัวหน้างาน ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ ได้รับอิทธิพลจาก การชี้แนะการจัดการ ของหัวหน้างาน ใน 1. ด้านการสนับสนุนทางด้านอารมณ์ โดยการให้กำลังใจในการทำงาน การยอมรับความคิดเห็นหรือการกระทำของลูกน้อง แสดงความเห็นใจเมื่อลูกน้องทำงานหนักหรือพบปัญหาในการทำงาน 2. การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร โดยการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแก่ลูกน้อง ให้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงงานของลูกน้อง ชี้แนะแก่ลูกน้อง ให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเมื่อลูกน้องพบปัญหาในการทำงาน อีกทั้งพฤติกรรมการทำงานยังได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมการชี้แนะของหัวหน้างาน โดยพนักงานจะแสดงแสดงสมรรถนะภาพใหม่และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานจากการปร ะเมินการชี้แนะการจัดการ ของหัวหน้างาน และพฤติกรรมการชี้แนะของผู้จัดการในระดับที่สูงกว่าจะถูกเลียนแบบโดยพนักงานในระดับที่ต่ำกว่า โดยความสัมพันธ์ของทั้งสองนั้นมีความลดหลั่นกันตามสายการบังคับบัญชาระหว่าง หัวหน้างานและพนักงานสายสนับสนุนวิชาการตามโครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งพฤติกรรมของหัวหน้างานมีอิทธิพลทั้งทางตรงหรือ/และทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ

1.3 ความสัมพันธ์ของการชี้แนะการจัดการกับพฤติกรรมการทำงาน

พนักงานที่จะมีคุณสมบัติการทำงานให้ได้ผลดี ส่วนหนึ่งมาจากพฤติกรรมของผู้บริหาร (Manz ans Sims. 1989) โดยการปฏิบัติงานในองค์การนั้นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานก็คือ หัวหน้างาน ซึ่งพฤติกรรมของผู้บริหารงานของ หัวหน้างาน จะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอย่างมาก นอกจากนั้น พนักงานจะแสดงสมรรถนะและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานโดยตั้งอยู่บนพฤติกรรมการชี้แนะของผู้จัดการและพื้นฐานจากการประเมินการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างาน ในระดับที่สูงกว่า งานวิจัยของวันชัย ธรรมสัจการ (2545) ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล : การวัดและผลต่อเนื่อง ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมเพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานมาก จะทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมต่อผู้บริหารการใช้เหตุผลมากตามไปด้วย นอกจากนั้นมีงานวิจัยของคาราเทพและคณะ (Karatepe; Osman; & Hasan. 2007) พบว่าการสนับสนุนทางสังคม ของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนทางสังคมของผู้บังคับบัญชากับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าการสนับสนุนทางสังคมของผู้บังคับบัญชาช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและมีอิทธิพลต่อความสามารถการปฏิบัติงานของพนักงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การชี้แนะกับพฤติกรรมก ารทำงาน พบว่า การชี้แนะการจัดการ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีงานวิจัยของเอลลินเจอร์และคณะ (Ellinger; Ellinger; & Keller. 2003) ได้ทำการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่าง การชี้แนะการจัดการ กับผลลัพธ์การทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมกระจายสินค้า แบบสำรวจที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ชุด ชุดที่ 1 สำหรับผู้บริหารระดับต้น เพื่อประเมิน การชี้แนะการจัดการ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้า ส่วนชุดที่ 2 สำหรับพนักงานคลังสินค้า เพื่อประเมิน การชี้แนะการจัดการ ของผู้บริหารระดับต้น และความพึงพอใจในงาน ซึ่งได้ทำการสอบถามรวมทั้งสิ้น 505 คน โดยแบ่งออกเป็นพนักงานจำนวน 438 คน และผู้บริหารระดับต้นจำนวน 67 คน ผลการศึกษาพบว่า การชี้แนะการจัดการสามารถทำนายการปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้าได้ร้อยละ 11 (R^2 = .11. และการรับรู้พฤติกรรมการชี้แนะ หัวหน้างานของพนักงานสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของพนักงานได้ร้อยละ 44 (R^2=.44. นอกจากนั้นยังมีงานวิจัยของ เอการ์วอลและคณะ(Agarwal; Angst; & Magni. 2009) ได้ทำการศึกษาประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานจากการชี้แนะ โดยใช้เทคนิคพหุระดับ (Multilevel Analysis) ด้วยโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่น (HLM: Hierarchical Linear Models) ทำการศึกษา 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพนักงาน (staff) ระดับผู้จัดการระดับกลาง (middle manager) และระดับผู้บริหาร (Executive manager) ผลการศึกษาพบว่าอิทธิ พลของการชี้แนะของผู้จัดการระดับกลางมีอิทธิพลข้ามระดับต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.25 และพฤติกรรมการชี้แนะของผู้จัดการระดับกลางสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายได้ร้อยละ 25

ดังนั้นผู้วิจัยคาดว่า การชี้แนะการจัดการ ของหัวหน้างาน มีอิทธิพล ข้ามระดับ โดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานโดยผ่านความพึงพอใจในงาน

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ภายใต้แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

2.1 แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการการศึกษาที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ และออกแบบมาเพื่อให้สถาบันการศึกษาใช้เป็นแนวทางที่จะบูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน เพื่อให้เกิดการจัดการศึกษาที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนของสถาบัน(รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. 2556) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ พัฒนามาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Awards : MBNQA) ตามแนวคิดของมาล์โคล์ม บัลดริจ (Malcolm Baldrige) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ มีลักษณะแบบมุมมองเชิงระบบ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ระบบปฏิบัติการ (Operation System) และพื้นฐานของระบบ (System Foundation) ซึ่งรายละเอียดแต่ละส่วนมีดังนี้

1. ระบบปฏิบัติการ (Operation System) ประกอบด้วยกลุ่มการนำองค์การและกลุ่มผลลัพธ์ โดยกลุ่มการนำองค์การเน้นความสำคัญที่กลยุทธ์และผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์การ และแสวงหาโอกาสด้านการจัดการศึกษาในอนาคต ประกอบด้วย 3 หมวดย่อยได้แก่ หมวดการนำองค์การ หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และหมวดการมุ่งเน้นลูกค้า ดังนี้

- หมวดการนำองค์การ คือ การกำหนดวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสามารถชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการของสถาบัน โดยเน้นการสื่อสารระหว่างผู้นำระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการยกระดับทักษะความเป็นผู้นำของแต่ละคนให้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์การและพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน รวมถึงการวัดผลการดำเนินการและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรม และมีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น

- หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ ความสำคัญ 3 ประการ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ 1. การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ การมุ่งเน้นผลักดันให้เกิดความผูกพันของลูกค้า ตลาดใหม่หรือส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวัดผลสำเร็จด้านการศึกษาและความยั่งยืนของสถาบันและการศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ให้ความสำคัญต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน ซึ่งอาจได้มาจากความต้องการของตลาดรวมทั้งความรับผิดชอบในฐานะเป็นพลเมือง 2. การปรับปรุงผลการดำเนินการแล ะนวัตกรรมส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นระยะยาวและการคุมต้นทุนรวมถึงการเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ 3. ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สถาบันจำเป็นต้องดำเนินการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับสถาบันและระดับบุคคล

- หมวดการมุ่งเน้นลูกค้า กล่าวคือ การที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้นการตอบสนองต่อความต้องการ การสร้างความสัมพันธ์และความภักดีต่อสถาบันและหลักสูตร การบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยมีความท้าทายสำคัญ คือ การสร้างให้เกิดความสมดุลของความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการที่มุมมองและพฤติกรรมที่อาจส่งผลต่อความยั่งยืนของสถาบันในชุมชนการศึกษา

ส่วนกลุ่มผลลัพธ์ เป็นการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานและกระบวนการ มีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมที่ดีขององค์การ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์ มีรายละเอียดดังนี้

- หมวดการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน เป็นการผูกใจ การพัฒนาและการจัดการบุคลากร ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน ทำให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อันนำไปสู่ความสำเร็จ

- หมวดการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ เน้นกระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน ทั้งนี้เพราะกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องอาศัยการออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน การดำเนินการในเชิงป้องกัน ความเชื่อมโยงกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

- หมวดผลลัพธ์ หมายถึง ประสิทธิผลหรือ ผลการดำเนินการของสถาบันการศึกษาแบบบูรณาการทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้าน 1. การเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนความยั่งยืนของสถาบัน 2. การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมของสถาบันโดยวัดออกมาในรูปแบบของประสิทธิผล และ 3. การเรียนรู้ของคณะและพนักงาน

2. พื้นฐานของระบบมีความสำคัญในการทำให้องค์การ มีการจัดการทีมีประสิทธิผล มีการปรับปรุงผลการดำเนินการ และมีความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย 1 หมวด คือ **การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้** เป็นหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ รวมถึงการวิเคราะห์ และการปรับปรุงการดำเนินการของสถาบันรวมทั้งการจัดการความรู้ของสถาบันอย่างมีประสิทธิผล เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของสถาบัน

ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้

ภาพประกอบ 1 กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ ปรับมาจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2556)

มหาวิทยาลัยที่นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ ไปใช้จะมีกลไกการประเมินแบ่งออกเป็น 2 ส่วน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา . 2556) คือ 1. กระบวนการ (Process Diagnosis-Key Concepts) และ 2. ผลลัพธ์ (Result Diagnosis-Key Concepts)

1) กระบวนการ หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้และปรับปรุงเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆในหมวด 1 - 6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินกระบวนการได้แก่ แนวทาง (Approach) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) การเรียนรู้ (Learning) การบูรณาการ (Integration) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- แนวทาง (Approach) หมายถึง 1. วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ 2. ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ และสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการของสถาบัน 3. ความมีประสิทธิผลของการใช้วิธีการเหล่านั้น 4. การที่แนวทางถูกนำไปใช้ซ้ำได้เพียงใดและการที่แนวทาง นั้นอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพียงใด (ซึ่งหมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

- การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ1. การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อสถาบัน 2. การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา 3. การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง 1. การปรับปรุงแนวทาง ให้ดีขึ้นผ่านวงรอบของการประเมินและการปรับปรุง 2. การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดดผ่านการสร้างนวัตกรรม และ 3. การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงาน และกระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

- การบูรณาการ (Integration) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ 1. แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การและข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 ถึงหมวด 6 2. การใช้ตัววัดสารสนเทศและระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างกระบวนการและหน่วยงานต่างๆ ของสถาบัน และ 3. การที่แผนงานกระบวนการผลลัพธ์ การวิเคราะห์การเรียนรู้ และ การปฏิบัติการมีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับสถาบัน

2. ผลลัพธ์ หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ของสถาบันในการบรรลุ ตามข้อกำหนด หมวดผลลัพธ์ ปัจจัยทั้ง 4 ที่ ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ ระดับ (Level) แนวโน้ม (Trends) การเปรียบเทียบ (Comparisons) และการบูรณาการ (Integration) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ระดับ (Level) หมายถึง ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน

- แนวโน้ม (Trends) หมายถึง อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือการคงไว้ของผลการดำเนินการที่ดี และครอบคลุมของผลการดำเนินการ (เช่น ความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ)

- การเปรียบเทียบ (Comparisons) หมายถึง 1. ผลการดำเนินการของสถาบัน โดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน 2. ผลการดำเนินการของสถาบันเมื่อเทียบกับมาตรฐานเทียบเคียง หรือกับสถาบันการศึกษาที่เป็นผู้นำ

- การบูรณาการ (Integration) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึง ของ 1. ตัววัดผลลัพธ์ต่างๆ ที่ระบุผลเกี่ยวกับกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ 2. ผลลัพธ์ของสถาบันรวมถึงตัวชี้วัดที่ใช้วัดผลการดำเนินการในอนาคตได้ และ 3. ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการ และหน่วยงานเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับสถาบัน

2.2 พฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน : ความหมาย การวัด

2.2.1 พฤติกรรมการทำงาน: ความหมายและการวัด

ความหมาย พฤติกรรมการทำงาน คือ การกระทำของพนักงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานโดยตรง และรวมถึงการแสดงการโต้ตอบของบุคคลต่อสภาพแวดล้อม (Albanese. 1981: 204) บารัช (Baruch. 1986: 136) กล่าวว่าการแสดงออกเพื่อตอบโต้ สามารถสังเกตและวัดจากการแสดงออก การตอบสนอง ทั้งภายในและภายนอกร่างกาย ซึ่งออลบานีสและแวนพลีส (Albanese; & Van Fleet. 1983: 52) กล่าวว่าพฤติกรรมการทำงานประกอบด้วยพฤติกรรมภายนอก(Overt Behavior) หมายถึง การแสดงออก การตอบสนองที่สามารถสังเกตได้ และพฤติกรรมภายใน (Covert Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้ อาทิ การรับรู้ ความรู้สึก ความเข้าใจ เป็นต้น

พฤติกรรมการทำงานภายใต้แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ไม่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน แต่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาอภิธานศัพท์ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษา พบว่าการที่จะทำให้การดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบันนั้น ต้องทำให้หน่วยงานมีผลการดำเนินการที่โดดเด่น ซึ่งผลการดำเนินการที่โดนเด่นจำเป็นต้องอาศัยพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การ โดยให้พนักงานมีผลการดำเนินการแต่ละบุคคลมีระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ และแนวทางที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่นนั้น หน่วยงานจะต้องสร้างให้พนักงาน 1. เกิดความร่วมมือระหว่างผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร 2. เกิดความร่วมมือระหว่างหน่ว ยงานและทีมงาน 3. การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน รวมทั้งความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล 4. การนำข้อมูลจากคณาจารย์และพนักงานมาใช้ในการวางแผน 5. การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับบุคลและสถาบัน และประการสุดท้ายสร้างการเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แ นวทางการสร้างผลการดำเนินการที่โดดเด่น จากพฤติกรรมการทำงานของพนักงานมาเป็นแนวทางในการศึกษาความหมายและลักษณะของพฤติกรรมการทำงานภายใต้แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

การวัด การวัดพฤติกรรมการทำงานผู้วิจัย สร้างแบบวัด ที่ได้จาก ข้อค้นพบลักษณะของพฤติกรรมการทำงาน จากการศึกษาเชิงคุณภาพระยะที่หนึ่ง ซึ่ง ประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความร่วมมือ การปรับตัว และการเรียนรู้ ซึ่งรายละเอียดนำเสนอในผลการศึกษาเชิงคุณภาพในบทที่ 4 โดยแบบวัดดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการสร้างขึ้นเองภายใต้ผลการศึกษาที่ค้ นพบ โดยแบบวัดเป็นแบบมาตราประมาณค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

2.2.2 ผลการปฏิบัติงาน: ความหมายและการวัด

ความหมาย

ผลการปฏิบัติงาน ภายใต้บริบทขององค์การ หมายถึง ศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนที่สามารถ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์และมาตรฐานที่องค์การได้ตั้งไว้(Bovee; et al. 1993: 175) แต่งานวิจัยนี้เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานภายใต้หน่วยงานที่ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยจึงเทียบเคียงแนวคิดให้มีความเกี่ยวข้องมากที่สุด โดย ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ เป็นการวัดผลดำเนินการระดับสถาบัน แต่งานวิจัยนี้ศึกษาผลการดำเนินการหรือผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ที่มีความสอดคล้องและส่งผลแก่ความสำเร็จของเกณฑ์คุณภา พการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งหน่วยศึกษาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐ การวัดผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล มักใช้การพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ตามแนวคิดของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (สำนักงานข้าราชการพลเรือน. 2551) หมายถึง การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จตามกำหนด โดยได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายและคุ้มค่า ของเวลาและงบประมาณ ซึ่งให้ความสำคัญต่อความประหยัด

(Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) โดยมุ่งเน้น 2 ประการที่สำคัญ (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2554) คือ 1. ผลิตของงาน (Outputs) หมายถึง การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เสร็จตามขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองและหน่วยงาน ตามเป้าหมายอย่างความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร และ 2. ผลลัพธ์ของงาน (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต ซึ่งผลลัพธ์ของงานในงานวิจัยนี้ จึงหมายถึงผลผลิตของงานพนักงานสายสนับสนุนวิชาการเกื้อหนุนและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และ ด้านภาวะผู้นำ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ศักยภาพการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ อย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แบ่งออกเป็น ผลผลิตของงาน หมายถึง การปฏิบัติงานตามขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และผลลัพธ์ของงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ ที่สอดคล้องและเกื้อหนุนความสำเร็จของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

การวัด

การวัดผลการปฏิบัติงาน มีการสร้างแบบวัดที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับแนวคิดทฤษฎีที่เป็นฐานคิดของแต่ละคน อาทิเช่นงานวิจัยของ นิภาวรรณ รอดโรคา เทพศักดิ์ บุณยรัตนพันธุ์ และดุสิต เวชกิจ (2556) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วน กลาง และนิภาพร เฉียนเลี่ยน เทพศักดิ์ บุณยรัตนพันธุ์ และดุสิต เวชกิจ (2556) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศาลยุติธรรมภาค 8 งานวิจัยทั้งสองได้ทำการวัดผลการปฏิบัติงานออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์กร โดยพัฒนาจากแนวคิดของ Balance Score card ของ Robert Kaplan & David Norton และแนวคิดสำนักงาน ก .พ.ร. แต่งานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดผลการปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้องกับ ผลผลิตของงานและผลลัพธ์ของงาน ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่างานวิจัยของ ของ อังศินันท์ อินทรกำแหง (2558) ทำการวิจัยเรื่อง โครงการวิจัยพฤติกรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ป .ป.ส. ทำการวัดพฤติกรรมการทำงาน มี 2 องค์ประกอบ คือ การทำงานตามสมรรถนะหลัก และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแนวคิดมีความคล้ายคลึงกับผู้วิจัย ดังนั้นผู้วิจัยจึงปรับใช้แนวคิดดังกล่าวสำหรับงานวิจัย ครั้งนี้ โดยเลือกใช้เพียงองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานมาปรับใช้ในการพัฒนาแบบวัด ทั้งนี้เพราะงานวิจัยนี้ผู้วิจัยแยกตัวแปรพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานออกจากกัน ตามแนวคิดที่จะกล่าวต่อไปในส่วนของความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน โดยแบบวัดเป็นแบบมาตราประมาณค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

2.3 ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารพบว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การนั้น ขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย (Cumming; & Schawab. 1973: 2) ได้แก่ 1. ปัจจัยสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย การออกแบบงาน การบริหาร เพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทน สภาพการทำงาน การพัฒนา และการประเมิน และ 2. ตัวบุคคล ประกอบไปด้วยพฤติกรรมการทำงาน ความรู้ความสามารถ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห้นว่าพฤติกรรมการทำงานของพนักงานแต่ละคนในองค์การย่อมมีผลต่อผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับพนักงานและองค์การ โดยเชอร์เมอฮอนและคณะ (Schermerhorn; Hunt; & Osborn. 1991: 104-109) ได้สรุปผลการปฏิบัติงานของพนักงานขึ้นอยู่กับ คุณสมบัติของบุคคล ซึ่งรวมถึง ความรู้ความสามารถ พฤติกรรมการทำงาน การสนับสนุนขององค์การ ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการดังนี้

ผลการปฏิบัติงาน = คุณสมบัติพนักงาน x พฤติกรรมการทำงาน x การสนับสนุนขององค์การ

ส่วนการดำเนินการที่เป็นเป็นเลิศ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิสนั้น สถาบันจะต้องทำให้บุคลากรทุกระดับทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อผลของการทำงานที่ผลการปฏิบัติงานที่สูง เพราะพนักงานเหล่านั้นจะช่วยการสร้างสรรค์ ปรับปรุงการทำงาน (พสุ เดชะรินทร์. 2549: 4) นอกจากนั้นพฤติกรรมการทำงาน ยังถือเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Michaels; Handfield-Jones; & Axelrod. 2001) ทั้งนี้เพราะการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ด้านปัจเจกของบุคคลสามารถอธิบายการเพิ่มประสิทธิผลของบุคคลและองค์การได้ (Baron; & Greenberg. 1990: 4) มีงานวิจัยที่สนับสนุนพฤติกรรมของพนักงานกับผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของ ดนตร์ทวี ไทรวิจิตร , มนตรี พิริยะกุล และประยงค์ มีใจซื่อ (2555) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีสัมประสิทธิอิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.332 โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถทำนายปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 75 ดังนั้นผู้วิจัยคาดว่าพฤติกรรมการทำงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ

ตอนที่ 3 แนวคิดการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุพฤติกรรมของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ

3.1 กระบวนทัศน์เมโส (The Meso Paradigm)

แนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุพฤติกรรม

กระบวนทัศน์เมโส มี แนวคิดมาจาก แบบจำลองนิเวศวิทยาเกี่ยวกับพัฒนาการของมนุษย์ (Ecological model of child development) ของบรอนเฟนเบนเนอร์ (Bronfenbrenner. 1979) กล่าวว่าพฤติกรรมของบุคคลมีพื้นฐานมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม โดยสิ่งแวดล้อมแบบออกเป็น 4 ชั้น ได้แก่ 1. ระบบจุลภาค(Micro system) เป็นสิ่งแวดล้อมที่อยู่ใกล้ชิดกับบุคคลมากที่สุด เช่น ครอบครัว โรงเรียน และกลุ่มเพื่อน 2. ระบบกึ่งกลางระหว่างครอบครัวและสิ่งแวดล้อมภายนอก (Meso system) เป็นสิ่งแวดล้อมที่มีขนาดกว้าง ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างกันของสิ่งแวดล้อมในระบบจุลภาคมากกว่า 1 แหล่ง และบุคคลจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ด้วย 3. ระบบภายนอก (Exo system) เป็นโครงสร้างทางสังคมที่ไม่ได้มีอิทธิพลต่อพัฒนาการของบุคคลโดยตรงแต่เป็นเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อพัฒนาการของบุคคล และ 4. ระบบมหภาค (Macro system) เป็นระบบที่อยู่ภายนอกสุด เป็นระดับของวัฒนธรรม ระบบความเชื่อ ค่านิยมต่างๆ ระบบนี้เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์สิ่งแวดล้อ มทางสังคม และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดช่วงชีวิตของบุคคล

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดพบว่าแบบจำลองนิเวศวิทยาเกี่ยวกับพัฒนาการของมนุษย์ถูกนำไปปรับใช้ในการศึกษา พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ซึ่งแนวคิดดังกล่าว เรียกว่า กระบวนทัศน์เมโส (The Meso Paradigm) ซึ่งเมโส (Meso) หมายถึง ระหว่าง มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก เป็นการอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ เกิดจากความเชื่อมโยงระหว่าง ทฤษฎีมหภาค (Macro theory) ที่มีความเกี่ยวข้องกับสังคมวิทยา (Sociology) กับทฤษฎีจุลภาค (Micro Theory) ที่มีความเกี่ยวข้องกับจิตวิทยา (Phychology) โดยเฮ้าส์และคณะ (House; et al. 1995) กล่าวว่าการที่จะศึกษาพฤติกรรมองค์การเพื่อจะเข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรม จำเป็นต้องศึกษาทั้งจุลภาคและมหภาคควบคู่กันไป มีรายละเอียดดังนี้

มหภาค มีความเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะขององค์การ หลักของทฤษฎีมหภาครวมถึงพฤติกรรมองค์การ ในด้านความเป็นเอกลักษณ์ (Entity) กับธรรมชาติและผลของส่วนต่างๆ ของกลุ่มในองค์การซึ่งความเป็นมหภาคเป็นการค้นหาเพื่ออธิบายเกี่ยวกับการก่อตั้ง(Founding) การเจริญเติบโต (Growth) การเปลี่ยนแปลง(Change) และผลการปฏิบัติงานขององค์การ(Performance of Organization) นอกจากนั้นทฤษฎีมหภาคเป็นการยืนยันว่า รูปแบบองค์การ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่ปรากฏเป็นสาเหตุทำให้เกิดพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปรมหภาค ในองค์การ มี ตัวแปรที่นิยมใช้เพื่อการศึกษามีหลายตัวแปร และรวมถึงตัวแปรภายนอกองค์การ (External) ยกตัวอย่างเช่น ตัวแปรทางด้านโครงสร้าง อาทิ ช่วงของการควบคุม (Span of Control) หรือจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การจัดระเบียบงาน (Formalization) มาตรฐานของงาน (Standardization)

การกระจายอำนาจ (Decentralization) หน่วยย่อยขององค์การ (Organizational Subunit) ความสัมพันธ์แบบหลวม (loose coupling) เกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม การรวมศูนย์อำนาจในการปกครอง (Distribution of Power) ส่วนตัวแปรอื่นๆ ได้แก่ เทคโนโลยี ภาระหน้าที่ ผังการปฏิบัติงาน นโยบายและแนวปฏิบัติของหน่วยงาน ซึ่งตัวแปรต่างๆ เหล่านี้มีปฏิสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในองค์การ

จุลภาค เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมบุคคล ในด้านการรับรู้ อารมณ์และความรู้สึก แรงจูงใจ นอกจากนั้นระดับจุลภาคยังมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการกลุ่ม ขนาดเล็กและโครงสร้าง (small group processes and structure) ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (intergroup relations) และการปฏิบัติการขององค์การ (organizational practices) ซึ่งจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและกลุ่ม

เฮ้าส์ และคณะ (House; Rousseau; & Thomas–Hunt. 1995) กล่าวว่ามี ความจำเป็น 7 ประการ เพื่อ ใช้แนวคิดเมโส ศึกษาพฤติกรรม ในองค์การ ประการแรก ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นมีความหลากหลาย ประการที่สอง มีความจำเป็นที่ต้องใช้แนวคิดเมโส เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีความเฉพาะ ซึ่งตัวแปรเพียงแค่ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งไม่สามารถตอบความสัมพันธ์ของตัวแปรได้ ประการที่สาม มีปรากฏการณ์ในองค์การที่มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะต่างระดับ ประการที่สี่ มีความจำเป็นต้องศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างจุลภาคและมหภาคเพื่อความเข้าใจพฤติกรรมองค์การ ประการที่ห้า การสร้างกรอบแนวทางคำถามเพื่อการแก้ไขปัญหาองค์การตามแนวคิดเมโสสามารถตอบปัญหาในลักษณะของการบูรณาการได้ และประการสุดท้าย การศึกษาปรากฏการณ์ในองค์การนั้นแนวคิดเมโสมีคุณภาพมากกว่าการศึกษาเพียงมิติจุลภาคหรือมหภาค

3.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการชี้แนะการจัดการ

การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ตัวแปรระดับบุคคลที่มีความสำคัญ ก็คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความสามารถของบุคคล (Ability) (ประยงค์ มีใจซื่อ. 2542: 62; วีรนาถ มานะกิจ. 2535: 95) โดยบุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะที่บ่งบอกความเป็นบุคคลและพฤติกรรมการทำงาน (Ryckman. 2004: 4) ซึ่งบุคลิกภาพของมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรม โดยบุคลิกภาพด้านการตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ เป็นตัวแปรหนึ่งที่ทำนายพฤติกรรมการทำงานได้ดี (John; & Denis. 2011) ส่วนความสามารถการจัดการของผู้นำก็มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถด้านการสื่อสาร เป็นทักษะการจัดการที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะผู้นำในระดับหัวหน้างาน เพราะหัวหน้างานมัก มีบทบาทการเป็นผู้ประสานงาน บทบาทในการเป็นผู้นำที่มีพลังอำนาจ เพื่อโน้มน้า วและจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายของงาน (สมบัติ วรินทรนุวัตร. 2553: 30)

นอกจากนั้นจิตลักษณะที่แตกต่างกันมีผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน โดยจิตลักษณะตามสถานการณ์หรือเจตคตินับเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน สามารถเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เผชิญ และขึ้นอยู่กับพื้นฐานของจิตลักษณะเดิม (ดวงเดือน พันธุมนาวิน . 2538) ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลทำให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลก็คือ วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีรากฐานของความเชื่อและค่านิยม โดยวัฒนธรรมองค์กรโดยการปลูกฝังค่านิยมและหลักปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่พึงปรารถนาได้สะท้อนให้เห็นจากผลการดำเนินงานขององค์กรและวัฒนธรรมการชี้แนะมีความสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมการชี้แนะเป็นสิ่งสำคัญพื้นฐาน ทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเทในการทำงานและมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Mansor; et al. 2012)

ดังนั้นในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ การชี้แนะการจัดการ ของหัวหน้างาน ตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร บุคลิกภาพแบบ ตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ และเจตคติต่อการชี้แนะ และแปรสภาพแวดล้อม ได้แก่ วัฒนธรรมการชี้แนะ โดย ตัวแปรแต่ละตัว มีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 ความสามารถในการสื่อสาร : ความหมาย การวัด และความสัมพันธ์ของตัวแปร

ความหมาย

ความสามารถในการสื่อสารมีเกี่ยวข้องกับการชี้แนะ เพราะเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างาน (Mintzberg. 2004) มีความเกี่ยวข้องกับความใส่ใจ (Attention) และการชี้แจงอธิบาย (Interpretation) เพื่อการพัฒนาพฤติกรรมของพนักงาน และผลการปฏิบัติงาน(Hall; Otazo; & Hollenbeck. 1999) นอกจากนั้นความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้างานยังสามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงานเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้นได้อกีด้วย (Gilley; & Gilley. 2007, Feldman; & Lankau. 2005) อีกทั้งความสามารถในการสื่อสาร ยังเป็นการผสมผสานระหว่างความเข้าใจ (understanding) ความสามารถ (ability) และการลงมือกระทำ (doing) (McCroskey. 1984: 264) ทัศนคติ (Attitude) และการรับรู้ (Awareness) ของหัวหน้างาน อีกด้วย (Johansson; Miller; & Hamrin. 2014)

องค์ประกอบของความสามารถในการสื่อสาร งานวิจัยของศรีอัษฎาพร- เจิรญงามและเจบลิน (Sriussadapron-Charoenngam; & Jablin. 1999: 382-418) ทำการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ของความสามารถในการสื่อสารในบริบทขององค์การไทย พบว่า มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร (Communication Knowledge) หมายถึง ความรู้หรือความเข้าใจกฎเกณฑ์ปทัสสถานขององค์การ รู้ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญในองค์การ ความทั้งความสามารถด้านความคิด ความรู้ ความสามารถที่เป็นสิ่งสำคัญที่บุคคลนำมาใช้ในการแสดงออกพฤติกรรมการสื่อสารที่เหมาะสมภายใต้สภานการณ์และสภาพแวดล้อมในองค์การนั้นๆ และ 2.ทักษะการสื่อสาร(Tactical Communication Skills) กล่าวคือ พฤติกรรมที่แสดงถึงทักษะด้านการสื่อสารที่บุคคลมีและพร้อมที่จะนำมาใช้ในกระบวนการสื่อสาร เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการสื่อสาร ได้แก่ ทักษะการแนะนำ การชักจูง การสอน การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมู ล การเขียน การฟัง เป็นต้น โดยแนวคิดดังกล่าวได้นำไปปรับใช้ในงานวิจัยของปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์ (2548)

จากการศึกษาความหมายผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและการลงมือกระทำ เพื่อการแสดงออกของพฤติกรรมการสื่อสารที่มีความเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ โดยสามารถจำแนกออกเป็น 1. ความรู้เชิงกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร มีความหมายรวมถึง ความรู้ ความสามารถ เพื่อการแสดงออกการสื่อสารที่เหมาะสม และ 2. ศักยภาพด้านการสื่อสาร มีความหมายรวมถึงทักษะของผู้ส่งสารในการแนะนำ ชักจูง การสอน การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลโดยอาศัยช่องทางการเขียน การพูด การฟัง

การวัด

การวัดความสามารถในการสื่อสารนั้นมีทั้งของนักวิชาการทั้งต่างประเทศและของไทย ในต่างประเทศพบว่ามีการวัดความสามารถในการสื่อสารมาตั้งแต่ปี 1982 โดยมอนจีและคณะ (Monge; et al. 1982) แบบวัดดังกล่าวมีลักษณะมาตราส่วน 5 ระดับ และแบบวัดดังกล่าวได้นำไปใช้อย่างแพร่หลาย อาทิเช่น แมดล๊อค (Madlock. 2006, 2010) เป็นต้น ส่วนในประเทศไทยพบว่ามีการสร้างแบบวัดความสามารถในการสื่อสารของผู้นำของปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์ (2548) โดยได้ยึดแนวทางการสร้างของเจบลินและคณะ ควบคู่กับการพิจารณาถึงลักษณะงานของแผนกทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ ได้แก่ การคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร การจัดทำระบบบัญชีเงินเดือน การพัฒนาและฝึกอบรมแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ โดยจำแนกออกเป็น 2 องค์ประกอบได้แก่ ความรู้เชิงกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร และศักยภาพด้านการสื่อสาร ซึ่งข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วน 5 ระดับ ตั้งแต่ จริงที่สุด ถึง ไม่จริงที่สุด เครื่องมือวัดมีข้อคำถามทั้งหมด 32 ข้อ และค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในเท่ากับ .946 ดังนั้นในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะ ปรับใช้แบบวัดของปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์ (2548) โดยแบบวัดแบ่งออกเป็น 2 ด้านได้แก่ ความรู้เชิงกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร และด้านศักยภาพด้านการสื่อสาร โดยแบบวัดเป็นแบบมาตราประมาณค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ความสัมพันธ์ของตัวแปร

การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการองค์การ เพราะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการการตัดสินใจ การสร้างความเจริญ และการพัฒนาองค์การ (เสนาะ ติเยาว์ . 2538: 25) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามต้องการ (ระวีวรรณ ประกอบผล . 2540: 7) แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการสื่อสารของ หัวหน้างาน คัทซ์ (Katz. 1995) ได้ทำการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร โดยการใช้ ทฤษฎีสามลักษณะ (Three Skill Method) พบว่าความสำเร็จของผู้บริหารแต่ละระดับขึ้นอยู่กับ ทักษะการจัดการ (Management Skills) ซึ่งประกอบไปด้วยทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะทางด้านมโนภาพ (Conceptual Skill) และทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skill) โดยความสามารถในการสื่อสารเป็นหนึ่งในองค์ประกอบทักษะด้านมนุษย์ที่สามารถพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ และเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกระดับเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์ของบุคคลและกลุ่ม ในการการจัดการ และการควบคุมกิจการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนั้นความสามารถในการสื่อสารของผู้บริหารสามารถจูงใจ (Motivate) บุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นแรงผลักดันในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์สูงสุดขององค์กรอีกด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้างานมีผลต่อพฤติกรรมของหัวหน้างาน โดยมีงานวิจัยสนับสนุนได้แก่ การศึกษาของวีสส์ (Jablin; & Sias. 2000: 848; citing Weiss. 1977) พบว่าการสื่อสารของผู้นำในระดับสูงกว่าจะส่งผลให้มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบพฤติกรรม แก่ผู้ตามที่อยู่ในระดับต่ำกว่า และโจฮานสันและคณะ (Johansson; Miller; & Hamrin. 2014) ทำการวิจัยเรื่องกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการสื่อสาร การศึกษาขอบเขตเพื่อการวิเคราะห์และพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของผู้ นำ ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีการสื่อสาร หมายถึง บุคคลผู้ซึ่ งมีส่วนเกี่ยวข้องกับพนักงาน ในด้านการสนทนา การให้ข้อมูลป้อนกลับ การปฏิบัติการการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การรับรู้แบบเปิดเผยและมีส่วนร่วม โดยความสามารถในการสื่อสารของผู้นำ มีความเกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมการทำงานของผู้นำ ส่วนกิลเล่ย์และคณะ (Gilley; Gilley; & Kouider. 2010) ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของ การชี้แนะการจัดการ ผลการศึกษาพบว่าความสามารถในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับ การชี้แนะการจัดการ (Correlation cofficient= .66) ที่ระดับนัยสำคัญ .001 นอกจากนั้น การศึกษาของแมดล๊อค (Madlock. 2008) ทำการวิจัยเรื่องความเชื่อมโ ยงระหว่างความสามารถในการสื่อสารและ ประเภทของภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่าความสามารถในการสื่อสารของผู้นำมีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมการทำงาน (Correlation cofficient= .40) ที่ระดับนัยสำคัญ .001 ดังนั้นผู้วิจัยคาดว่าความสามารถในการสื่อสารมีอิทธิพลโดยตรงต่อการชี้แนะการจัดการ

3.2.2 บุคลิกภาพแบบ ตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ : ความหมาย การวัด และความสัมพันธ์ของตัวแปร

ความหมาย

แบบวัดบุคลิกภาพการตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของแบบวัดบุคลิกภาพ 5 ประการของคอสต้าและแมคเคร (Casta; & Macrae. 1995) เป็นบุคลิกภาพของบุคคลที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ หมายถึง ความตั้งใจ ความอดทน ความรับผิดชอบ และระดับการควบคุมตนเองซึ่งจะทำให้บุคคลนั้นสามารถกำหนดทิศทางและพฤติกรรมของตนเองได้อย่างชัดเจน (Costa; & McCare. 1992) นอกจากนั้น การตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ ถือเป็นลักษณะคลิกภาพของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความต้องการที่จะฝึกฝนตนเอง ควบคุมตนเองและการทำตามจิตสำนึกที่ตนเองตั้งไว้(Barrick; Stewart; & Piotrowski. 2002: 43-51; citing Costa; & McCrae. 1992) โดยคอสต้าและแมคแคร์ (1992) กล่าวว่า ผู้ที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก สูง จะเป็นบุคคลที่มีความรู้สึกว่าตนนั้นมีความสามารถและมีประสิทธิภาพ มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีจิตสำนึกต่อหน้าที่ มีความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย มุ่งเน้นปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จและคิดไตร่ตรองรอบครอบก่อนลงมือปฏิบัติ ในทางตรงกันข้ามถ้าหากผู้มีบุคลิกภาพแบบจิตสำนึกต่ำจะเป็นบุคคลที่มีความรู้สึกว่าไม่ได้เตรียมความพร้อมในการทำงาน เป็นบุคคลที่ไม่มีระบบระเบียบ ไม่เอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีความต้องการผลสัมฤทธิ์ต่ำ วอกแวกผลัดวันประกันพรุ่ง นอกจากนั้นการปฏิบัติงานโดยปราศจากการพิจารณา ไตร่ตรองก่อนลงมือปฏิบัติ

คอสต้าและแมคแคร์ (Costa; & McCare. 1995) กล่าวว่า การตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย 1. การมีความสามารถ (competence) หมายถึง การมีความสามารถ มีเหตุผล ไหวพริบ มองการณ์ไกล มีประสิทธิภาพในการทำสิ่งต่างๆ มีการเตรียมการสำหรับจัดการชีวิตตนเองได้อย่างมีเหตุผล 2. ความเป็นระเบียบ (order) หมายถึง การมีความสามารถในการจัดการอย่างเป็นระบบ ระเบียบ มีการจัดเก็บสิ่งของให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม 3. การมีความรับผิดชอบในหน้าที่ (dutifulness) หมายถึง การยึดมั่นตามหลักจริยธรรม มีศีลธรรมเป็นหลักของจิตใจและปฏิบัติตามคำมั่นที่ให้ไว้ 4. การมีความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement striving) หมายถึง การมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าและลงมือทำอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีความขยันหมั่นเพียร มีเป้าหมายหรือทิศทางของชีวิต 5. การมีวินัยต่อตนเอง (self-discipline) หมายถึง การมีความสามารถเริ่มต้นงานและปฏิบัติงานจนสำเร็จ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับความเบื่อหน่ายและสิ่งรบกวน เพื่อที่สามารถจูงใจตนเองให้ทำงาน และ 6. การมีความคิดที่สามารถปฏิบัติได้ (deliberation) หมายถึง การคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนที่จะลงมือทำ

จากการศึกษาความหมายผู้วิจัยสรุปได้ว่า บุคลิกภาพแบบตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ หมายถึง บุคลิกภาพของ หัวหน้างาน ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับ ควบคุมตนเองและการทำตามจิตสำนึกตนเองในการชี้แนะการจัดการ ด้วยความมีระเบียบวินัยแม้ว่าจะต้องเผชิญกับความเบื่อหน่ายและสิ่งรบกวน เพื่อที่สามารถจูงใจตนเองให้ทำงาน มีความสามารถ ในการ มองการณ์ไกล และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของหัวหน้างานต่อการชี้แนะ

การวัด

แบบวัดบุคลิกภาพ การตระหนักหน้าที่รับผิดชอบนั้น เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของแบบวัดบุคลิกภาพ 5 ประการของคอสต้าและแมคเคร (Casta and Macrae.1995) โดยวัลภา สบายยิ่ง (2542) ซึ่งทำการแปลมาจาก NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) ของคอสต้าและแมคเคร ซึ่งแบบวัดดังกล่าวเป็นมาตรวัด ประมาณค่า 5 ระดับ คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยแบบวัดมีค่าความเชื่อมั่นฉบับที่ใช้จริงเท่ากับ .74 นอกจากนั้นแบบวัดดังกล่าวยังถูกนำไปปรับใช้ในงานวิจัย อาทิ วีรวรรณ สุกิน (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของจิตลักษณะและสถานการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสอนอย่างมีประสิทธิภาพของอาจารย์สาขาวิศวกรรมศาสตร์ โดยปรับแบบวัดของวัลภา สบายยิ่ง ซึ่งแบบวัดด้าน การตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ ของวีรวรรณ สุกิน มี 16 ข้อคำถาม และแบบวัดมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .87 ดังนั้นในการวิจัยนี้ผู้วิจัยจะปรับใช้แบบวัดของวัลภา สบายยิ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของ หัวหน้างาน ที่เกี่ยวข้องกับการชี้แนะต่อพนักงาน โดยแบบวัด นี้จะมีเพียง ด้านเดียว เป็นแบบมาตราประมาณค่า6 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ความสัมพันธ์ของตัวแปร

บุคลิกภาพการตระหนักหน้าที่รับผิดชอบเป็นองค์ประกอบหนึ่งของแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ โดยที่เกิดจากนักวิชาการมีความเชื่อว่าบุคลิกภาพทั้งเด็กและผู้ใหญ่ทุกชาติและศาสนา สามารถจำแนก ออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ การแสดงตัว /การเก็บตัว (Extraversion/ Introversion) ความเข้าใจผู้อื่น(Agreeableness) การตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ (Conscientiousness) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) และสติปัญญา(Intellect) (Digman. 1990: 418-420 citing Tupes; & Christel. 1961) หลังจากนั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้นำแนวคิดของ ทูพส์และคริสเทล (Tupes; & Christel. 1961) ไปปรับใช้อย่างหลากหลาย และมีการตั้งชื่อแต่ละองค์ประกอบแตกต่างกันไปบ้างแต่เนื้อหาของแต่ละองค์ประกอบยังคงเดิม โดยแนวคิดของนักวิชาการที่มีการกล่าวถึงและนำมาปรับใช้เกี่ยวกับแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมากที่สุด ก็คือ แนวคิดของคอสต้าและแมคเคร (Casta and Macrae) การศึกษาบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมของผู้นำ (Walumbwa; & Schuabroeck. 2009; Kalshoven; Den Hartog; & De Hoogh. 2011; John; & Denis. 2011) การตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ เป็นตัวแปรที่ใช้ศึกษาบุคลิกภาพของ หัวหน้างานเพราะจากการศึกษาของจอห์นและเดนนิส พบว่า การตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ เป็นตัวทำนายพฤติกรรมการทำงานของภาวะผู้นำได้ดีที่สุด โดยผู้นำที่มี การตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ สูง จะมีความสัมพันธ์สูงกับความสามารถในการจัดการที่ดี การดูแลเอาใจใส่งาน การบังคับตนเองให้อยู่ในระเบียบวินัย มีการติดต่อสื่อสาร และมีประสิทธิผลของการบริหารจัดการ

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ แบบ ตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ เป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายพฤติกรรมการทำงานได้ดี โดยมีงานวิจัยสนับสนุนแนวคิดดังนี้ งานสังเคราะห์วิจัยของแบร์ริคและเมาน์ท (Barrick; & Mount. 1991: 1-26) ทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของบุคคล ในระหว่างปี ค.ศ. 1952 ถึง ปี ค.ศ. 1988 จำนวน 117 เรื่อง (N=19,721. จากทั้งฐานข้อมูล PsycINFO (1967-1988) บทคัดย่อปริญญานิพนธ์ระดับปริญญาเอก (1952-1988) หนังสือและวารสารต่าง ๆ ผลการสังเคราะห์งานวิจัยพบว่าองค์ประกอบด้านการตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ เป็นตัวทำนายที่มีความตรงในทุกกลุ่มอาชีพและในทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา (ρ range from .20 to .23) นอกจากนี้จากการศึกษาของแบร์ริคเมาน์ทและจัดจ์ (Barrick; Mount; & Judge. 2001) ซึ่งได้รวบรวมและสรุปผลจากการสังเคราะห์งานวิจัยจำนวน 15 เรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลผลสรุปที่ได้ก็ยังคงยืนยันผลเช่นเดิมว่าองค์ประกอบบุคลิกภาพด้านการตระหนักหน้าที่รับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการทำนายผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับทุกกลุ่มอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของเฮิร์ทซและโดโนแวน (Hurtz; & Donovan. 2000) พบว่าองค์ประกอบ บุคลิกภาพ ด้านการตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลในทุกสาขาอาชีพ นอกจากนั้นยังมีงานวิจัยของวีระวรรณ สุกิน (2550) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องอิทธิพลของจิตลักษณะและสถานการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสอนอย่างมีประสิทธิภาพของอาจารย์สาขาวิศวกรรมศาสตร์

ผลการศึกษาพบว่าบุคลิกภาพการตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ (correlation cofficient = .462) มีระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ดังนั้นผู้วิจัยคาดว่าบุคลิกภาพการตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ มีอิทธิพลโดยตรงต่อการชี้แนะการจัดการ

3.2.3 เจตคติต่อการชี้แนะ: ความหมาย การวัดและความสัมพันธ์ของตัวแปร

ความหมายเจตคติต่อพฤติกรรมการทำงาน(ดวงเดือน พันธุมนาวิน 2528) หมายถึง พฤติกรรมการใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและประเทศชาติ มากกว่าประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง รวมไปถึงการมีความมานะบากบั่นที่จะฝ่าฟันอุปสรรค ซึ่งมักจะเกิดจากการที่ราชการมีกฎระเบียบมาก หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่มีความย่อหย่อนในหน้าที่และงบประมาณที่จำกัด ซึ่ง เจตคติมีลักษณะที่สำคัญ 11 ประการ (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2529: 20) ได้แก่ 1. เจตคติเกิดจากการเรียนรู้และผลที่ได้รับจากประสบการณ์ที่แตกต่างกัน 2. เจตคติเป็นความพร้อมการกระทำ ที่จะเกิดพฤติกรรมจริง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการโต้ตอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น 3. เจตคติเป็นสภาวะทางจิตใจซึ่งมีคุณสมบัติเป็นแรงจูงใจ ซึ่งมีผลต่อการแสดงพฤติกรรม 4. เจตคติเป็นตัวแปรแฝง นำไปสู่ความสอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมกับความรู้สึกนึกคิด 5. เจตคติมีกลุ่มอ้างอิงทางสังคมหรือกลุ่มอ้างอิงที่เฉพาะเจาะจง 6. เจตคติสามารถถ่ายทอดจากบุคคลสู่บุคคล 7. เจตคติจะมีความคงทนและมีความคงตัวอยู่ในช่วงระยะเวลา (Persistent Overtime) และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ 8. เจตคติสามารถเปลี่ยนแปลงได้เนื่องจากการจูงใจทางอารมณ์และจิตใจของบุคคล 9. เจตคติมีค่าประเมินของความคิดรวบยอด 10. บุคคลสามารถเกิดเจตคติได้กับทุกสิ่ง และสุดท้าย 11. เจตคติเป็นพื้นฐานที่เป็นแรงผลักก่อให้เกิดนิสัย

บรีฟ (Brief. 1998) กล่าวว่า เจตคติมีทิศทาง 2 ประการ และประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญ โดยทิศทางของเจตคติ 3 ประการได้แก่ เจตคติทางบวก (Positive Attitude) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกชอบพอต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และเจตคติทางลบ (Negative Attitude) มีความหมายตรงกันข้ามกับทางบวก หากบุคคลมีเจตคติที่แตกต่างกันทั้ง 2 ประการย่อมจะมีพฤติกรรมและการกระทำที่แตกต่างกันไปด้วย ซึ่ง McGuire. W.J. (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2538; อ้างอิงจาก McGuire. W.J. 1969) กล่าวว่า องค์ประกอบของเจตคติ ประกอบด้วย 1. ความรู้เชิงประเมินค่า (Cognitive Component) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้เกี่ยวกับสิ่งหนึ่งสิ่งใดว่ามีประโยชน์มากน้อยเพียงใด หากบุคคลมีความรู้เชิงประเมินค่ากับสิ่งนั้นน้อยก็อาจทำให้เกิดอคติลำเอียงได้มาก โดยองค์ประกอบการรู้คิดเชิงประเมินค่า เป็นต้นกำเนิดเจตคติของบุคคลซึ่งมีความสำคัญมากสำหรับการปรับเปลี่ยนเจตคติของบุคคล เพื่อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงอย่างมีเหตุมีผล 2. ความรู้สึก ทางอารมณ์ (Affective Component) นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของทัศนคติ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบแรก กล่าวคือถ้าบุคคลมีความเชื่อและความคิดเห็นว่าสิ่งนั้นมีประโยชน์ บุคคลก็จะชอบและพอใจในสิ่งนั้นๆ แต่ในทางตรงกันข้าม บุคคลนั้นมีความเชื่อและความคิดเห็นว่าสิ่งๆ

นั้นไม่ดีหรือมีโทษบุคคลก็จะไม่ชอบหรือพอใจในสิ่งนั้นๆ 3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Intention Component) เมื่อบุคคลมีการรู้คิดเชิงประเมินค่าและความรู้สึกต่อสิ่งนั้นๆ แล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความรู้สึกดังกล่าว ดังนั้นความพร้อมในการกระทำต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งสามารถสะท้อนถึงความเข้าใจเจตคติของบุคคลต่อสิ่งนั้นๆด้วย จากองค์ประกอบทั้ง 3 ผู้วิจัยเลือกศึกษาเจตคติความรู้เชิงประเมินค่า ทั้งนี้เพราะการรู้คิดเชิงประเมินค่าเป็นต้นกำเนิดเจตคติของบุคคลที่สามารถเสริมสร้างและพัฒนาได้ อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดเจตคติด้านความรู้สึกทางอารมณ์และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม

จากการศึกษาความหมาย สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า เจตคติต่อ การชี้แนะ หมายถึง หมายถึง ความรู้เชิงประเมินค่า เกี่ยวกับประโยชน์และโทษของการชี้แนะการจัดการ โดยมีความพร้อมที่จะกระทำพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความรู้สึกตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน

การวัด เจตคติเป็นลักษณะทางจิตที่ไม่สามารถสังเกตหรือวัดได้โดยตรง ซึ่งการวัดทัศนคติที่นิยมใช้มี 3 วิธีได้แก่ การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการวัดทางอ้อม(งามตา วนินทานนท์ 2537) โดยวิธีการที่ได้รับความนิยมได้แก่การวัดโดยการใช้แบบสอบถาม แบบช่วงปรากฏที่เท่ากัน (Equal Appearing Intervals) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Renis Likert) โดยการสร้างข้อความเจตคติให้ครอบคลุมเรื่องที่ต้องการศึกษา แล้วให้เลือกตอบ 5 คำตอบ ได้แก่ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ เห็นด้วย เห็นด้วยอย่างยิ่งหรือ 6 คำตอบ ได้แก่ ไม่จริงเลย ไม่จริง ค่อนข้างไม่จริง ค่อนข้างจริง จริง จริงที่สุด และจากการศึกษางานวิจัยพบว่ามีการสร้างแบบวัดเจตคติต่อพฤติกรรมอย่างหลากหลาย อาทิ สุพิชชา วงศ์จันทร์ (2554) อังศินันท์ อินทรกำแหงและนริสรา พึ่งโพธิ์สภ (2556) และในการวิจัยนี้ผู้วิจัยจะสร้างแบบวัดขึ้นเอง โดยแบบวัด เจตคติต่อการชี้แนะ ด้านความรู้เชิงประเมินค่า ซึ่งแบบวัดเป็นมาตราประมาณค่า6 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง และไม่จริงเลย

ความสัมพันธ์ของตัวแปร เจตคติจึงเป็นตัวชี้นำการแสดงพฤติกรรม (Bern. 1997: 495) ทั้งนี้เพราะ เจตคติ คือ จิตลักษณะประกอบไปด้วยความเชื่อ ความรู้สึก และแนวโน้มการแสดงพฤติกรรม ซึ่งนักจิตวิทยาส่วนใหญ่มีความเห็นว่าเจตคติเป็นตัวกำหนดความสนใจในสิ่งแวดล้อมของเรา ที่ออกมาในรูปของการประเมินค่า จะยอมรับหรือปฏิเสธ และมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง นอกจากนั้นออลพอท (Allport. 1967: 8) กล่าวว่า เจตคติเป็นสภาวะความพร้อมทางด้านจิตซึ่งเกิดขึ้นจากประสบการณ์ สภาวะความพร้อมนี้เป็นสิ่งที่จะกำหนดลักษณะการตอบสนอง ของบุคคลต่อบุคคลหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เข้าไปเกี่ยวข้อง นอกจากนั้นทฤษฎีการกระทำที่มีเหตุผล (Theory of Reasoned Action) ของ ฟิชไบน์และไอเซน (Fishbein; & Ajzen. 1975) ยังอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติและพฤติกรรม โดยบุคคลมีแนวโน้มคิดไตร่ตรองก่อนที่จะกระทำพฤติกรรม บุคคลจะใช้เหตุผลในการพิจารณาตัดสินใจกระทำพฤติกรรม ตามเจตคติที่บุคคลมีต่อพฤติกรรม (Attitude towards Behavior) บุคคลจะมีความรู้สึกต่อพฤติกรรม และมีการประเมินพฤติกรรม เพื่อตัดสินใจกระทำหรือ ไม่กระทำพฤติกรรมนั้น รวมทั้งมีความเห็นคล้อยตามบุคคลที่มีความสำคัญกับตนเอง หรือที่เรียกว่าบรรทัดฐานอัตวิสัย (Subjective Norms)

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า เจตคติเป็นตัวแปรชี้นำทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรม ที่เกิดจากประสบการณ์ ความเชื่อ และความรู้สึก โดยบุคคลจะแสดงพฤติกรรมตามความเชื่อนั้นที่สอดคล้องกับความรู้สึก โดยมีงานวิจัยสนับสนุน ได้แก่ ศุภินธา ม่วงศรี งาม (2552) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้ องกับพฤติกรรมการบินอย่างปลอดภัย ของนักบินอากาศยานปีกหมุนสังกัดศูนย์การบินทหารบก ผลการศึกษาพบว่านักบินที่มีเจตคติต่อพฤติกรรมการบินอย่างปลอดภัยมากจะเป็นผู้มีพฤติกรรมการบินอย่างปลอดภัยสูงกว่านักบินที่มีเจตคติต่อพฤติกรรมการบินอย่างปลอดภัยน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเจตคติต่อพฤติกรรมการบินอย่างปลอดภัยสามารถร่วมทำนายพฤติกรรมการบินอย่างปลอดภัยร่วมกับตัวแปรอื่นๆ ได้ร้อยละ 34.40 ซึ่งเจตคติต่อพฤติกรรมการบินอย่างปลอดภัยสามารถทำนายพฤติกรรมการบินอย่างปลอดภัยได้เป็นลำดับแรก นอกจากนั้นสุริยศักดิ์ เหมือนอ่วม (2552) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานตามพระราชดำรัชพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้างานประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่าปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้างานประจำตำบลที่มีเจตค ติต่อพฤติกรรมการทำงานตามพระราชดำรัชฯสูงเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานตามพระราชดำรัชฯ สูงกว่าปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้างานประจำตำบลที่มีเจตคติต่อพฤติกรรมการทำงานตามพรราชดำรัชฯ ต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ มีงานวิจัยของ จุฑารัตน์ กิตติเขมากร (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการศึกษาพบว่าเจตคติต่อการทำงานด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานด้านความรับผิดชอบ (correlation cofficient= .55) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเจตคติต่อการทำงานแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม (correlation cofficient= .27) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นผู้วิจัยคาดว่า เจตคติต่อการชี้แนะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการชี้แนะการจัดการ

3.2.4 วัฒนธรรมการชี้แนะ : ความหมาย การวัด และความสัมพันธ์ของตัวแปร

ความหมาย วัฒนธรรมการชี้แนะมีความเชื่อเบื้องต้นว่า พนักงานมีความสามารถพื้นฐานที่เกิดจากประสบการณ์การทำงาน หรือการเรียนก่อนหน้า โดยพนักงานไม่ได้ขาดทักษะหรือความรู้ที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวสู่การบรรลุผล หรือความเป็นเลิศในระดับสูง เพียงแต่ขาดการสนับสนุนหรือคำแนะนำสำ หรับการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น โดยเม๊กกินสันและคลัทเตอร์บั๊ค (Megginson; & Clutterbuck. 2006) ฮาร์ดิงแฮมและคณะ (Hardingham; et al. 2004) และคาเพลน (Caplan. 2003) กล่าวว่าวัฒนธรรมการชี้แนะ คือ การดำเนินการภายในองค์การโดยผู้นำ ผู้จัดการและพนักงาน ใช้สำหรับการมีส่วนร่วมและพัฒนาบุคคลรวมถึง ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การ เพื่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคล ทีมงามและองค์การ โดยวัฒนธรรมการชี้แนะเป็นการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ใช้การสื่อสารพูดคุยเพื่อการเสริมสร้างเพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง

และวัฒนธรรมการชี้แนะต้อง มีลักษณะสามร้อยหกสิบองศา กล่าวคือ หัวหน้างาน สามารถชี้แนะลูกน้อง และลูกน้องก็สามารถชี้แนะ หัวหน้างานได้ รวมถึงเพื่อนร่วมงานสามารถชี้แนะซึ่งกันและกันได้ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยหัวใจที่สำคัญของวัฒนธรรมการชี้แนะเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Helping) และวัฒนธรรมการชี้แนะจำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน (Diary working life) ของการทำงาน และรวมถึงเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์อันดี อันจะนำไปสู่ความไว้เนื้อเชื่อใจ วางใจ ทำให้ปัญหาที่เกี่ยวกับคนและความขัดแย้งล ดน้อยลง ส่งผลให้องค์กรมีความไว้วางใจ

ธุรกิจที่ปรึกษา เครน (Crane. 2005a) ในแซนดิเอโก้ รัฐแคลิฟอร์เนี ย ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้พัฒนาองค์ประกอบ วัฒนธรรมการชี้แนะ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1. ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน (Leaders as positive role model) โดยการเป็นต้นแบบการชี้แนะการเรียนรู้เพื่อสร้างพลังในการทำงาน ใช้การสื่อสารเพื่อให้เกิดความฉลาดทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผลผลิต รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน 2. การทำงานแบบการมุ่งเน้นลูกค้า (focused on customer feedback) เน้นผลป้อนกลับของลูกค้าเพื่อปรับเปลี่ยนปรับปรุงการทำงานซึ่งหน้าที่ของสมาชิกทุกคนของวัฒนธรรมการชี้แนะก็คือต้องพยามทำความเข้าใจและตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับของลูกค้า 3. การชี้แนะแบบสามร้อยหกสิบองศา (Coaching flows in 360 Degree) เป็นการชี้แนะโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกระดับแบบไม่มีเงื่อนไขของสายการบังคับบัญชา หัวหน้างานสามารถชี้แนะพนักงาน พนักงานสามารถชี้แนะหัวหน้างาน รวมถึงการชี้แนะระหว่างพนักงานและพนักงาน และการชี้แนะ ระหว่างหัวหน้างานกับหัวหน้างาน 4. การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง (Learning occurs and change moves faster) กำหนดและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ซึ่งมีทั้งเรียนรู้โดยการลงมือทำ เรียนรู้โดยการถ่ายทอด และ เรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยน 5. การบูรณาการระบบ ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource systems are aligned and full Integrated) การทำให้การชี้แนะ ให้มีความสอดคล้องและเป็นส่วนหนึ่งของ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเชื่อมโยงการดึงดูดและธำรงรักษา การพัฒนาบุคลากร การประเมินการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาความหมายจากแนวคิดต่างๆ ความหมายที่เห มาะสมกับบริบทในการศึกษาครั้งนี้มีความเกี่ยวข้องเพียงการชี้แนะแบบสามร้อยหกสิบองศาและการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน เป็นส่วนหนึ่งของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการชี้แนะการจัดการการทำงานแบบการมุ่งเน้นลูกค้า เป็นส่วนหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และ การบูรณาการระบบทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ การรับรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูง ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมการชี้แนะ หมายถึง การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันของผู้บังคับบัญชา และพนักงาน สำหรับการมีส่วนร่วมและพัฒนาบุคคลรวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกระดับแบบไม่มีเงื่อนไขของสายการบังคับบัญชา การเป็นต้นแบบการชี้แนะการเรียนรู้เพื่อสร้างพลังในการทำงาน ใช้การสื่อสารเพื่อให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน

การวัด การวัดวัฒนธรรมการ ชี้แนะ เริ่มต้นมาจากธุรกิจที่ปรึกษาเครน (Crane. 2005b) ซึ่งเป็นธุรกิจที่ปรึกษาในแซนดิเอโก้ รัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้พัฒนาการวัดวัฒนธรรมการชี้แนะทีมีผลการปฏิบัติงานสูง (A high-performance coaching culture) โดยการใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ซึ่งเรียกว่าเครื่องมือวัดวัฒนธรรมการชี้แนะ (Coaching Culture Assessment: CCA) โดยได้ทำการศึกษาจำนวน 12 องค์การในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมการ ชี้แนะ ประกอบด้วย ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน การทำงานแบบการมุ่งเน้นลูกค้า การชี้แนะแบบสามร้อยหกสิบองศา การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง การบูรณาการระบบทรัพยากรมนุษย์โดยแบบวัดดังกล่าวมีค่าความเที่ยง.97 หลังจากนั้นเครนได้ปรับปรุงแบบวัดวัฒนธรรมการ ชี้แนะ (Crane. 2007) อีกครั้งในปี 2007 โดยแบบวัดยังคงมี 5 ด้าน ด้านละ 7 ข้อคำถาม มีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 35 ข้อคำถาม โดยข้อคำถามทั้งหมดเป็นลักษณะเชิงบวก มีลักษะแบบวัดประมาณค่า 5 ระดับ หลังจากนั้นแบบวัดวัฒนธรรมการ ชี้แนะของเครนก็ได้นำไปใช้ในการวัดและอ้างอิงอย่างแพร่หลาย อาทิเช่น วัทกินส์ (Watkins. 2008) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยพื้นฐานระหว่างวัฒนธรรมการ ชี้แนะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง โดยแบบวัดดังกล่าว มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .97 ซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะวัดวัฒนธรรมการชี้แนะปรับจากแบบวัดวัฒนธรรมการชี้แนะ (Coaching Culture Assessment: CCA) ของเครน (Crane. 2007) โดยแบบวัด เป็นแบบมาตราประมาณค่าการปฏิบัติ 6 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ความสัมพันธ์ของตัวแปร วัฒนธรรมการชี้แนะเป็นวัฒนธรรมองค์การประเภทหนึ่ง ซึ่งสมคิด บางโม (2555) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นความเชื่อ แบบแผนการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตของสมาชิกในองค์กร โดย วัฒนธรรมองค์กร เป็นเสมือนกลไกที่ใช้ในการแปลความหมายและควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก รวมทั้งปรับแต่งทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การอีกด้วย (ชูชัย สมิทธิไกร. 2554) และวัฒนธรรมองค์การเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมกับองค์การ ซึ่งการศึกษาดังกล่าวจะทำให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในภาพรวมได้เป็นอย่างดี (Moorhead; & Griffin. 1995: 4) วัฒนธรรมการชี้แนะมีความเชื่อเบื้องต้นว่า พนักงานมีความสามารถพื้นฐานที่เกิดจากประสบการณ์การทำงาน หรือการเรียนก่อนหน้า โดยพนักงานไม่ได้ขาดทักษะหรือความรู้ที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวสู่การบรรลุผลหรือความเป็นเลิศในระดับสูง เพียงแต่ขาดการสนับสนุนหรือคำแนะนำสำหรับการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น วัฒนธรรมการชี้แนะเป็นกระบวนทัศน์หนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่ถูกสั่งสมในองค์การ มีความเชื่อมโยงกับความร่วมมือของคนในองค์การ ผลผลิตขององค์การและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร(Crane. 2007, Allenbaugh. 1983)

ดังนั้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า วัฒธรรมการชี้แนะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ทั้งนี้เพราะแบบแผน ความเชื่อ และวิธีปฏิบัติในการสนับสนุนและการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงขึ้น โดยมีงานวิจัยสนับสุนนกล่าวคือ จากการศึกษางานวิจัยที่

เกี่ยวข้องไม่พบการศึกษาวัฒนธรรมการชี้แนะที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยเบกิน (Begin. 2007: 12) กล่าวว่าอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การนั้นส่งผลต่อขวัญกำลังใจ พฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยงานวิจัยของธีรพร สุทธิโส (2550) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถยนต์ ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงาน (correlation cofficient= .397) ที่ระดับนัยสำคัญ .01 นอกจากนั้นสุรินทร์ ชุมแก้ว (2556) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การเอกชน ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 40.5 ดังนั้นผู้วิจัยคาดว่าวัฒนธรรมการชี้แนะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการชี้แนะการจัดการ

2.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน

การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมการทำงาน ผู้วิจัยใช้แนวคิด เกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานซึ่งกล่าวว่าสถาบันต้องมีการผูกใจผู้ปฏิบัติงานโดยการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานดึงศักยภาพมาใช้อย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุการดำเนินการที่เป็นเลิศดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกความพึงพอใจในงาน(Job Satisfication) และความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ให้ เกิดการคงอยู่ การขาดงานที่ลดลง ผลิตภาพของผู้ปฏิบติงาน อันจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ทำให้มีการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบัน และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่เกณฑ์คุณภาพการศึกษา ฯ ก็คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีความมั่นคงปลอดภัยและเกื้อหนุนต่อการทำงาน ในด้าน การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ การรักษาผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนา นอกจากนั้น ระบบการจัดการกระบวนการยังเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ เพราะการออกแบบกระการทำงาน การจัดกระบวนการทำงาน และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน สร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบการจัดการกระบวนการก็คือ การรับรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูง (High Work Performance System) นอกจากนั้นความสำเร็จในงานยังมีปัจจัยที่สำคัญที่มีผลการวิจัยทั้งในประเทสและต่างประเทศยืนยันว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคคล มีความเกี่ยวข้องความสำเร็จของงาน ซึ่งแอทกินสัน (Atkinson; & Birch. 1978) กล่าวว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะส่งผล่อต่อคุณภาพของงาน ความอดทนในการทำงาน และความสำเร็จของงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถของบุคคล อีกทั้งตัวแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นตัวแปรจิตลักษณะที่สำคัญที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ตามทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2543)

ดังนั้นในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ผู้วิจัยจึงเลือกปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน ส่วนตัวแปรสภาพแวดล้อม ได้แก่ การรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง

2.3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ : ความหมาย การวัด และความสัมพันธ์ของตัวแปร

ความหมาย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงขับที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิผลตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ (สุรางค์ โค้วตระกูล. 2541: 172) โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ บุคคลจะบรรลุความต้องการของตนเองในหลากหลายวิธี และขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จด้วยเหตุผลที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นเหตุผลภายในตัวบุคคลหรือเป็นเหตุผลจากความต้องการภายนอกก็ได้ ส่วนเมอร์เรย์ (Murray. 1964: 19) ได้อธิบายความต้องการผลสัมฤทธิ์ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่ได้รับผลสำเร็จจากการกระทำในสิ่งอยากต้องการที่จะควบคุม โดยกระทำสิ่งนั้นอย่างรวดเร็วและมีความเป็นอิสระให้มากที่สุด ต้องการเอาชนะอุปสรรคต้อง การเป็นคนเก่ง มีความสามารถในการแข่งขันและเอาชนะคนอื่นๆและเพิ่มการยอมรับตนเองโดยการบรรลุความสำเร็จในกิจกรรมที่เป็นอัจฉริยะ และแมคแคลแลนด์และวินเทอร์ (Winter; & McClelland. 1978: 110-111) กล่าวว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความรู้สึกสบายใจเมื่องานประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่องานประสบความล้มเหลว

องค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ประกอบด้วย (McClelland. 1961) 1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว 2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์ อันดีกับผู้อื่น และ 3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับและต้องการความเป็นผู้นำ

จากการศึกษาความหมายผู้วิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงขับของบุคคลเพื่อให้เกิดพฤติกรรม โดยพฤติกรรมนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับรางวัลหรือผลตอบแทน แต่การทำงานนั้นมุ่งเน้นเพื่อความประสบความเร็จตามเป้าหมายของงาน และมีความรู้สึกสบายใจเมื่องานประสบความสำเร็จ

การวัด งานวิจัยที่ปรากฏในไทย ในการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ส่วน ใหญ่พัฒนาเครื่องมือวัดจากการดัดแปลงแบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ เฮอร์แมนส์(Hermans. 1970) อาทิเช่น งานวิจัยของ บุญรับ ศักดิ์มณี (253) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานราชการ ได้ปรับใช้แนวคิดของเฮอร์แมนส์ เพื่อวัดวัดความมุ่งมั่นพยายามในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีมาตรฐาน โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค แต่ละข้อมีมาตรประเมินรวมค่า 6 หน่วย ตั้งแต่ จริงที่สุด ถึง ไม่จริงที่สุด แบบวัดของบุญรับ ศักดิ์มณี (2532) นำไปใช้หาคุณภาพของแบบวัดกับข้าราชการบรรจุใหม่ จำนวน 105 คน ข้อคำถามแต่ละประโยคมีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 2.75 – 7.45 ได้ค่าความเชื่อมั่น แบบสัมประสิทธิ์แอลฟ่าเท่ากับ .84 หลังจากนั้นแบบวัดดังกล่าว ดัถูกนำไปใช้เพื่อวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อย่างกว้างขวาง อาทิเช่น พรชนก ทองลาด (2555) เป็นต้น ดังนั้นงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะปรับใช้แบบวัดของ บุญรับ ศักดิ์มณี (2532) เป็นมาตรส่วนประเมินรวมค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ความสัมพันธ์ของตัวแปร แนวคิดเกี่ยวกับ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแรงจูงใจประเภทหนึ่งจากการศึกษาของแมคแคลแลนด์และวินเทอร์ (Winter; & McClelland. 1978: 8-16) ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ TAT นั่นเป็นเทคนิคการวัดความรู้สึกนึกคิดของบุคคล โดย การนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคล ที่ได้ดูภาพ เขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น ในภาพทั้งในอดีตปัจจุบัน และอนาคต และจากการศึกษาวิจัยสรุปว่า แรงจูงใจ หรือความต้องการของบุคคลมี 3 ประการ 1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หรือความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement: nAch) 2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ หรือความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation: nAff) และ 3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ หรือความต้องการอำนาจ (Need for power: nPower) โดยการศึกษาของเรย์นอร์ (Raynor. 1978) พบว่าคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงส่งผลต่อความสำเร็จในงานปัจจุบัน เพื่อส่งผลถึงอนาคตได้ดีกว่าคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นลักษณะภายในที่ผลักดันให้บุคคลเกิดความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สูงจะมีคุณภาพของงาน (ดวงเดือน พันธุนาวิน. 2523: 25)

ดังนั้นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงเป็นบุคคลที่มีความสามารถ เพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่สูง มีความอดทนในงานสูง และทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน ซึ่งจะส่งผลต่อ พฤติกรรมการทำงาน และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีหลักฐานว่ามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน โดยมีงานวิจัยสนับสนุนคือ งานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของสุชาดา ชลานุเคราะห์ (2552: 215-381) ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยจิตสังคมเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมของหัวหน้างานสถานีอนามัย กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย คือ หัวหน้างานสถานีอนามัยในเขตตรวจราชการที่ 10 และ 12 สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบการวิจัยผลว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมอย่างมีนัยสำคัญ

(Correlation Cofficient =.581, p<.01) ปริญญา ป้องรอด (2555) ทำการวิจัยเรื่องลักษณะทางจิตและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมของพนักงานโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง ลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง ในส่วนกลาง จำนวน 336 คน ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นตัวแปรที่มีอำนาจในการอธิบายพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานเท่ากับ .343 (β = .343) ผู้วิจัยคาดว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลโดยตรงต่อ พฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ

2.3.2 ความยึดมั่นผูกพันในงาน : ความหมาย การวัด และ ความสัมพันธ์ของตัวแปร

ความหมาย ความยึดมั่นผูกพัน (Engagement) กับความผูกพัน (Commitment) ทั้งสองคำมีความแตกต่างกันในความหมายและโครงสร้าง ซึ่งทำให้เกิดความสับสนในการนำไปใช้ ซึ่งความผูกพันในงานมีโครงสร้างที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่าสงจากความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งโครงสร้างของทั้งสองนี้มีส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยผลงานวิจัยของ Hallberg & Schaufeli (2006) พบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสัมพันธ์สูงกับความผูกพันในองค์การ ซึ่งในงานวิจัยนี้จะใช้คำว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานเพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน

คาฮ์น (Kahn. 1990) กล่าวว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นการแสดงออกของบุคคลทางจิต ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยความผูกพันในงานดังกล่าวเป็นอารมณ์ทางบวกส่งผลให้การทำงานเกิดความสำเร็จ (Schaufeli; et al. 2002) และความยึดมั่นผูกพันในงานยังมีความหมายถึง ความคิดและความรู้สึกของพนักงานที่มีความสัมพันธ์ระหว่างความสุขและพฤติกรรมการทำงาน (Schaufeli; et al. 2002: 71) โดยความยึดมั่นผูกพันในงาน คือ ความรู้สึกของพลัง และประสิทธิภาพที่สัมพันธ์กับกิจกรรมการทำงานของพนักงาน มีความเต็มใจที่จะทำงาน รวมทั้งพนักงานสามารถจัดการเกี่ยวกับงานตนเองได้เป็ นอย่างดี (Schuafeli; & Bakker. 2003: 4) นอกจากนั้น เมซี่และซไนเดอร์ (Macey; & Schneider. 2008: 3) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานยังเป็นการแสดงออกทางร่างกาย ความคิด และอารมณ์ขณะทำงาน ส่งผลทำ ให้พนักงานมีความรู้สึกว่างานของ ตนเองนั้นมีคุณค่า ส่งผลให้พนักงานสามารถบริหารจัดการที่อยู่ในความรับผิดชอบได้

ซูเฟลิและเบคเกอร์ (Schuafeli; & Bakker. 2004) ได้แบ่งองค์ประกอบหรื อลักษณะที่บ่งบอกของพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงาน3 ลักษณะ ได้แก่ 1. พลัง (Vigor) เป็นลักษณะเฉพาะของพนักงานที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง มีความมั่นคงทางจิตใจขณะทำงาน เต็มใจในการทำงาน รวมถึงลักษณะของบุคคลที่ใช้พลังในการทำงานสูง มีจิตใจที่สามารถยืดหยุ่นในการทำงานสูง มีความตั้งใจแลพยามยามในการทำงาน รวมถึงมีความอดทนในการเผชิญกับความยากลำบากในการทำงาน 2. การอุทิศตน (Dedication) เป็นลักษณะของบุคคลที่ให้ความสำคัญกับงาน มีความ

ศรัทธา มีความภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ มีความจดจ่อในการทำงาน รวมถึ งมีทัศนะต่องานที่ทำมีความท้าทายต่อความสามารถของตน และ 3. การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (Absorption) เป็นลักษณะของบุคคลที่มีสมาธิในการทำงาน มีความทุ่มเทในการทำงาน ใช้ชีวิตอยู่ในงานอย่างมีความสุข มีความสามารถแยกแยะอุปสรรคออกจากงานตนเองได้อย่างรวดเร็ว

จากการศึกษาความหมายผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความ ยึดมั่น ผูกพันในงาน หมายถึง การแสดงออกของบุคคลทางจิต ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยความผูกพันในงานดังกล่าวเป็นอารมณ์ทางบวกส่งผลให้การทำงานเกิดความสำเร็จ ซึ่งพนักงานที่มี ความยึดมั่นผูกพันในงาน จะมีความขยันขันแข็งในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความทุ่มเทในการทำงาน มีความกระตือรือร้น มีทัศนคติต่องานเป็นสิ่งสำคัญและท้าทายต่อความสามารถ มีความภาคภูมิใจมีแรงบันดาลใจและมีความสมาธิในการทำงาน แล ะลักษณะที่บ่งบอกของพนักงานที่มี ความ ยึดมั่น ผูกพันในงาน ได้แก่ พลัง การอุทิศตน และการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน

การวัด แบบ วัดที่นิยมใช้วัดความ ยึดมั่น ผูกพันในงาน ได้แก่แบบวัดยูเทรคซ์ (Utrecht Work Engagement Scale : UWES) ซึ่งพัฒนาโดยซูเฟลิและเบคเกอร์ (Schuafeli and Bakker. 2004) เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวโครงสร้างความผูกพันในงานไม่มีความซ้ำซ้อนกับความเหนื่อยหน่ายในงาน ซึ่งแบบวัด วัดยูเทรคซ์ พัฒนาการ มาจากแบบวัด จำนวน 24 ข้อ ประกอบด้วยด้านพลังจำนวน 9 ข้อ ด้านการอุทิศตนจำนวน 8 ข้อ และด้านการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานจำนวน 7 ข้อ ซึ่งแบบวัดดังกล่าวถูกนำไปประเมินจากการวัดทางจิตวิทยา จากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ นักเรียนและพนักงาน ผลการประเมินพบว่ามีการตัดข้อคำถามออกจำนวน 7 ข้อคำถาม ดังนั้นแบบวัดของวัดยูเทรคซ์ จึงมีจำนวน 17 ข้อคำถาม ประกอบด้วยด้านพลังจำนวน6 ข้อ ด้านการอุทิศตนจำนวน 6 ข้อ และด้านการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานจำนวน 6 ข้อ แบบวัดของซูเฟลิและคณะได้ถูกนำมาปรับใช้กับบริบทของสังคมไทยอย่างมากมาย อาทิ ประเวช ชุ่มเกสรกูลกิจ (2554) ยุทธกาน ก้านจักร (2554) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้แบบวัดของ อรพิน ชูชม (2557) ซึ่งได้พัฒนาแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานขึ้นจากแนวคิดของซูเฟลิและเบคเกอร์ โดยแบบวัดเป็นแบบมาตราประมาณค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ความสัมพันธ์ของตัวแปร ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานขององค์การ องค์การใดก็ตามที่พนักงานมีความ ยึดมั่นผูกพันในงานสูง พนักงานในองค์การนั้นย่อมมีแนวโน้มผลการปฏิบัติงานที่สูงตามไปด้วย หากองค์การเสริมสร้างให้พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงาน จะทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการทำงาน ประพฤติปฏิบัติตนให้มีความเหมาะสม แสดงออกพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ มีความทุ่มเทในการทำงาน ท้ายที่สุดความสำเร็จจึงเกิดขึ้นแก่องค์การ (ยุทธกานต์ ก้านจักร. 2554: 39) หากพนักงานมีความ ยึดมั่นผูกพันในงาน พนักงานจะเป็นคนที่มีความขยันขันแข็งในการทำงาน ความพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความทุ่มเทในการทำงาน มีความกระตือรือร้น มีทัศนคติต่องานเป็นสิ่งสำคัญและท้าทาย

ต่อความสามารถ มีความภาคภูมิใจมีแรงบันดาลใจและมีความสมาธิในการทำงาน (Schuafeli; & Bakker. 2010) และแบคเกอร์และดีเมอร์รูตี (Bakker; & Demerouti. 2008) ได้สรุปเหตุผล 4 ประการที่พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลให้ผลกา รปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น ได้แก่ 1. พนักงานจะมีอารมณ์ทางบวกทำให้เกิ ดความสุขและความยินดีในการทำงาน 2. การที่พนักงานมีสุขภาพจิตที่ดีส่งผลให้เกิดการสร้างสรรค์งานที่ดี3. พนักงานรู้จักใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ4. พนักงานสามารถเชื่อมโยงความผูกพันในงานไปสู่สิ่งต่าง ๆ ในองค์การ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นความตั้งในใจการทำงาน ความทุ่มเทในงาน หากพนักงานมี ความยึดมั่นผูกพันในงาน จะส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น โดยมีงานวิจัยสนับสนุน ข องจันจีรา โสะประจิน (2553) ทำการศึก ษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานชิ้นส่วนยานยนต์ กรณีศึกษาบริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่าความ ยึดมั่นผูกพันต่อ งานมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความผูกพันต่อองค์การด้านเต็มใจในการปฏิบัติงาน สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานได้ร้อยละ 16.4 (β=0.164) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของยุทธการ ก้านจักร (2554) ทำการ วิจัยเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์ การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความยึดมั่นผูกพันในงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการท่าเรือแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานการท่าเรือแห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Correlation coefficient = .207. กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงานสูงขึ้นผลการปฏิบัติงานจะดีขึ้นตามไปด้วย ซึ่งการยึดมั่นผูกพันในงานจะแสดงถึงการมีความเอาใจใส่งานของตน มีความมั่นคงทางจิตใจและเต็มที่ทำงานโดยไม่เหนื่อยล้า รู้สึกรักและมีความสุขในการทำงาน รวมทั้งสามารถจัดการงานตนเองได้เป็นอย่างดี มีความทุ่มเทในงานโดยมองว่างานเป็นสิ่งสำคัญและท้าทาย มีความภาคภูมิใจและมีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน มีสมาธิและจิตใจที่จดจ่อกับง าน จนพนักงานมีความรู้สึกว่าเวลาในการทำงานนั้นได้ผ่านไปอย่างรวดเร็ว และสอดคล้องกับผลการวิจัยของแซนโธโพโลและคณะ (Xanthopoulou; et al. 2008) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานบนท้องฟ้า : การศึกษาความยึดมั่นผูกพันในหมู่ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พบว่าความยึดมั่นผู กพันในงานส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นฮอลเบสลีเบนและวีลเลอร์ (Halbesleben; & Wheeler. 2008) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงานและความตราตรึงใจในงาน ของนักธุรกิจชาวอเมริกัน ผลการศึกษาพบว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานและความตั้งใจที่จะลาออกอีกด้วย ดังนั้นผู้วิจัยคาดว่าความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ

2.3.3 ความพึงพอใจในงาน: ความหมาย การวัด และความสัมพันธ์ของตัวแปร

ความหมาย ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกที่มีต่องานทั้งในด้านบวกและด้านลบ ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Mathis; & Jackson. 1994, Paul. 1987: 214) เป็นเจตคติของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงภาวะทางอารมณ์ที่น่าพึงพอใจของบุคคลซึ่งเป็นผลมาจากการที่บุคคลประเมินถึงสิ่งที่ได้จากการทำงานหรือประสบการณ์ในการทำงาน (Luthans. 2005: 212; citing Locke. 1976: 1300) และความพึงพอใจในงานเป็นการตอบสนองทางอารมณ์หรือความรู้สึกต่องานที่ทำในด้านต่างๆ ที่สำคัญได้แก่ ตัวงาน ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน (Kreitner; & Kinichi. 2004: 202) โดยความพึงพอใจในการทำงานเป็นความเต็มใจและความต้องการ หรือความปรารถนาของบุคคลที่จะทำงาน ซึ่งเกิดจากการชอบงาน และความพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ความพึงพอใจในการทำงานนี้ โดยทั่วไปเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการจากงานและผลที่ได้รับ และเป็นความรู้สึกทางบวกต่องานที่ได้รับผิดชอบ

ล๊อค (Lock. 1976: 1302) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบพื้นฐานที่จะทำบุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ได้แก่ 1. งาน (Job) พนักงานมีความชอบ ความถนัด ความสนใจในงานย่อมจะมีความพึงพอใจในงานสูง 2. ค่าจ้าง (Wage) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้ พนักงานอยากทำงานและมีความพึงพอใจในการ ทำงาน 3. โอกาสที่ได้เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ ง (Promotion) เมื่อทำงานย่ อมตั้งความหวั งไว้ว่าจะได้มีโอกาสได้เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งให้ สูงขึ้นจากเดิม 4. การยอมรับ (Recognition) ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน 5. สภาพการทำงาน (Working Condition) บรรยากาศทั่วไปที่เอื้อส่งเสริมการทำงาน 6. ผลประโยชน์ (Benefit) และสวัสดิการ (Services) ที่นอกเหนือจากค่าจ้างแรงงาน 7. หัวหน้างานหรือผู้บัญชา (Leader) โดยตรงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน 8. เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) เพื่อนร่วมงานที่ดี เข้าใจซึ่งกันและกัน มีสายสัมพันธ์ที่ดี และ 9. องค์การและการจัดการ (Organization) ชื่อเสียงองค์การ การทำงานที่เป็นระบบ ย่อมทำให้เกิดความยอมรับและความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานมีนักวิชาการได้เสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ 2 ท่าน ได้แก่ พอล เอ็ม มูชิสกี้ และลอว์เลอร์ ที่ 3 โดยทั้งสองได้เสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องโดยมีความเหมือนและความแตกต่างกัน คือ พอล เอ็ม มูชิสกี้ (Muchinsky. 1987: 399) ได้แบ่งทฤษฎีที่ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานออกเป็น4 กลุ่ม ได้แก่ 1. ทฤษฎีเปรียบเทียบภายในบุคคล (Personal Comparison Theory) 2. ทฤษฎีเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Interpersonal Comparison Theory) 3. ทฤษฎีกระบวนการที่ตรงกันข้ามกัน (Opponent-Process Theory) และ 4. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor Theory) ส่วนลอว์เลอร์ ที่ 3 (Lawler III. 1995: 80) ได้แบ่งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานออกเป็น 4 ทฤษฎีได้แก่ 1. ทฤษฎีการบรรลุตามที่คาดหวัง (Fulfillment Theory) 2. ทฤษฎีความไม่สอดคล้อง (Discrepancy Theory) 3. ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) และ 4. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor Theory)

แนวคิดของทั้งสองนั้นได้เสนอทฤษฎีที่มีความเหมือนกัน คือ ทฤษฎีสองปัจจัย พอล (Paul M. Muchinsky) กล่าวว่าทฤษฎีสองปัจจัยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้สูงสุด เนื่องจากสามารถอธิบายถึงรา ยละเอียดของสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจได้อย่างชัดเจน โดยนักคิดที่สำคัญของทฤษฎีสองปัจจัยคือ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) โดยอาจมีชื่อเรียกทฤษฎีนี้แตกต่างกันออกไป อาทิ ทฤษฎีความพึงพอใจ- ไม่พึงพอใจ (Satisfies-Dissatisfies) ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้น ปัจจัยค้ำจุน (Motivators Hygiene) ทฤษฎีองค์ประกอบภายใน ภายนอกงาน (Intrinsic Extrinsic Factors) โดยเฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg. 1959) กล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงาน เกิดจากปัจจัยที่แตกต่างกัน แต่ทั้งสองปัจจัยไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด เพราะทั้งสองปัจจัยนั้นมีส่วนคาบเกี่ยวและเกี่ยวข้องกัน ซึ่งเฮอร์ซเบิร์กได้เสนอปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึ งพอใจและความไม่พึงพอใจออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ 1. ปัจจัยปกป้องหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene or Maintenance Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องทางด้านกายภาพที่คอยป้องกันไม่ให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจหรือการปฏิบัติงานที่น้อยลง เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายการบังคับบัญชา ความมั่นคง ผลตอบแทน เป็นต้น และ 2. ปัจจัยสนับสนุน (Motivation Factors) เป็นปัจจัย ภายในที่เกี่ย วข้องกับงานโดยตรง เพื่อ ช่วย ส่งเสริม ให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ เช่น ความรู้สึกมีคุณค่าในการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

จากการศึกษาความหมายผู้วิจัยสรุปได้ว่าความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจที่เกิดจากการประเมินของบุคคลต่องานที่ตนเอง ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ตอบสนองทั้งร่างกายและจิตใจ โดยแบ่งออกเป็นสองด้าน ได้แก่ 1. ความพึงพอใจภายในลักษณะงาน เป็นความรู้สึกชอบหรือพอใจต่อลักษณะงานที่ทำ โดยการใช้ศักยภาพอันได้แก่ ความสามารถ ความสำเร็จในงาน โอกาสในการใช้ความคิดสร้างส รรค์ เพื่อความสำเร็จของงาน และ 2. ความพึงพอใจภายนอกลักษณะงาน เป็นความรู้สึกชอบหรือพอใจต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ นโยบายการบริหารงาน หัวหน้างาน รายได้ โอกาสความก้าวหน้า

การวัด ความพึงพอใจในงานเป็นคุณลักษณะทางจิตของบุคคล ที่ทำการวัดทางอ้อม (Direct Measure) มีวิธีการวัด ได้แก่ การสังเกต การสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ซึ่งวิธีการสังเกตและการสัมภาษณ์เป็นวิธีการที่ต้องใช้เวลานาน ดังนั้นงานวิจัยส่วนใหญ่ที่ทำการค้นคว้า ใช้วิธีการวัดโดยใช้แบบสอบถาม โดยแบบวัดความพึงพอใจในงานมีใช้กันอยู่หลายฉบับ อาทิ แบบสำรวจความพึงพอใจ (Job Satisfaction Survey : JSS) ของสเปคเตอร์ (Spector.1997) แบบสำรวจวินิจฉัยการทำงาน (Job Diagnostic Survey: JDS) ของเฮกแมนและโอลด์แมน (Hackmand; & Oldhaman. 1975) แบบวัดดัชนีลักษณะงาน (Job Descriptive Index : JDI) ของสมิท เคนดัล และฮูลิน (Smith; Kendall; & hulinn. 1969) และแบบวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินเนโซต้า(Minnesota Satisfaction Questionaire: MQS) ของไวส์และคณะ (Weiss; et al. 1967) ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่ได้ปรับใช้แบบวัดของมินเนโซต้า (Minnesota Satisfaction Questionaire: MQS) เนื่องจากเป็นแบบวัดที่ใช้อย่างแพร่หลาย เช่น จรัญ อุ่นฐิติวัฒน์ (2548) ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์ (2548)

นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) อังศินันท์ อินทรกำแหง และนริสรา พึ่งโพธิ์สภ (2556) แบบวัดดังกล่าวเป็นแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยให้บุคคลประเมินความพึงพอใจรวมทั้งสิ้น 20 ด้าน ได้แก่ ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านความสามารถในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านกิจกรรมระหว่างการทำงาน ด้านความคิดริเริ่ม ด้านความมีอำนาจหน้าที่ในงานของตน ด้านความก้าวหน้า ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านระเบียบวินัยในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านนโยบายและการปฏิบัติงาน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านความสามารถของผู้บังคับบัญชา ด้านผู้ร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านสถานภาพทางสังคม ด้านการบริการสังคม ด้านความมั่นคงในการทำงาน และสุดท้าย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และสวัสดิการ ซึ่งทั้ง 20 ด้านนั้นแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้ แก่ 1. ความพึงพอใจในลักษณะงาน (Intrinsic Job Satisfaction) เป็นความรู้สึกชอบหรือพอใจของพนักงานที่มีต่อลักษณะงานของตน การใช้ศักยภาพทำงานให้สำเร็จ และ 2. ความพึงพอใจภายนอกลักษณะงาน (Extrinsic Job Satisfaction) เป็นความรู้สึกชอบหรือพอใจที่มีต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะปรับใช้แบบวัดความพึงพอใจในงานของของมหาวิทยาลัยมินเนโซต้า (Minnesota Satisfaction Questionaire: MQS) ของไวส์และคณะ (Weiss; et al. 1967) โดยแบบวัดเป็นมาตรส่วนประมาณค่า 6 ระดับ ได้แก่ พอใจมากที่สุด พอใจ ค่อนข้างพอใจ ค่อนข้างไม่พอใจ ไม่พอใจ และไม่พอใจที่สุด

ความสัมพันธ์ของตัวแปร การศึกษาความพอใจในงานที่ผ่านมา มีมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน 3 แนวทาง ได้แก่ 1. ความพอใจในงานเป็นสาเหตุของการปฏิบัติงาน 2. การปฏิบัติงานเป็นสาเหตุของความพอใจในงาน และ 3. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานและการปฏิบัติงาน โดยทั้งสามแนวทางยังไม่มีข้อสรุปที่แน่นอน แต่นักวิชาการต่างยอมรั บว่าความพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน งานวิจัยนี้ผู้วิจัยแนวทางของความพึงพอใจเป็นสาเหตุของการปฏิบัติงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ ที่มุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจในงานเพื่อใ หับุคลากรมีการทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง เพื่อก่อให้เกิดการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยความพึงพอใจในงานมีความสำคัญในลักษณะของการสร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน และมีผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (Locke. 1976)

ผู้วิจัยสามารถส รุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นสาเหตุของการปฏิบัติงานของพนักงาน หากพนักงานมีความพึงพอใจในงานย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานกับพฤติกรรมการทำงาน ผลงานวิจัยพบว่าความพึงพอใจกับพฤติกรรมการทำงานมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน อาทิ งานวิจัยของโอไลโวลา (Olayiwola. 2011: 573) พบว่าความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรที่ร่วมทำนายความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของออลลิสัน (Allison. 2008: 3) ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความสามารถและพฤติกรรมการทำงาน นอกจากนั้นมีงานสังเคราะห์วิจัยของเพทตี้และคณะ (Petty; MaGee; & Cavender. 1984) เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์

กับการปฏิบัติงานของบุคลากร (correlation cofficient= .31. และงานสังเคราะห์วิจัยของจัดจ์และคณะ (Judge; et al. 2001: 377) พบว่า ความพึงพอใจในงานความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล (correlation cofficient= .30) นอกจากนั้นยังพบว่าความพึงพอใจในงานยังมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน อาทิ งานวิจัยของภาวนา เวชกิจ (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ศึกษากรณี บริษัท ฟาบริเนท จำกัด ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริวรรณ ฉายศิริ, วรนารถ แสงมณี และอตินุช กาญจนพิบูลย์ (2550) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานและความพูกพันของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาสายสนบัสนุนวิชาการ ภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงานของพนักงานค่อนข้างสูง (correlation cofficient= 0.607) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ดังนั้นผู้วิจัยคาดว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อ พฤติกรรมการทำงาน ของ พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานโดยผ่านความยึดมั่นพูกพันในงาน

2.3.4 การรับรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูง : ความหมาย การวัด และความสัมพันธ์ของตัวแปร

ความหมาย การรับรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูง คือ กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับ พฤติกรรมและ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อการสร้างพัฒนาและรักษาความสามารถหลักขององค์การ(Huselid; Beatty; & Becker. 2005, Becker; Huselid; & Beatty. 2009) โดยกลุ่มกิจกรรมครอบคลุมตั้งแต่การสรรหาว่าจ้าง การพัฒนาพนักงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และกระบวนให้รางวัล ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะนำมาซึ่งการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความพยายามของพนักงาน(Huselid. 1995) และเวย์ (Way. 2002) กล่าวว่าการรับรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูง คือ ชุดของการปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดการพัฒนา แรงจูงใจ และการมีส่วนร่วม โดยนิสดารภ์ เวชยานนท์ (2554: 88) กล่าวว่าการปฏิบัติ (Practices) ประกอบด้วยการจ้างงาน การพัฒนาคน ระบบจ่ายค่าตอบแทน ซึ่ง การปฏิบัติการ ดังกล่าวถูกนำมาใช้เพื่อการเพิ่มพูนความสามารถของพนักงานและการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง นักวิชาการได้ให้องค์ประกอบที่ หลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่งแซงและคณะ (Zhang; Di Fan; & Zhu. 2014) มีความเห็นว่าองค์ประกอบ การรับรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูง ยังไม่เป็นที่ยอมรับและควรมีการพัฒนาแบบวัดอย่างต่อเนื่อง โดยได้กำหนดการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง ประกอบด้วย 1. การสรรหา (recruitment) คือ การดำเนินงานเพื่อมุ่งที่จะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้าร่วมงาน 2. การฝึกอบรม (training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความรู้หรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ เพื่อปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมี

ประสิทธิภาพสูง 3. ผลตอบแทน (compensation) คือ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเ งินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ 4. การมีส่วนร่วม (participation) โดยการเปิดให้พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ 5. ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อความมั่นคงในงานและความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

ส่วนวิธีการปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศพบว่า วิธีการปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง บรรจุอยู่ในหมวดที่ 5 ด้านบุคลากร ในส่วนของการจัดการผลการดำเนินการเพื่อสนุบสนุนพนักงานให้เกิดความพึงพอใจและผูกพันต่องาน โดยสถาบันจะต้องมีการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล และการยกย่อง แก่บุคลากร ทำให้ผู้วิจัยพบว่าวิธีการปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินการที่เป็นเลิศนั้น เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดของ แซงและคณะ จากการศึกษาความหมายผู้วิจัยสรุปได้ว่า วิธีการปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง หมายถึง วิธีการและเครื่องมือใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจูงใจพนักงานเพื่อเพิ่มผลผลิตของงาน สร้างความผูกพัน และการยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความมั่นคงในงาน

การวัด แบบวัดการรับรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูง จากการศึกษาพบว่ามีแนวคิดทางด้านตะวันตกและตะวันออก แนวคิดทางด้านตะวันตกแบบวัดที่ใช้ อาทิเช่น แบบวัดของเฮซูลิด (Huselid. 1995) เดเลอรี่และโดตี้ (Delery; & Doty. 1996) ไร้ท์และคณะ (Wright; Gardner; & Moynihan. 2003) โดยนักวิชาการทางด้านตะวันออก ในแถบบประเทศเอเซียได้พัฒนาปรับปรุงแบบวัดระบบ ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น เพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับพื้นที่ อาทิเช่น ชวงและเลียโอ (Chuang; & Liao. 2010) แต่ยังคงตั้นอยู่บนพื้นฐานของนักวิชาการด้านตะวันตก โดย ได้พัฒนาแบบวัดของ ลีแพคและสเนล (Lepak; & Snell. 2002) และแบท (Batt. 2002) เพื่อใช้ในการวัดการรับรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูง ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศใต้หวัน โดยแบบวัดดังกล่าวประกอบด้วยการปฏิบัติที่ครอบคลุมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การมีส่วนร่วม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและรางวัล และความใส่ใจขององค์การ ซึ่งแนวคิดของชวงและเลียโอ (Chuang; & Liao. 2010) ได้ถูกนำมาปรับใช้ในงานวิจัยของจิระพงศ์ เรืองกุล (2555) ทำการศึกษาเรื่องกลไกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล หลังจากนั้นแซงและคณะ (Zhang; Di Fan; & Zhu. 2014) มีความเห็นว่าแบบวัดการรับรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูงที่ยังได้การยอมรับและยังคงมีการพัฒนาแบบวัดอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นแซงและคณะ (Zhang; Di Fan; & Zhu. 2014) ได้พัฒนาแบบวัดการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง พื้นฐานแนวคิดและแบบวัดของเฮซูลิด (Huselid. 1995) เดเลอรี่และโดตี้ (Delery; & Doty.1996) ไร้ท์และคณะ (Wright; Gardner; & Moynihan. 2003) เซียโอและบีโจ๊คแมน (Xiao; & Björkman. 2006) และ กองและคณะ (Gong; et al. 2009)โดยแบบวัดจำนนวน 12 ข้อคำถาม ซึ่งยังคงตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติการ

ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา (recruitment) การฝึกอบรม (training) ผลตอบแทน (compensation) การมีส่วนร่วม (participation) และความมั่นคงในงาน (job security) ดังนั้นในการวิจัยนี้ผู้วิจัยจะทำการวัด การรับรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูง จะปรับใช้แบบวัดของแซงและคณะ (Zhang; Di Fan; & Zhu. 2014) เป็นแบบมาตราประมาณค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ความสัมพันธ์ของตัวแปรการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง เป็นสิ่งกระตุ้นสำคัญ (Stronger incentives) สำหรับพนักงาน (Boxall. 2013: 32) โดยจุดมุ่งหมายของ การรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง (นิสดารภ์ เวชยานนท์. 2554: 89) เพื่อให้พนักงานเกิด พึงพอใจและความผูกพัน และเป็นการปฏิบัติที่จูงใจเพื่อเพิ่มพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีแนวคิด การรับรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูง มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษา ฯ กล่าวว่า สถาบันต้องสร้างความผูกพัน และความพึงพอใจ ของผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการสร้างระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัล ที่นอกเหนือจากระบบผลตอบแทนตามปกติ

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การรับรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูง เป็นสิ่งกระตุ้น ส่งเสริม และจูงใจ ขององค์ การแก่พนักงานเพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น โดยมีงานวิจัยของจิระพงค์ เรืองกุล (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลไกการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล พบว่า ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิ พลกับทุนมนุษย์ (β=0.78) ซึ่งความหมายของทุนมนุษย์นั้นมีความหมายรวมถึงความรู้ ความสามารถ อันจะนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคน โดยงานวิจัยของซู-เซียโอเมอิและคณะ (Zhu-xiaomei; Zhou-huanqing; & Kong-lingwei. 2013) ทำการวิจัยเรื่องผลของระบบผลการปฏิบัติงานสูงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (β=0.288) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 งานวิจัยของแซงและคณะ (Zhang; Di Fan; & Zhu. 2014) ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง ผลการปฏิบัติงานร่วมมือทางสังคม และผลลัพธ์ของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ(Correlation Cofficent = .26) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนั้นยังมีงานวิจัยของบัวเออร์ (Bauer. 2004) ทำการวิจัยเรื่องระบบผลการปฏิบัติงานสูงและความพึงพอใจในงาน ในยุโรป ผลการศึกษาพบว่าระบบ ผลการปฏิบัติงานสูงมีผลต่อผลการปฏิบัติงานโดยผ่านความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเบอร์ก (Berg; & Kallebang. 2002) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องผลกระทบของระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับความพึงพอใจในงานในอุตสาหกรรมเหล็กประเทศสหรัฐอเมริกา ดังนั้นผู้วิจัยคาดว่าการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ และระบบผลการปฏิบัติงานสูงมี อิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานผ่านความพึงพอใจในงาน

ตอนที่ 4 แนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

4.1. การวิจัยรูปแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ

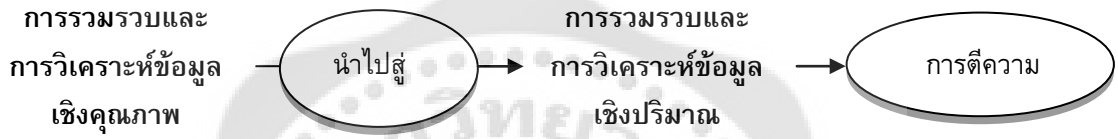
เครสเวลและคณะ (Creswell; & Plano Clark. 2011) กล่าวว่าการวิจัยผสมผสาน วิธีการ (Mixed Methods Research) หมายถึง การวิจัยที่มีการเก็บข้อมูลหรือวิเคราะห์ข้อมูลทั้งที่เป็นชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันหรือเป็นลำดับก่อนหลังก็ได้ โดยผู้วิจัยให้ความสำคัญกับข้อมูลเป็นอันดับแรกและเกี่ยวข้ องกับการบูรณาการข้อมูล ณ จุดหนึ่งจุดใดในกระบวนการวิจัย นอกจากนั้น รัตนะ บัวสนธ์ (2554) กล่าวว่า วิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน เป็นการใช้เทคนิควิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Quantitative and Qualitative Method as Technique) มาร่วมกันศึกษาหาคำตอบของงานวิจัยในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง หรือในระหว่างขั้นตอนภายในเรื่องเดียวกัน หรือใช้เทคนิควิธีการเชิงผสมในเรื่องเดียวกัน แต่ดำเนินการวิจัยต่อเนื่องแยกจากกัน แล้วนำผลการวิจัยมาสรุปร่วมกัน โดยวิธีการวิจัยเชิงผสมผสานเกิดขึ้นได้บนพื้นฐานของ กลุ่มสำนักคิด (Shool of Thought) ปฏิบัตินิยม (Pragmatists) และสถานการณ์นิยม (Situationalist) ซึ่งสนับสนุนว่าการใช้เทคนิควิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สามารถที่จะนำมาร่วมกันศึกษาหาคำตอบ ในปัญหาวิจัยเดียวกันได้ โดยเป็นการผสมผสานกันในระดับปรัชญาของความเชื่อเ กี่ยวกับความจริง วิธีการ และการค้นหาความจริง โดยที่ปรัชญาแรก คือ ปฏิฐานนิยม (Positivism) ที่เชื่อว่าความจริงมีลักษณะเป็น วัตถุวิสัย (Objective) สามารถจำแนกแจกนับเป็น ตัวเลขได้ชัดเจน แต่ปรัชญาที่สอง คือ ปรากฏการณ์นิยม (Phenominologism) ที่เชื่อว่าความจริง มีลักษณะเป็นอัตวิสัย (Subjective) มีความหมาย แปรเปลี่ยนไปตามบริบท ไม่ควรจะจำแนก แจกนับเป็นตัวเลข เพราะจะทำให้หมดความหมายหรือลดความหมายของความจริงนั้นไป และ เครสเวลและคณะ (Cresswelll. 2003: 212) ได้เสนอลักษณะการผสมผสานออกเป็น 3 กระบวนการ ได้แก่

1. กระบวนการที่เกิดเป็นลำดับ (Sequential procedures) เป็นวิธีการที่ผู้ทำวิจัยค้นหาคำตอบที่ต้องการโดยวิธีการหนึ่งๆ ในหลายๆ วิธี ซึ่งเริ่มจากวิธีการเชิงคุณภาพในการค้นหาวัตถุประสงค์ และใช้วิธีการเชิงปริมาณในการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยสามารถที่จะสรุปผลอ้างอิ ง กลับไปสู่ประชากรได้ ในทำนองเดียวกันการวิจัยอาจเริ่มจากการใช้การวิจัยเชิงปริมาณ โดยเริ่มจากการทดสอบทฤษฎี แล้วใช้วิธีการเชิงคุณภาพในการค้นหาข้อมูลที่จะช่วยสนับสนุนทฤษฎีนั้นๆ

2. กระบวนการที่เกิดขึ้นพร้อมกัน (Concurrent procedures) เป็นวิธีการที่ผู้วิจัยใช้ข้ อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์ปัญหาหนึ่งๆ การวิจัยลักษณะนี้จะเป็นการเก็บข้อมูลโดยวิธีการเชิงคุณภาพและปริมาณในเวลาเดียวกัน ทำการสรุปรวมเพื่ออธิบายปัญหาการวิจัย ดังนั้นการวิจัยรูปแบบนี้ ผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง จากนั้นก็ใช้การวิเคราะห์ที่ต่ างกันในการตอบคำถาม

3. กระบวนเปลี่ยนรูป (Transformative procedures) การที่ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีคาบเกี่ยวกันในการออกแบบการวิจัยที่ใช้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มุมมองนี้รวมไปถึงกรอบแนวคิดสำหรับปัญหาที่สนใจศึกษา วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัย ซึ่งการวิจัยในรูปแบบนี้จะรวมถึงวิธีการผสมผสานที่เป็นลำดับหรือการผสมผสานที่เกิดขึ้นพร้อมกัน

การวิจัยรูปแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ (Exploratory Sequential Design) เป็นหนึ่งในรูปแบบของการวิจัยผสมผสาน ซึ่งเป็นการเริ่มต้นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในระยะแรกและนำไปสู่การศึกษาในระยะที่สองโดยใช้ผลการศึกษาในระยะแรกเพื่อทดสอบและอธิบายผลการศึกษาเชิงปริมาณในระยะที่สอง ซึ่งมาสามารถอธิบายเป็นแผนภาพได้ดังนี้ (Creswell; & Plano Clark. 2011: 69)



ภาพประกอบ 2 แผนภาพแสดงการวิจัยรูปแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ ปรับมาจาก The Exploratory Sequential Design (Creswell; & Plano Clark. 2011: 69)

การออกแบบการวิจัยเชิงสำรวจเป็นลำดับมีลักษณะคล้ายคลึงกับการออกแบบการวิจัยเชิงอธิบายลำดับ (The Explanatory Sequential Design) ซึ่งจะมีขั้นตอนการดำเนินการ 2 ระยะ โดยในระยะที่หนึ่ง ผู้วิจัยอาจจะดำเนินการหรือไม่ดำเนินการตามทฤษฎีที่กำหนดก็ได้ ส่วนในระยะที่สองมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการคือ 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อใช้สนับสนุนข้อมูลเชิงคุณภาพ และมีการบูรณการข้อมูลที่ได้จากทั้งสองวิธีการ ในขั้นตอนการตีความและอภิปรายผล และ 2. ใช้ในการตรวจสอบการกระจายของปรากฏการณ์ของประชากรที่เลือก และงานวิจัยรูปแบบนี้มักจะใช้บ่อย เมื่อนักวิจัยต้องการที่จะพัฒนาหรือทดสอบเครื่องมือ

นอกจากนั้น การวิจัยรูปแบบนี้ยังเน้นหลักการอภิปรายและตีความความสัมพันธ์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบวิธีการสำรวจปรากฏการณ์ที่น่าสนใจ โดยรูปแบบการวิจัยนี้เหมาะสำหรับการใช้ทดสอบองค์ประกอบ หรือแนวคิดทฤษฎีที่เกิดขึ้นใหม่ที่ค้นพบจากขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ และยังสามารถใช้ในการสรุปข้อค้นพบไปยังกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะต่างกันได้

รูปแบบหนึ่งที่เป็นไปได้ในรูปแบบนี้คือ การให้ความสำคัญกับขั้นตอนการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่สอง เมื่อนักวิจัยต้องการเน้นการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก แต่จะต้องเริ่มต้นด้วยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อจะช่วยในการระบุหรือจำกัดขอบเขตของตัวแปร มีความเป็นไปได้ที่เน้นการวิจัยทั้งเน้นทั้งสองระยะอย่างเท่ากัน แต่วิธีการดังกล่าวน่าจะเหมาะกับการศึกษาวิ จัยเดี่ยว (Single Study) เพราะมีข้อจำกัดด้านเวลา ทรัพยากรและประสบการณ์ของนักวิจัย

การวิจัยเชิงสำรวจเป็นลำดับ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนหลัก โดยอธิบายตามตารางได้ดังนี้ (Creswell; & Plano Clark. 2011: 88)

ขั้นตอนที่ 1	**การออกแบบและแนวทางการปฏิบัติการวิจัยเชิงคุณภาพ** - กำหนดปัญหาการวิจัยและกำหนดแนวทางปฏิบัติการวิจัยเชิงคุณภาพ - งานวิจัยนั้นได้รับอนุญาตในการศึกษาในพื้นที่ - กำหนดผู้ให้ข้อมูล - การเก็บรวบรวมข้อมูล - วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัย และกำหนดข้อมูลที่จำเป็นสำหรับใช้ในการวิจัยในระยะที่สอง
ขั้นตอนที่ 2	**แนวทางการนำไปใช้จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพ** - ขัดเกลาคำถามการวิจัยหรือสมมติฐานการวิจัยในการศึกษาเชิงปริมาณ และคำถามการวิจัยผสานวิธี - กำหนดกลุ่มตัวอย่าง - ออกแบบแบบวัดการวิจัยและทดลองใช้แบบวัด โดยอยู่บนพื้นฐานผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
ขั้นตอนที่ 3	**การออกแบบและแนวทางการปฏิบัติการวิจัยเชิงปริมาณ** - กำหนดคำถามการวิจัย ตั้งสมมติฐานการวิจัย รวมถึงกำหนดแนวทางการปฏิบัติการวิจัยเชิงปริมาณ - งานวิจัยนั้นได้รับอนุญาตในการศึกษาในพื้นที่ - กำหนดกลุ่มตัวอย่าง - เก็บรวบรวมข้อมูล - การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อตอบคำถามการวิจัย
ขั้นตอนที่ 4	**การตีความเพื่อเชื่อมผลการศึกษา** - สรุปและตีความผลการศึกษาเชิงคุณภาพ - สรุปและตีความผลการศึกษาเชิงปริมาณ - อภิปรายผล เพื่อหาความเชื่อโยง ภายใต้ขอบเขตผลการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนหลักการวิจัยเชิงสำรวจเป็นลำดับ (Creswell; & Plano Clark. 2011: 88)

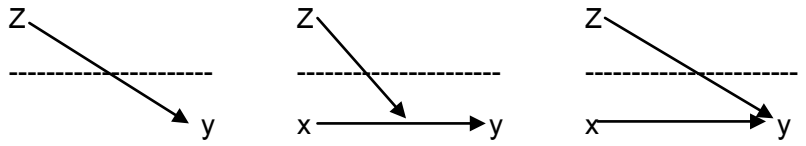
กล่าวโดยสรุปของการข้อดีของการวิจัยรูปแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ คือ 1. ลำดับขั้นตอนการวิจัยตรงไปตรงมาไม่ยุ่งยาก ง่ายต่อการอธิบายและรายงายผล เป็นประโยชน์ต่อนักวิจัยที่จะต้องไปสำรวจปรากฏการณ์และขยายข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพ และ 2. เป็นประโยชน์เมื่อนักวิจัยต้องการสร้างเครื่องมือใหม่ การออกแบบการวิจัยนี้มักจะเป็นที่พอใจด้านการให้ข้อมูลเชิงปริมาณต่อคณะกรรมการวิทยานิพนธ์หรือชุมชน ซึ่งค่อนข้างแตกต่างจากงานวิจัยแบบอื่น ส่วนจุดอ่อนของการวิจัยรูปแบบนี้ คือการใช้เวลายาวนานในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นอุปสรร คต่อการวิจัย และเป็นการยากที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะเลือกใช้การวิจัยรูปแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ โดยให้ความสำคัญของการศึกษาในระยะที่หนึ่งในการศึกษาเชิงคุณภาพ และการศึกษาในระยะที่สอง การศึกษาเชิงปริมาณ อย่างเท่าเทียมกัน โดยในระยะที่หนึ่งศึกษาคุณลักษณะของการชี้แนะการจัดการ พฤติกรรมการทำงาน เพื่อนำไปสู่การศึกษาเชิงปริมาณในระยะที่สองเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดและความสัมพันธ์ต่างระดับ

4.2. แนวคิดการวิเคราะห์พหุระดับ

การศึกษาการวิเคราะห์พหุระดับเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรอย่างน้อย 2 ระดับที่มีความลดหลั่นกัน โดยตัวแปรที่อยู่ในระดับบนจะมีอิทธิพลต่อตัวแปรที่อยู่ระดับล่าง ทั้งนี้เพราะองค์การมีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกัน ดังนั้นตัวแปรที่อยู่ในระดับเดียวกันและต่างระดับกันจึงมีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นลักษณะ Direct Consensus Model ซึ่งนักวิจัยส่วนใหญ่คุ้นเคยและนิยมใช้วิธีการศึกษาแบบต่างระดับ (Multilevel) (Kozlowski; & Klein. 2000; Chan. 1998) และศิริชัย กาญจนวาสี (2548) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า การวิเคราะห์พหุระดับหากเป็นมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะกระบวนการระดับบนไปสู่ระดับล่าง (Top-Down Process) จะต้องมีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ1. หน่วยระดับล่างได้รับอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมจากหน่วยที่อยู่ในระดับที่เหนือกว่า และ/หรือ 2. หน่วยในระดับสูงมีอิทธิพลเป็นตัวปรับ (Moderate) ความสัมพันธ์และกระบวนการของหน่วยในระดับที่ต่ำกว่า

โครงสร้างข้อมูลในการวิเคราะห์พหุระดับ สามารถแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท คือ ข้อมูลจุลภาค (Micro-level data) ซึ่งเป็นข้อมูลระดับบุคล และ ข้อมูลระดับมหภาค (Macro-level data) ซึ่งเป็นข้อมูลระดับกลุ่มขึ้นไป ซึ่งการนำข้อมูลที่อยู่ระดับแตกต่างกันมาวิเคราะห์ในระดับเดียวกันจึงไม่มีความสอดคล้องตามธรรมชาติของข้อมูล โดยความสัมพันธ์ของระดับจุลภาค ระดับมหภาค และข้ามระดับ โดยกำหนดเส้นประแบ่งระดับของจุลภาคและมหภาค ตัวแทนระดับมหภาคแทนด้วยอักษรตัวใหญ่ ส่วนตัวแทนระดับจุลภาคแทนด้วยอักษรตัวเล็กดังนี้



ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นระดับชั้น (Hierarchical data) มีการวิเคราะห์เป็นขั้นตอนดังนี้ (Muthen. 1989, 1994)

ขั้นตอนที่หนึ่ง ตรวจสอบแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างต้นแบบ ที่นักวิจัยได้ทำขึ้นนั้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด และมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอื่นที่ยังไม่ได้ระบุหรือผู้วิจัยอาจจะระบุผิดพลาด (misspecification) นอกจากนั้นการวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์เมทริกซ์แปรปรวน- แปรปรานร่วม (Total sample covariance matrix; S_t) โดยไม่พิจารณาว่าข้อมูลนั้นเป็นเชิงชั้น(Hierarchical) และในขั้นนี้ยังไม่ให้ความสำคัญของGoodness of Fit มากนัก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโมเดลสมการโครงสร้างอาจจะได้รับอิทธิพลจากข้อมูลพหุระดับร่วม และสูตรเพื่อใช้คำนวณคะแนนเมทริกซ์แปรปรวน-แปรปรานร่วม คือ

$$S_T = (N-1)^{-1}\sum_{g=1}^{G}\sum_{i=1}^{N_g}(y_{gi}-\bar{y})(y_{gi}-\bar{y})'$$

ขั้นตอนที่สอง การประมาณค่าความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Intraclass Correlation: ICC) โดยการพิจารณาค่าเมทริกซ์แปรปรวน- แปรปรานร่วมระหว่างกลุ่มมีค่าเท่ากับ 0 หรือไม่ ($\sum_B = 0$) ทั้งนี้เพราะหากเมทริกซ์ดังกล่าวมีค่าเท่ากับ0 หมายถึงระหว่างกลุ่มไม่มีความแตกต่างกันและสะท้อนให้เห็นว่าข้อมูลนั้นเป็ นเพียงระดับเดียว โดยการพิจารณาเมทริกซ์แปรปรวน- แปรปรานร่วมระหว่างกลุ่มมีค่าเท่ากับ 0 นั้น สามารถทำการประมาณค่าความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม จากสูตร

$$ICC = \frac{\sigma_B^2}{\sigma^2{}_B + \sigma^2{}_W}$$

ขั้นตอนที่สาม ทดสอบแบบจำลองและประมาณโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในกลุ่ม โดยการใช้แมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมภายในกลุ่ม (Pooled within-group covariance matrix: S_{PW}) จากสูตร

$$S_{PW} = (N-G)^{-1}\sum_{g=1}^{G}\sum_{i=1}^{N_g}(y_{gi}-\overline{y_g})(y_{gi}-\overline{y_g})'$$

ขั้นตอนที่สี่ ทดสอบแบบจำลองและประมาณโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรระหว่างกลุ่ม โดยใช้แมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมระหว่างกลุ่ม (Between-group covariance matrix: S_B) จากสูตร

$$S_B = G^{-1}\sum_{g=1}^{G}(\bar{y}_g - \bar{y})(\bar{y}_g - \bar{y})'$$

ขั้นตอนสุดท้ายวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างพหุระดับ(MSEM) ทั้งระดับพนักงานและกลุ่มพร้อมกัน จากสูตร

$$y_{gi} = \nu + \Lambda_B \eta_{Bg} + \epsilon_{Bg} + \Lambda_{Wg}\eta_{Wgi} + \epsilon_{Wgi}$$

$$V(y_{gi}) = \Sigma_B + \Sigma_W$$

โดย $\Sigma_B = \Lambda_B \psi_B \Lambda'_B + \Theta_B$ และ $\Sigma_W = \Lambda_W \psi_W \Lambda'_W + \Theta_W$

ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย

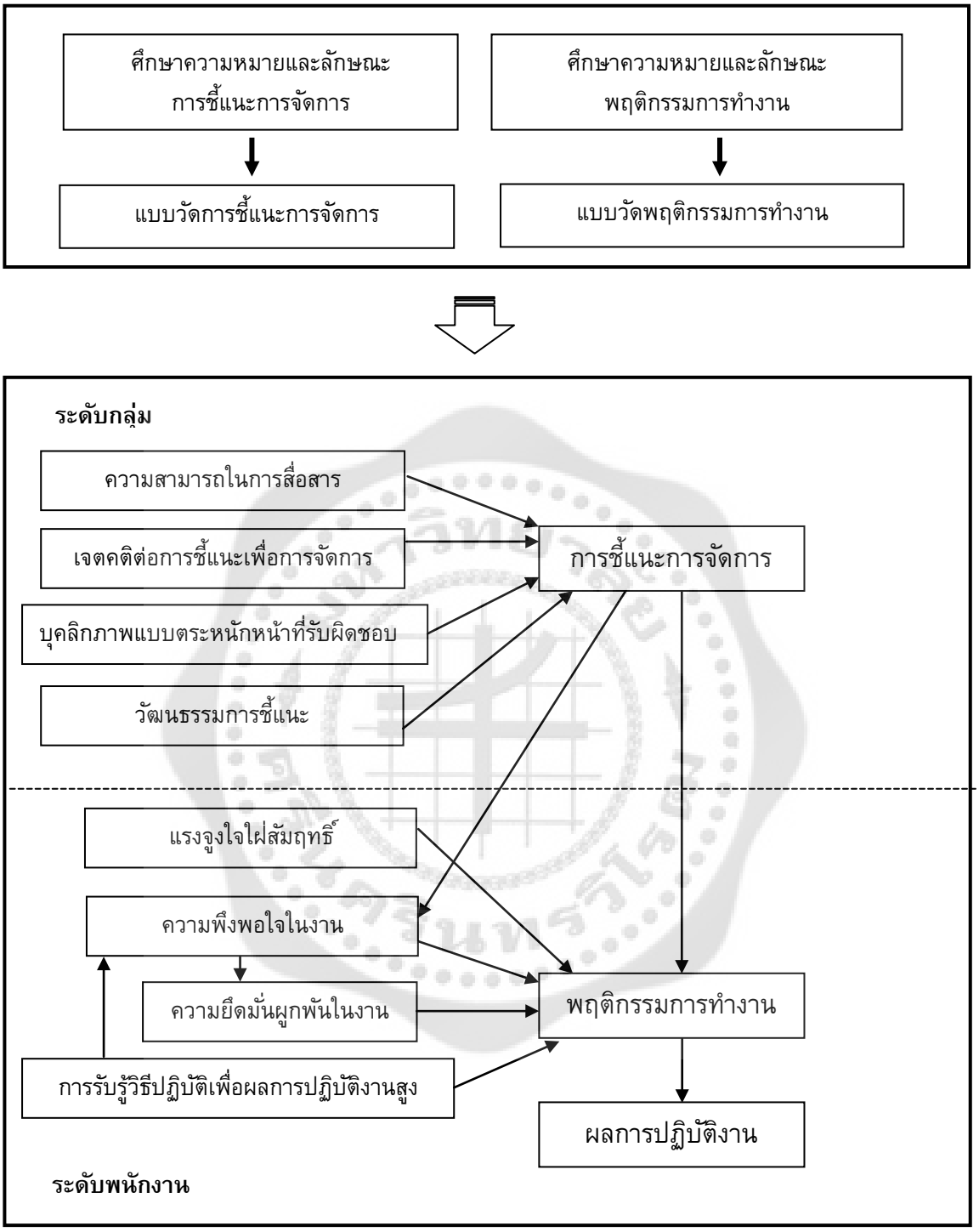
5.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ **การศึกษาระยะที่หนึ่ง** เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิด เกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ เพื่ อศึกษาความหมายและคุณลักษณะของพฤติกรรมการทำงาน และอาศัยแนวคิดของ โนเออร์และคณะ (Noer; Leupold; & Valle. 2007) เพื่อศึกษา ความหมายและคุณลักษณะ การชี้แนะการจัดการ ภายใต้บริบทของหน่วนงานเข้าร่วมโครงการเกณฑคุณภาพการศึกษา **การศึกษาระยะที่สอง** เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อ ศึกษาพหุระดับของ การชี้แนะการจัดการ ที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมการทำงาน ซึ่งรอบบิ้นส์ (Robbins. 1993) กล่าวว่าการศึกษาพฤติกรรมในองค์การนั้นประกอบด้วย บุคคล กลุ่ม และองค์การ โดย พฤติกรรมระดับบุคคลจะได้รับอิทธิพลจาก กลุ่ม ดังนั้นพฤติกรรมของ หัวหน้างานซึ่งเป็นตัวแปรระดับกลุ่มจึง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานซึ่งเป็นตัวแปรระดับบุคล และผู้นำที่อยู่ในระดับที่เหนือกว่าจะมีอิทธิพลต่อ พนักงานที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่า ตามสายการบังคับบัญชา (Agarwal; et al. 2009) ดังนั้นจึงมีจำเป็นต้องมีการศึกษาปฏิสัมพันธ์ข้ามระดับ (Cross-level) (Avey; Luthans; & Jensen. 2009)

การชี้แนะเพื่อการจัดการ เป็นส่วนหนึ่งของการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้างาน (ดุจเดือน พันธุมนาวิน. 2550: 120) กล่าวคือ ปฏิสัมพันธ์หัวหน้างานต่อลูกน้องในสถานที่ทำงาน โดยการชี้แนะเพื่อการจัดการหัวหน้างานจะทำการสนับสนุนลูกน้อง ด้านอารมณ์ เช่น การให้กำลังใจในการทำงาน การยอมรับความคิดเห็นหรือการกระทำของลูกน้อง แสดงความเห็นใจเมื่อลูกน้องทำงานหนักหรือพบปัญหาในการทำงาน และด้านข้อมูลข่าวสาร เช่น ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแก่ลูกน้อง ให้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงงานของลูกน้อง ชี้แนะแก่ลูกน้อง ให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเมื่อลูกน้องพบปัญหาในการทำงาน โดยมีงานวิจัยเชิงประจักษ์พบว่าการสนับสนุนทางสังคมจาก หัวหน้างานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจาก หัวหน้างานมาก มักจะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานมากกว่าผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจาก หัวหน้า

งานน้อย อาทิเช่น งานวิจัยของศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2522) ปริญญา ณ วันจันทร์ (2536) นีออน พิณประดิษฐ์(2545) ดุจเดือน พันธุมนาวิน(Bhanthumnavin. 2001) บอลเลนไทน์ และนันส์(Ballantine; & Nunns. 1998) และเฮมิงเวย์ และ สมิธ (Hemingway; & Smith. 1999)

ส่วนการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานทั้งในระดับกลุ่มและระดับพนักงาน ผู้วิจัยใช้แนวคิดการศึกษาของพฤติกรรมที่ได้รับอิทธิพลปัจจัยส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อม ดังนั้น การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างาน ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร เจตคติต่อการชี้แนะเพื่อการจัดการ บุคลิกภาพแบบ ตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ และวัฒนธรรมการชี้แนะ ส่วนปัจจัยเชิงสาเหตุพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน และ การรับรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูง นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังได้ศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมการทำงานต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อให้เห็นถึงอิ ทธิพลของพฤติกรรมการทำงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่จะทำให้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการเป็นเลิศบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลอีกด้วย ซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพประกอบ 4 ดังนี้



ภาพประกอบ 4 กรอบแนวคิดในการศึกษา

5.2 สมมติฐานการวิจัย

1. พฤติกรรมการทำงานมีอิทธิพลทางตรงระดับบุคคลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. พฤติกรรมการทำงานได้รับอิทธิพลทางตรงระดับพนักงานจาก แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน และการรับรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูง โดยพฤติกรรมการทำงาน ได้รับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลจากความพึงพอใจในงาน โดยผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน และได้รับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลจาก การรับรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูง โดยผ่านความพึงพอใจในงาน

3. การชี้แนะการจัดการ ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากปัจจัย กลุ่ม ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร บุคลิกภาพแบบตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ เจตคติต่อการชี้แนะ วัฒนธรรมการชี้แนะ

4. การชี้แนะการจัดการ มีอิทธิพล ทางตรงข้ามระดับกลุ่ม ต่อพฤติกรรมการทำงาน และความพึงพอใจในงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะใช้การวิจัย แบบผสมผสานวิธีการ (Mixed Methods Research) รูปแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ (The Exploratory Sequential Design) ซึ่งเป็นแบบแผนการวิจัยเชิงผสมผสานที่มีลักษณะการดำเนินงานวิจัยเป็นสองระยะ โดยในระยะแรกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางในการนิยาม การสร้างตัวชี้วัดและเครื่องมือวัดตัวแปร หลังจากนั้นจึงนำเครื่องมือที่ได้ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจั ยเชิงปริมาณระยะที่สอง ซึ่งแต่ละระยะมีวิธีดำเนินการวิจัยและรายละเอียดดังนี้

<u>ระยะที่หนึ่ง การศึกษาเชิงคุณภาพ</u>

1. หน่วยศึกษา

คณะวิชาที่เข้าร่วมโครงการเกณฑ์คุณภาพการศึกษา ทั้ง 2 ระยะ คือ ระยะนำร่องและระยะต่อยอด ทั้งนี้เพราะมหาวิทยาลัยที่เข้าร่วมดังกล่าวมีความต่อเนื่องและมีพัฒนาการในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ ซึ่งในระยะนำร่อง (ระยะที่ 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วยสถาบันอุดมศึกษาจำนวน15 แห่ง และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาพิจารณาคณะวิชานำร่อง 1 คณะวิชาต่อ 1 มหาวิทยาลัย โดยมีทีมพี่เลี้ยงจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้คำแนะนำ ติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด ส่วนในระยะต่อยอดคุณภาพการศึกษาฯ (ระยะที่ 2) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจประเมินคุณภาพองค์กรทางการศึกษา และเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถประเมินองค์กรด้วยเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ รวมถึงเพื่อการพัฒนาคู่มือการดำเนินงานที่จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาที่เข้าร่วมโครงการฯ เป็นตัวอย่างของประชาคมอุดมศึกษาในการต่อยอดการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก อย่างก้าวกระโดด โดยผู้วิจัยได้กำหนดคณะที่ทำการเก็บข้อมูลเป็นกลุ่มวิชา และกำหนดอักษรแทนมหาวิทยาลัย ตามแนวทางปฏิบัติหลักจริยธรรมการวิจัยในคน ว่าด้วย หลักความเคารพในบุคคล (Respect for person) โดยคณะวิชาที่เข้าร่วมทั้ง 2 ระยะรวม 4 คณะวิชา ได้แก่ คณะ กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (มหาวิทยาลัย A) คณะ กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ (มหาวิทยาลัย B) คณะกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (มหาวิทยาลัย C) คณะกลุ่มสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (มหาวิทยาลัย D)

2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงตามบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบเกณฑ์คุณภ าพการศึกษาฯ อย่างน้อย คณะละ 1 คน โดยทำการสัมภาษณ์คณบดี รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา หากคณะวิชาใดไม่มีรองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษาจะทำการสัมภาษณ์รองคณบดีฝ่ายบริหาร หรือผู้ที่รับผิดชอบคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมถึงเลือกผู้ให้ข้อมูลก ลุ่มอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบเกณฑ์ดังกล่าว ที่ได้มาจากการใช้เทคนิค Snowball กล่าวคือ การให้ผู้บริหารที่ได้ทำการสัมภาษณ์คนแรกแนะนำผู้ที่ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างชัดเจน ซึ่งในงานวิจัยนี้มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลรวม 7 ท่าน โดยข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลักมีดังนี้

ตาราง 1 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก

มหาวิทยาลัย	ผู้ให้ข้อมูล	กลุ่มคณะวิชา	ตำแหน่ง	ประสบการณ์
A	ก	กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	รองคณบดีฝ่ายแผนยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ	6 ปี
B	ข	กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ	4 ปี
C	ค	กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	รองคณบดีฝ่ายบริหาร	4 ปี
D	ง	กลุ่มสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	รองคณบดีฝ่ายบริหาร	6 ปี
D	จ	กลุ่มสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	เลขานุการคณะ	4 ปี
B	ฉ	กลุ่มสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	หัวหน้างานส่วนงาน	10 ปี
C	ช	กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ	หัวหน้างานส่วนงาน	12 ปี

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดย สร้างแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกและกรอบอย่างคร่าวๆ โดยแนวคำถามภายใต้บริบท แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ แบ่งออกเป็น 1. แนวคำถามด้าน การชี้แนะการจัดการ ของหัวหน้างาน และ 2. แนวคำถามด้านพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีตัวอย่างแนวคำถามดังนี้

ตัวอย่างแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์

- **แนวคำถามด้านการชี้แนะการจัดการ**

1. การชี้แนะของ หัวหน้างาน สายสนับสนุนวิชาการ มีความสำคัญอย่างไรกับพัฒนาการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา / พัฒนาด้านไหนบ้างและพัฒนาอย่างไร

2. บทบาทและหน้าที่ของ หัวหน้างาน กับการประเมินพนักงานมีขอบเขตในการประเมินมากน้อยแค่ไหน / ประเมินด้านไหนและอย่างไร / แต่ละด้านมีรายละเอียดและความสำคัญอย่างไรต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

- **แนวคำถามด้านพฤติกรรมการทำงาน**

1. พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ ที่คิดว่าส่งเสริมและสนับสนุนความสำเร็จของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาต้องมีลักษณะอย่างไร

2. ความร่วมมือในการทำงาน ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ มีความจำเป็นและสำคัญหรือไม่ /อย่างไร ต่อพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษา

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลขนาดเล็ก ดังนั้นผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัย การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันขณะทำการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ ร่วมกับการสังเกตผู้ให้ข้อมูลขณะสัมภาษณ์ โดยมีแนวคำถาม (Guideline question) คลอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา

5. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยใช้หลักการตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Data Triangulation) โดยตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยศึกษาที่แตกต่างกัน ผู้ให้ข้อมูลแตกต่างกัน และระยะเวลาการใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯที่แตกต่างกัน เพื่อให้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและมีความคิดเห็นไปแนวทางเดียวกัน และในขณะเดียวกันผู้วิจัยได้ทำการสะท้อนข้อมูลกลับไปยังผู้ให้ข้อมูล (Member Check) ระหว่างการสนทนา เพื่อตรวจสอบข้อมูลนั้นมีความถูกต้องและเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย และทำให้ข้อมูลการวิจัยนั้นมีความน่าเชื่อถือ

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลว่ามีเพียงพอหรือไม่ โดยผู้วิจัยใช้การแปลความเพื่อการวิเคราะห์ ตีความและแปลความหมาย (Content Analysis)

<u>ระยะที่สอง การศึกษาเชิงปริมาณ</u>

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร การวิจัยครั้งนี้ คือ หัวหน้างานที่ปฏิบัติงานของ 23 คณะวิชา ของมหาวิทยาลัย จำนวน 13 แห่ง ที่เข้าร่วมโครงการต่อยอดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาจำนวน มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 2 จำนวนประชากรแยกตามมหาวิทยาลัยและคณะวิชา

ลำดับที่	มหาวิทยาลัย	คณะ / สำนัก	จำนวนหัวหน้างาน
1.	ขอนแก่น	คณะเกษตรศาสตร์	5
		คณะเภสัชศาสตร์	5
		คณะแพทยศาสตร์	13
		คณะวิศวกรรมศาสตร์	9
		คณะศึกษาศาสตร์	5
		คณะวิทยาการจัดการ	5
2.	เชียงใหม่	คณะแพทยศาสตร์	25
		คณะเศรษฐศาสตร์	7
3.	เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	คณะวิศวกรรมศาสตร์	10
4.	เทคโนโลยีสุรนารี	สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม	1
5.	เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์	4
6.	มหิดล	คณะพยาบาลศาสตร์	15
		คณะเภสัชศาสตร์	10
		คณะวิทยาศาสตร์	12
		วิทยาลัยนานาชาติ	5
7.	ราชภัฏสวนดุสิต	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	1
8.	ราชภัฏลำปาง	คณะครุศาสตร์	4
9.	วลัยลักษณ์	สำนักวิชาการจัดการ	3
10.	ศรีนครินทรวิโรฒ	คณะแพทยศาสตร์	11
11.	สงขลานครินทร์	คณะแพทยศาสตร์	7
		คณะศิลปกรรมศาสตร์	4
12.	สุโขทัยธรรมาธิราช	สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์	1
13.	อุบลราชธานี	คณะเภสัชศาสตร์	5
		รวม	**167**

โดยทั้ง 13 มหาวิทยาลัย รวม 23 คณะวิชาดังกล่าวนั้น ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจประชากรเอง จากฐานข้อมูลเว็บไซส์ของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งการสอบถามทางโทรศัพท์และจดหมายอิเลคทรอนิค พบว่ามีจำนวนหัวหน้างานรวม 167 คน (หัวหน้างานจำนวน 1 คนต่อ 1 ส่วนงาน) ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ประชากรคือ หัวหน้างานรวมทั้งสิ้น 167 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีกำหนดขนาดตัวอย่างที่เป็นจำนวนหัวหน้างานโดยใช้สูตร

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

โดยที่ n คือ ขนาดของหัวหน้างานที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของหัวหน้างานประชากร

e คือ ขนาดความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากรคือ หัวหน้างาน จำนวนรวม 167 คน และเมื่อกำหนดขนาดความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้อยู่ที่ร้อยละ 10 จึงสามารถกำหนดขนาดก ลุ่มตัวอย่างของหัวหน้างานขั้นต่ำคือไม่น้อยกว่า 63 คน แต่เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์พหุระดับ ดังนั้น การวิเคราะห์เพื่อควา มแม่นยำในการประมาณค่าความแปรปรว นระดับกลุ่ม กลุ่ม ต้องมีจำนวนมากกว่า 100 กลุ่ม (Busing. 1993; Van der Leeden; & Busing. 1994, Afshatous. 1995) ดังนั้นผู้วิจัยจึงวางแผนกำหนดหัวหน้างานขั้นต่ำ 100 คน โดยในแต่ละกลุ่มมี พนักงานใต้บังคับบัญชาให้ข้อมูลอย่างน้อยกลุ่มละ 2 คนขึ้นไป (Muthén. 1989) และในการวิจัยนี้ผู้วิจัยให้ หัวหน้างานและ พนักงานเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีเงื่อนไขคือ แต่ละกลุ่มงานให้หัวหน้างานตอบแบบสอบถาม 1 คน และพนักงานภายใต้การบังคับบัญชาในกลุ่มงานนั้นจำนวน 3-5 คน หากกลุ่มงานใดมีพนักงานน้อย หากกลุ่มงาน ใดพนักงานตอบกลับแบบสอบถามน้อยกว่าจำนวน 3 คน ผู้วิจัย ได้ทำการตัดข้อมูลแบบสอบถามกลุ่มงานนั้นทิ้ง หลังจากการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม สามารถสรุปรายละเอียดของการเลือกกลุ่มตัวอย่างทั้งตามแผนที่วางไว้และที่ได้จากการเก็บข้อมูลจริงได้ดังตาราง 3

ตาราง 3 รายละเอียดของการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามที่วางแผนและจากการเก็บข้อมูลจริง

ประเภทของกลุ่มตัวอย่าง		จำนวน (คน)
หัวหน้างาน	**ตามแผน**	100
	เก็บข้อมูลจริง	77
พนักงาน	**ตามแผน**	500
	เก็บข้อมูลจริง	320

ภายหลังการได้รับแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวนรวม 95 กลุ่มงาน เมื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ตามเงื่อนไข และความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม มีจำนวนรวม 77 กลุ่มงาน ซึ่งได้น้อยกว่าจำนวนตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลทางไปรษณีย์ ถือเป็นข้อจำกัดประการหนึ่งของการวิจัย แต่จำนวนกลุ่มงาน 77 กลุ่ม สามารถนำไปสู่การวิเคราะห์พหุระดับได้ ทั้งนี้เพราะ การเลือกกลุ่มตัวอย่าง เพื่อการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างพหุระดับ สามารถจำแนกได้เป็น 2 กรณี กรณีแรกคือ กลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล (Individual level / Within – level) จำเป็นต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่พอสมควร โดยทั่วไปจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้น ต่ำสุดที่ควรต้องใช้คือ อย่างน้อย 200 ตัวอย่าง (Hair; et al. 2010) ส่วนกรณีที่สองคือ กลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่ม (Group level / Between – level) มิวเธ็น (Muthén. 1989) เสนอว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ในระดับกลุ่มควรมีประมาณ 50 - 100 กลุ่ม ส่วนฮ๊อกซ์ (Hox. 1995) ระบุว่าจำนวนกลุ่มอย่างน้อยควรมี 20 กลุ่ม หรือที่ควรจะเป็นคือ 50 กลุ่ม ดังนั้นการวิจัยนี้มีหัวหน้างานรวม 77 คน (77 กลุ่มงาน) พนักงานรวม 320 คน จึงใช้การวิเคราะห์พหุระดับได้ตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด

การสร้างและตรวสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม 2 ชุด โดยชุดแรกเป็นแบบสอบถามสำหรับ หัวหน้างาน ส่วนชุดที่สองเป็นแบบสอบถามสำหรับพนักงาน ในแบบสอบถามแต่ละชุดประกอบด้วยแบบวัดตัวแปรที่แตก ต่างกันตามความเหมาะสมที่กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มสามารถให้ข้อมูลได้ โดยแบบสอบถามแต่ละชุดใช้วัดตัวแปรดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถามสำหรับ หัวหน้างาน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ซึ่งใช้วัดตัวแปรในการวิจัยนี้ทั้งหมด 5 ตัวแปร ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ลักษณะทางชีวสังคมและภูมิหลัง ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับ หัวหน้างาน ประกอบด้วยข้อคำถามสำหรับการวัดตัวแปร ความสามารถในการสื่อสาร ตัวแปร ตัวแปรบุคลิกภาพแบบตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ ตัวแปรเจตคติต่อการชี้แนะ ตัวแปรการชี้แนะการจัดการ และตัวแปรวัฒนธรรมการชี้แนะ

2. แบบสอบถามสำหรับพนักงาน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ซึ่งใช้วัดตัวแปรในการวิจัยนี้ทั้งหมด 8 ตัวแปร โดยมีรายละเอียดดังนี้ ตอนที่ 1 ลักษณะทางชีวสังคมและภูมิหลัง ตอนที่ 2 ข้อมูลตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ประกอบด้วย ตัวแปร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตัวแปรความพึงพอใจในงาน ตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงาน ตัวแปรวิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง ตัวแปรพฤติกรรมการทำงาน ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรการชี้แนะการจัดการ และตัวแปรวัฒนธรรมการชี้แนะ

ทั้งนี้สามารถสรุปแหล่งผู้ให้ข้อมูลและระดับการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดได้ดังรายละเอียดในตาราง 4

ตาราง 4 แหล่งผู้ให้ข้อมูลและระดับการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่ศึกษา

ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูล	ตัวแปร	ผู้ให้ข้อมูล
ระดับกลุ่ม	การชี้แนะการจัดการ	พนักงาน / หัวหน้างาน
	วัฒนธรรมการชี้แนะ	พนักงาน / หัวหน้างาน
	บุคลิกภาพแบบตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ	หัวหน้างาน
	ความสามารถในการสื่อสาร	หัวหน้างาน
	เจตคติต่อการชี้แนะ	หัวหน้างาน
ระดับพนักงาน	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	พนักงาน
	ความพึงพอใจในงาน	พนักงาน
	ความยึดมั่นผูกพันในงาน	พนักงาน
	วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง	พนักงาน
	พฤติกรรมการทำงาน	พนักงาน
	ผลการปฏิบัติงาน	พนักงาน

ขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องการวัด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนิยามเชิงทฤษฎีและนิยามเชิงปฏิบัติการ

2. ศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูล และดำเนินการสร้างแบบวัดตัวแปรที่ต้องการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ โดยสามารถแยกแบบวัดออกเป็น 2 ประเภท คือแบบวัดที่สร้างขึ้นเอง และแบบวัดที่นำมาปรับใช้ โดยแบบวัดที่นำมาปรับใช้ผู้วิจัยนำมาจากผู้สร้างและมีการใช้ในการวัดตัวแปรมาก่อน จากนั้นพิจารณาเปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของแบบวัดแต่ละฉบับ รวมถึงพิจารณาความเหมาะสมให้สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อนำมาปรับให้เหมาะสม ส่วนแบบวัดที่สร้างขึ้นเองในครั้งนี้ได้มาจากการศึกษาเชิงคุณภาพในการศึกษาระยะที่หนึ่ง เพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทงานวิจัยนี้มากที่สุด

3. นำแบบวัดทั้งหมดที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดด้านเนื้อหาทางพฤติกรรมศาสตร์ ด้านการศึกษา และผู้มีประสบการณ์การทำงานใน อุดมศึกษา จำนวน 4 ท่าน ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และทำการปรับปรุงแก้ไขแบบวัดตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญให้แบบวัดมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยตัดหรือปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่า IOC (Index of item-objective congruence) ต่ำกว่า 0.50 (Rovinelli; & Hambleton. 1977)

4. นำแบบวัดที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย โดยนำไปทดลองใช้กับพนักงาน จำนวน 40 คนและผู้บริหาร จำนวน 20 คนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่งในเขตภาคเหนือตอนบน ที่กำลังอยู่ในช่วงเริ่มต้นการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการเป็นเลิศมาใช้ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดจากการทดลองใช้ โดยใช้การวิเคราะห์ รายข้อเพื่อวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัดด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรา ยข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) ร่วมกับการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบวัดด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค โดยพิจารณาตัดหรือปรับปรุงข้อ คำถามที่มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) ต่ำกว่า 0.30 (Nunnally. 1978)

5. หลังจากการเก็บข้อมู ลกับกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย ผู้วิจัย ได้ทำการ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ของเครื่องมือวัดทุกตัวแปร ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis; CFA) เพื่อยืนยันว่าเครื่องมือวัดตัวแปรแต่ละตัวที่ได้พัฒ นำมาจากแนวคิดและทฤษฎี ต่าง ๆ นั้นมีองค์ประกอบเป็นไปตามโครงสร้างนิยามเชิงปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องของทั้งแบบจำลองที่กำหนดให้แบบจำลองการวัดที่เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 250 คน ควรมีค่า CFI หรือ TLI > 0.90, RMSEA < 0.07 (Hair; et al. 2010) ซึ่งหากแบบจำลองดังกล่าวไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะปรับแบบจำลองโดยใช้วิธีการตัดข้อคำถาม โดยพิจารณาการตัดข้อคำถามจากค่าดัชนีการปรับปรุงแบบจำลอง (Modification indices) ที่มากกว่า 4.0 (Hair; et al. 2010) ร่วมกับการตัดข้อคำถามที่มีค่า น้ำหนัก องค์ประกอบน้อย รวมถึงข้อ คำถาม ที่มีใจความ ซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกันซึ่งสามารถใช้แทนกันได้ออกไปทีละข้อ จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

นอกจากนั้น ผู้วิจัย ได้เลือกใช้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability) เพราะเป็นวิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดตัวแปรที่มีการนำค่าน้ำหนักของข้อคำถามแต่ละข้อที่แตก ต่างกันมาร่วมคำนวณในการวิเคราะห์ด้วย ซึ่งทำให้ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นที่ตรงและมีความลำเอียงน้อยกว่าการใช้ค่ าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค ทั้งนี้สามารถสรุปรายละเอียดของการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดทั้ง 11 ตัวแปร ได้ดังนี้

1. แบบวัดการชี้แนะการจัดการ

การสร้างแบบวัด

การวัดตัวแปรการชี้แนะการจัดการ ผู้วิจัยใช้ผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเชิงคุณภาพในระยะที่หนึ่ง จำนวน 26 ข้อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุน จำนวน 7 ข้อ ด้านการกระตุ้น จำนวน 9 ข้อ และองค์ประกอบด้านการประเมิน จำนวน 10 ข้อ เป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน)

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด

เมื่อนำไปทดลองใช้และตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นคือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของ ครอนบาคเท่ากับ 0.95 ผู้วิจัยทำการปรับแก้ความเหมาะสมของข้อคำ ถาม หลังจากนั้นจึงนำแบบวัดจำนวน 26 ข้อ ไปใช้เก็บข้อมูลจริง จากนั้นทำการทดสอบความเที่ยงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองของ พฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองโดยใช้วิธีการตัดข้อคำถาม โดยพิจารณาการตัดข้อคำถามจากค่าดัชนี การปรับปรุงแบบจำลอง ที่มากกว่า 4.0 (Hair; et al. 2010) ร่วมกับการตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อย รวมถึงข้อคำถามที่มีใจความซ้ำ ซ้อนหรือใกล้เคียงกันซึ่งสามารถใช้แทนกันได้ออกไปทีละข้อ จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (CFI=0.992, TLI=0.987, RMSEA=0.036) ที่มี 3 องค์ประกอบเช่นเดิม และคงเหลือข้อคำถามจำ นวน 9 ข้อ (ด้านแรกจำนวน 4 ข้อ ด้านที่สองจำนวน 2 ข้อ และด้านที่สามจำนวน 3 ข้อ) ซึ่งด้านแรกมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง 0.511 – 0.803 ส่วนด้านที่สองมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.718 และ 0.793 และด้านที่สามมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ในช่วง 0.656 - 0.798 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำ คัญที่ 0.001 (ดังภาคผนวก ข) แสดงว่าแบบวัดนี้มีความเที่ยงตรงเชิงเสมือน และมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงของด้านการสนับสนุน เท่ากับ 0.71 ส่วนด้านการกระตุ้น มีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.78 ส่วนด้านการประเมิน มีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.76 ซึ่งถือว่ามีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

ตัวอย่างแบบวัดฉบับพนักงานประเมิน

<u>ด้านการสนับสนุน</u>

1. หัวหน้างานของฉันมักจะถามสารทุกข์สุขดิบ เพื่อแสดงความห่วงใยฉัน

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

<u>ด้านการกระตุ้น</u>

1. หัวหน้างานเสนอแนะแนวการทำงาน ตามความแตกต่างของพนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสม

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

<u>ด้านการประเมิน</u>

1. การพูดเสนอแนะแนวทางการทำงานของหัวหน้างาน ทำให้ฉันมักมีพลังเพิ่มมากขึ้นในการทำงาน

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

ตัวอย่างแบบวัดฉบับหัวหน้าประเมิน

<u>ด้านการสนับสนุน</u>

1. ฉันมักจะถามสารทุกข์สุขดิบ เพื่อแสดงความห่วงใยพนักงาน

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

<u>ด้านการกระตุ้น</u>

1. ฉันเสนอแนะแนวการทำงาน ตามความแตกต่างของพนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสม

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

<u>ด้านการประเมิน</u>

1. การพูดเสนอแนะแนวทางการทำงานของฉัน ทำให้พนักงานมีพลังเพิ่มมากขึ้นในการทำงาน

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

วิธีการให้คะแนน ข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ 4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ 3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงที่สุดเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม

2. แบบวัดความสามารถในการสื่อสาร

การสร้างแบบวัด

การวัดตัวแปรความสามารถในการสื่อสาร ผู้วิจัย ปรับ ใช้แบบวัดของ ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์ (2548) ซึ่งพัฒนำมาจากนิยามความสามารถในการสื่อสารของเจบลินและคณะ (Jablin; et al. 1994) จำนวน 17 ข้อคำถาม โดยแบบสอบถามแยกออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ความรู้เชิงกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร จำนวน 9 ข้อคำถาม และศักยภาพด้านการสื่อสาร จำนวน 8 ข้อคำถาม เป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน)

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด

เมื่อนำไปทดลองใช้และตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นคือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของ ครอนบาคเท่ากับ 0.91 ผู้วิจัยทำการปรับแก้ความเหมาะสมของข้อคำ ถาม หลังจากนั้นจึงนำแบบวัดจำนวน 17 ข้อ ไปใช้เก็บข้อมูลจริง จากนั้นทำการทดสอบความเที่ยงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำล องของความ สามารถในการสื่อสาร ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองโดยใช้วิธีการตัดข้อคำถาม โดยพิจารณาการตัดข้อคำถามจากค่าดัชนีการปรับปรุง

แบบจำลอง ที่มากกว่า 4.0 (Hair; et al. 2010) ร่วมกับการตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อย รวมถึงข้อคำถามที่มีใจความซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกันซึ่งสามารถใช้แทนกันได้ออกไปทีละข้อ จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (CFI=0.977, TLI=0.956, RMSEA=0.015) ที่มี 2 ด้านเช่นเดิม และคงเหลือข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ (ด้านแรกจำนวน 4 ข้อ และด้านที่สองจำนวน 2 ข้อ) ซึ่งด้านแรกมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง 0.805 – 0.987 ส่วนด้านที่สองมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.625 และ 0.909 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญที่ 0.001 (ดังภาคผนวก ข) แสดงว่าแบบวัดนี้มีความเที่ยงตรงเชิงเสมือนและมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงขององค์ประกอบด้านความความรู้เชิงกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร เท่ากับ 0.92 ส่วนองค์ประกอบด้านศักยภาพด้านการสื่อสาร มีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.75 ซึ่งถือว่ามีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับปานกลาง

ตัวอย่างแบบวัด

<u>ด้านความรู้เชิงกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร</u>

1. ฉันรู้ว่าควรจะบอกอะไรและไม่ควรบอกอะไรกับพนักงานที่มาถามฉัน

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

<u>ด้านศักยภาพด้านการสื่อสาร</u>

1. ฉันใส่ใจในการให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

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

วิธีการให้คะแนน ข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ 4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ 3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม

3. แบบวัดบุคลิกภาพแบบตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ

การสร้างแบบวัด

การวัดตัวแปรบุคลิกภาพแบบตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ ผู้วิจัยปรับใช้แบบวัดของของวัลภา สบายยิ่ง (2542) ซึ่งทำการแปลมาจาก NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) ของคอสต้าและแมคเคร (Casta; & Macrae. 1992) จำนวน 14 ข้อคำถาม มีจำนวนหนึ่งองค์ประกอบ เป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน)

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด

เมื่อนำไปทดลองใช้และตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นคือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของ ครอนบาคเท่ากับ 0.92 ผู้วิจัยทำการปรับแก้ความเหมาะสมของข้อคำถาม หลังจากนั้นจึงนำแบบวัดจำนวน 14 ข้อ ไปใช้เก็บข้อมูลจริง

จากนั้นทำการทดสอบความเที่ยงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองของ บุคลิกภาพแบบตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ ของหัวหน้างาน ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองโดยใช้วิธีการตัดข้อคำถาม โดยพิจารณาการตัดข้อคำถามจากค่าดัชนีการปรับปรุงแบบจำลอง ที่มากกว่า 4.0 (Hair; et al. 2010) ร่วมกับการตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อย รวมถึงข้อคำถามที่มีใจความซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกันซึ่งสามารถใช้แทนกันได้ออกไปทีละข้อ จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (CFI=0.984, TLI=0.978, RMSEA=0.055) และคงเหลือข้อคำถามจำ นวน 9 ข้อ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง 0.583 – 0.855 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญที่ 0.001 (ดังภาคผนวก ข) แสดงว่าแบบวัดนี้มีความเที่ยงตรงเชิงเสมือน และมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง เท่ากับ 0.92 ซึ่งถือว่ามีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

ตัวอย่างแบบวัด

1. เมื่อฉันมีความตั้งใจที่จะทำอะไรแล้ว ฉันก็จะยึดมั่นการปฏิบัติตามนั้นเสมอ

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

<u>วิธีการให้คะแนน</u> ข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ 4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ 3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม

4. แบบวัดเจตคติต่อการชี้แนะ

การสร้างแบบวัด

การวัดเจตคติต่อการชี้แนะ ผู้วิจัย ทำการสร้างแบบวัดขึ้นเอง ให้ครอบคลุมด้านความคิด ด้านความรู้สึก และด้านความพร้อมที่จะกระทำ จำนวน 14 ข้อคำถาม มีจำนวนหนึ่งองค์ประกอบเป็นมาตรวัดประเมินค่า6 ระดับ คือ จริงที่สุด(6 คะแนน) จนถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน)

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด

เมื่อนำไปทดลองใช้และตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นคือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของ ครอนบาคเท่ากับ 0.92 ผู้วิจัยทำการปรับแก้ความเหมาะสมของข้อคำ ถาม หลังจากนั้นจึงนำแบบวัดจำนวน 14 ข้อ ไปใช้เก็บข้อมูลจริง จากนั้นทำการทดสอบความเที่ยงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองของเจตคติต่อการชี้แนะ ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองโดยใช้วิธีการตัดข้อคำถาม โดยพิจารณาการตัดข้อคำถามจากค่าดัชนีการปรับปรุงแบบจำลอง ที่มากกว่า 4.0 (Hair; et al. 2010) ร่วมกับการตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อย รวมถึงข้อคำถามที่มีใจความซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกันซึ่งสามารถใช้แทนกันได้ออกไปทีละข้อ จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (CFI=0.990, TLI=0.981, RMSEA=0.060) และคงเหลือข้อ

คำถามจำนวน 3 ข้อ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง 0.695 – 0.904 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญที่ 0.001 (ดังภาคผนวก ข) แสดงว่าแบบวัดนี้มีความเที่ยงตรงเชิงเสมือน และมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง เท่ากับ 0.83 ซึ่งถือว่ามีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

ตัวอย่างแบบวัด

ข้าพเจ้าพร้อมที่จะให้การสนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์การทำงานแก่พนักงาน

…….	…….	……..	……	…….	……
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

<u>วิธีการให้คะแนน</u> ข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ 4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ 3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม

5. แบบวัดวัฒนธรรมการชี้แนะ

การสร้างแบบวัด

แบบวัดวัฒนธรรมการชี้แนะ ผู้วิจัยจะปรับใช้แบบวัดวัฒนธรรมการชี้แนะ (Coaching Culture Assessment: CCA) ของเครน (Crane. 2007) จำนวน 19 ข้อคำถาม มีจำนวนหนึ่งองค์ประกอบ เป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน)

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด

เมื่อนำไปทดลองใช้และตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นคือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของ ครอนบาคเท่ากับ 0.92 ผู้วิจัยทำการปรับแก้ความเหมาะสมของข้อคำถาม หลังจากนั้นจึงนำแบบวัดจำนวน 19 ข้อ ไปใช้เก็บข้อมูลจริง จากนั้นทำการทดสอบความเที่ยงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองของวัฒนธรรมการชี้แนะ ของพนักงานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองโดยใช้วิธีการตัดข้อคำถาม โดยพิจารณาการตัดข้อคำถามจากค่าดัชนีการปรับปรุงแบบจำลอง ที่มากกว่า 4.0 (Hair; et al. 2010) ร่วมกับการตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อย รวมถึงข้อคำถามที่มีใจความซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกันซึ่งสามารถใช้แทนกันได้ออกไปทีละข้อ จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูล เชิงประจักษ์ (CFI=0.998, TLI=0.993, RMSEA=0.035) และคงเหลือข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง 0.573 – 0.869 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญที่ 0.001 (ดังภาคผนวก ข) แสดงว่าแบบวัดนี้มีความเที่ยงตรงเชิงเสมือน และมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง เท่ากับ 0.77 ซึ่งถือว่ามีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

ตัวอย่างแบบวัด

1. หน่วยงานของฉันมักใช้ความผิดพลาดในการทำงาน เพื่อเป็นโอกาสในการเรียนรู้

....

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

<u>วิธีการให้คะแนน</u> ข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ 4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ 3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม

6. แบบวัดพฤติกรรมการทำงาน

การสร้างแบบวัด

แบบวัดพฤติกรรมการทำงาน ผู้วิจัยใช้ผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเชิงคุณภาพในระยะที่หนึ่ง จำนวน 19 ข้อคำถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความร่วมมือ จำนวน 6 ข้อคำถาม ด้านการปรับตัว จำนวน 6 ข้อคำถาม และด้านการเรียนรู้ จำนวน 7 ข้อคำถาม เป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน)

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด

เมื่อนำไปทดลองใช้และตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นคือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของ ครอนบาคเท่ากับ 0.87 ผู้วิจัยทำการปรับแก้ความเหมาะสมของข้อคำ ถาม หลังจากนั้นจึงนำแบบวัดจำนวน 19 ข้อ ไปใช้เก็บข้อมูลจริง จากนั้นทำการทดสอบความเที่ยงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองของพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองโดยใช้วิธีการตัดข้อคำถาม โดยพิจารณาการตัดข้อคำถามจากค่าดัชนีการปรับปรุงแบบจำลอง ที่มากกว่า 4.0 (Hair; et al. 2010) ร่วมกับการตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อย รวมถึงข้อคำถามที่มีใจความซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกันซึ่งสามารถใช้แทนกันได้ออกไปทีละข้อ จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (CFI=0.972, TLI=0.960, RMSEA=0.548) ที่มี 3 ด้านเช่นเดิม และคงเหลือข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ (ด้านแรกจำนวน 3 ข้อ ด้านที่สองจำนวน 3 ข้อ และด้านที่สามจำนวน 2 ข้อ) ซึ่งด้านแรกมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง 0.684 – 0.793 ส่วนด้านที่สองมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง0.542– 0.696 และด้านที่สามมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.582 และ 0.664 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญที่ 0.001 (ดังภาคผนวก ข) แสดงว่าแบบวัดนี้มีความเที่ยงตรงเชิงเสมือน และมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงของด้าน ความร่วมมือ เท่ากับ 0.78 ส่วนด้านการปรับตัว มีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.67 ส่วนด้านการเรียนรู้มีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.56 ซึ่งถือว่ามีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับปานกลาง

ตัวอย่างแบบวัด

<u>ด้านความร่วมมือ</u>

1. ฉันช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและอาจารย์ ถึงแม้งานนั้นไม่ใช่หน้าที่ของฉัน

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

<u>ด้านการปรับตัว</u>

1. ฉันวิเคราะห์ปัญหาการทำงานของตัวเองเสมอ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

<u>ด้านการเรียนรู้</u>

1. ฉันสามารถพัฒนาทักษะการทำงานให้ดีขึ้นด้วยตัวฉันเอง

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

<u>วิธีการให้คะแนน</u> ข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ 4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ 3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม

7. แบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

การสร้างแบบวัด

<u>ลักษณะแบบสอบถาม</u> เครื่องมือวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผู้วิจัยจะปรับใช้แบบวัดของบุญรับ ศักดิ์มณี (2532) ซึ่งพัฒนาเครื่องมือวัดจากการดัดแปลงแบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเฮอร์แมนส์ (Hermans.1970) จำนวน 8 ข้อคำถาม มีจำนวนหนึ่งองค์ประกอบ เป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน)

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด

เมื่อนำไปทดลองใช้และตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นคือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของ ครอนบาคเท่ากับ 0.73 ผู้วิจัยทำการปรับแก้ความเหมาะสมของข้อคำถาม หลังจากนั้นจึงนำแบบวัดจำนวน 8 ข้อ ไปใช้เก็บข้อมูลจริง จากนั้นทำการทดสอบความเที่ยงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองโดยใช้วิธีการตัดข้อคำถาม โดยพิจารณาการตัดข้อคำถามจากค่าดัชนีการปรับปรุงแบบจำลอง ที่มากกว่า 4.0 (Hair; et al. 2010) ร่วมกับการตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อย รวมถึงข้อคำถามที่มีใจความซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกันซึ่งสามารถใช้แทนกันได้ออกไปทีละข้อ จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (CFI=0.997, TLI=0.992, RMSEA=0.047) และคงเหลือข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง 0.601 – 0.845 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญที่ 0.001 (ดังภาคผนวก ข) แสดงว่าแบบวัดนี้มีความเที่ยงตรงเชิงเสมือน และมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง เท่ากับ 0.84 ซึ่งถือว่ามีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

ตัวอย่างแบบวัด

1. เมื่อทำงาน ฉันมักจะทุ่มเทความพยายามให้กับงานนั้นอย่างเต็มที่

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

<u>วิธีการให้คะแนน</u> ข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ 4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ 3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม

8. แบบวัดความพึงพอใจในงาน

การสร้างแบบวัด

แบบวัดความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยจะใช้แบบวัดของนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) ซึ่งได้แปลและปรับมาจากแบบวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินิโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire) จำนวน 19 ข้อคำถาม มี 2 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจภายในลักษณะงาน จำนวน 12 ข้อคำถาม และความพึงพอใจภายนอกลักษณะงานจำนวน 7 ข้อคำถาม เป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน)

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด

เมื่อนำไปทดลองใช้และตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นคือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของ ครอนบาคเท่ากับ 0.89 ผู้วิจัยทำการปรับแก้ความเหมาะสมของข้อคำ ถาม หลังจากนั้นจึงนำแบบวัดจำนวน 19 ข้อ ไปใช้เก็บข้อมูลจริง จากนั้นทำการทดสอบความเที่ยงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองของความพึงพอใจในงานของพนักงานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองโดยใช้วิธีการตัดข้อคำถาม โดยพิจารณาการตัดข้อคำถามจากค่าดัชนีการปรับปรุงแบบจำลอง ที่มากกว่า 4.0 (Hair; et al. 2010) ร่วมกับการตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อย รวมถึงข้อคำถามที่มีใจความซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกันซึ่งสามารถใช้แทนกันได้ออกไปทีละข้อ จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (CFI=0.987, TLI=0.968, RMSEA=0.053) ที่มี 2 ด้านเช่นเดิม และคงเหลือข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ (ด้านแรกจำนวน 3 ข้อ และด้านสองจำนวน 2 ข้อ) ซึ่งด้านแรกมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง 0.669 – 0.710 ส่วนด้านที่สองมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง 0.505– 0.664 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญที่ 0.001 (ดังภาคผนวก ข) แสดงว่าแบบวัดนี้มีความเที่ยงตรงเชิงเสมือน และมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงของด้านความพึงพอใจภายในลักษณะงาน เท่ากับ 0.73 ส่วนด้านความพึงพอใจภายนอกลักษณะงาน มีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.51 ซึ่งถือว่ามีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับปานกลาง

ตัวอย่างแบบวัด

<u>ความพึงพอใจในงาน</u>

1. เมื่ออยู่ในหน่วยงาน ฉันสามารถทำในสิ่งที่ไม่ค้านกับจิตสำนึกของตนเอง

.....	.....	.....	.....	.....	.....
พอใจมากที่สุด	พอใจ	ค่อนข้างพอใจ	ค่อนข้างไม่พอใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจที่สุด

<u>ความพึงพอใจภายนอกลักษณะงาน</u>

1. ฉันพอใจสภาพแวดล้อมในหน่วยงานของฉัน

.....	.....	.....	.....	.....	.....
พอใจมากที่สุด	พอใจ	ค่อนข้างพอใจ	ค่อนข้างไม่พอใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจที่สุด

<u>วิธีการให้คะแนน</u> ข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ 4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ 3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม

9. แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงาน

การสร้างแบบวัด

แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานผู้วิจัยจะปรับใช้แบบวัดของอรพิน ชูชม (2557) ซึ่งพัฒนาแบบวัดจาก ยูเทรคซ์ (Utrecht Work Engagement Scale : UWES) ของซู้ดลิและเบคเกอร์ (Schuafeli; & Bakker. 2004) จำนวน 9 ข้อคำถาม มีองค์ประกอบเดียว เป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน)

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด

เมื่อนำไปทดลองใช้และตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นคือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของ ครอนบาคเท่ากับ 0.90 ผู้วิจัยทำการปรับแก้ความเหมาะสมของข้อคำถาม หลังจากนั้นจึงนำแบบวัดจำนวน 9 ข้อ ไปใช้เก็บข้อมูลจริง จากนั้นทำการทดสอบความเที่ ยงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองของความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองโดยใช้วิธีการตัดข้อคำถาม โดยพิจารณาการตัดข้อคำถามจากค่าดัชนีการปรับปรุงแบบจำลอง ที่มากกว่า 4.0 (Hair; et al. 2010) ร่วมกับการตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อย รวมถึงข้อคำถามที่มีใจความซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกันซึ่งสามารถใช้แทนกันได้ออกไปทีละข้อ จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (CFI=0.997, TLI=0.995, RMSEA=0.039) และคงเหลือข้อคำถามจำ นวน 5 ข้อ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง 0.658 – 0.877 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญที่ 0.001 (ดังภาคผนวก ข) แสดงว่าแบบวัดนี้มีความเที่ยงตรงเชิงเสมือนและมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง เท่ากับ 0.90 ซึ่งถือว่ามีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

ตัวอย่างแบบวัด

1. ฉันรู้สึกมีความสุขและเพลิดเพลินกับงานที่ทำ

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

<u>วิธีการให้คะแนน</u> ข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ 4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ 3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม

10. แบบวัดการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง

การสร้างแบบวัด

แบบวัดการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง ผู้วิจัยปรับใช้แบบวัดของแซงส์และคณะ (Zhang; Di Fan; & Zhu. 2014) ซึ่งพัฒนาแบบวัดมาจากแนวคิดของ แดทต้าและคณะ(Datta; Guthrie; & Wright. 2005) และก้องและคณะ (Gong; et al. 2009) จำนวน 14 ข้อคำถาม มีองค์ประกอบเดียว เป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน)

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด

เมื่อนำไปทดลองใช้และตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นคือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของ ครอนบาคเท่ากับ 0.89 ผู้วิจัยทำการปรับแก้ความเหมาะสมของข้อคำ ถาม หลังจากนั้นจึงนำแบบวัดจำนวน 14 ข้อ ไปใช้เก็บข้อมูลจริง จากนั้นทำการทดสอบความเที่ยงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองของการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง ของพนักงานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองโดยใช้วิธีการตัดข้อคำถาม โดยพิจารณาการตัดข้อคำถามจากค่าดัชนีการปรับปรุงแบบจำลอง ที่มากกว่า 4.0 (Hair; et al. 2010) ร่วมกับการตัดข้อ คำถาม ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อย รวมถึงข้อคำถามที่มีใจความซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกันซึ่งสามารถใช้แทนกันได้ออกไปทีละข้อ จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (CFI=0.990, TLI=0.969, RMSEA=0.256) และคงเหลือข้อคำถามจำ นวน 4 ข้อ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง 0.554 – 0.767 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญที่ 0.001 (ดังภาคผนวก ข) แสดงว่าแบบวัดนี้มีความเที่ยงตรงเชิงเสมือน และมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง เท่ากับ 0.76 ซึ่งถือว่ามีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

ตัวอย่างแบบวัด

1. หน่วยงานของฉัน ทุกคนมีโอกาสทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ถ้ามีความสามารถที่เหมาะสมกับงาน

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

<u>วิธีการให้คะแนน</u> ข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ 4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ 3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม

11. แบบวัดผลการปฏิบัติงาน

การสร้างแบบวัด

แบบวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยปรับใช้แบบวัดของ อังศินันท์ อินทรกำแหง (2558) จำนวน 24 ข้อคำถาม แล้วคัดเลือกข้อคำถามนำมาแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านผลผลิตของงาน จำนวน 12 ข้อ และด้านผลลัพธ์ของงาน จำนวน 11 ข้อ เป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด (6 คะแนน) จนถึง ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน)

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด

เมื่อนำไปทดลองใช้และตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัด พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นคือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของ ครอนบาคเท่ากับ 0.93 ผู้วิจัยทำการปรับแก้ความเหมาะสมของข้อคำ ถาม หลังจากนั้นจึงนำแบบวัดจำนวน 23 ข้อ ไปใช้เก็บข้อมูลจริง จากนั้นทำการทดสอบความเที่ยงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองของ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองโดยใช้วิธีการตัดข้อคำถาม โดยพิจารณาการตัดข้อคำ ถามจากค่าดัชนี การปรับปรุงแบบจำลอง ที่มากกว่า 4.0 (Hair; et al. 2010) ร่วมกับการตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อย รวมถึงข้อคำถามที่มีใจความซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกันซึ่งสามารถใช้แทนกันได้ออกไปทีละข้อ จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (CFI=0.971, TLI=0.953, RMSEA=0.072) ที่มี 2 ด้านเช่นเดิม และคงเหลือข้อคำถามจำ นวน 7 ข้อ (องค์ประกอบแรกจำนวน 4 ข้อ และองค์ประกอบที่สอง จำนวน 3 ข้อ) ซึ่งด้านแรกมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง 0.539 – 0.774 ส่วนด้านที่สองมีค่าน้ำ หนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง 0.636– 0.847 โดยค่าน้ำ หนักทุกค่ามีนัย สำคัญที่ 0.001 (ดังภาคผนวก ข) แสดงว่าแบบวัดนี้มีความเที่ยงตรงเชิงเสมือน และมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงของด้าน ผลผลิตของงาน เท่ากับ 0.77 ส่วนองค์ประกอบด้าน ผลผลัพธ์ของ งานมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.80 ซึ่งถือว่ามีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

ตัวอย่างแบบวัด

<u>ด้านผลผลิตของงาน</u>

1. ฉันรักษาวินัยขณะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีและต่อเนื่อง ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

…….	…….	……..	……	…….	……
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

<u>ด้านผลลัพธ์ของงาน</u>

1. หัวหน้างานยอมรับ และให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของฉัน

.....	.....	.....	.....	.....	.....
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

<u>วิธีการให้คะแนน</u> ข้อคำถามเชิงบวก จริงที่สุดเท่ากับ 6 คะแนน จริงเท่ากับ 5 คะแนน ค่อนข้างจริงเท่ากับ 4 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงเท่ากับ 3 คะแนน ไม่จริงเท่ากับ 2 คะแนน และไม่จริงเลยเท่ากับ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบจะมีคะแนนตรงกันข้าม

6. ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดระดับกลุ่ม ผู้วิจัยทำการทดสอบตัวแปรระดับกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย 2 ตัวแปร คือ การชี้แนะการจัดการ และวัฒนธรรมการชี้แนะ ตามแนวทางการวิเคราะห์ของ เฉิน แมทธิว และบลีส (Chen; Mathieu; & Bliese. 2004) ซึ่งได้เสนอกระบวนการตรวจสอบเครื่องมือวัดตัวแปรพหุระดับที่ประกอบด้วยการตรวจสอบทั้งหมด 5 ขั้นตอน แต่ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือตัวแปรวัดระดับกลุ่มนี้ ผู้วิจัยจะใช้เพียง 4 ขั้นตอน โดยขั้นตอนที่ 5 ผู้วิจัยจะได้นำเสนอในส่วนของการนำเสนอความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลระหว่างตัวแปรพหุระดับที่ศึกษากับตัวแปรอื่น ในส่วนของผลการศึกษาต่อไป ซึ่งทั้ง 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดนิยามของตัวแปรที่ศึกษาทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม (ผู้วิจัยนได้กำหนดไว้ในส่วนของนิยามศัพท์ปฏิบัติการ) ขั้นตอนที่ 2 การระบุธรรมชาติ วิธีการวัด และการสร้างคะแนนของตัวแปรระดับกลุ่ม ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดในแต่ละระดับการวิเคราะห์ ซึ่งในการวิเคราะห์ระดับกลุ่มใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis; MCFA) และขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความแปรปรวนของตัวแปรระหว่างกลุ่ม โดยในขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพในบทที่3 นี้ ผู้วิจัยจะแสดงเพียง 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุธรรมชาติ วิธีการวัด และการสร้างคะแนนของตัวแปรระดับกลุ่ม 2) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดในแต่ละระดับการวิเคราะห์ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis; MCFA) และ 3) การตรวจสอบความแปรปรวนของตัวแปรระหว่างกลุ่ม ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

6.1) การระบุธรรมชาติ วิธีการวัด และการสร้างคะแนนของตัวแปรระดับกลุ่ม ตัวแปรการชี้แนะการจัดการและตัวแปรวัฒนธรรมการชี้แนะ เป็นการรับรู้ของสมาชิกในกลุ่มงานที่มีต่อหัวหน้างานและ วัฒนธรรม ของกลุ่มงาน โดยให้พนักงานในส่วนงานประเมินตัวแปรทั้งสอง (Referent-Shift Model) โดยมีเป้าหมายการประเมินเดียวกันกล่าวคือ ให้พนักงานประเมินหัวหน้างานและประเมินวัฒนธรรมของกลุ่มงานนั้นมีค่าตัวแปรเท่าไหร่ หลังจากนั้นนำข้อมูลดังกล่าวมาหาค่าความสอดคล้อง แล้วจึงนำข้อมูลที่พนักงานประเมินตัวแปรทั้งสองมาสร้างเป็นตัวแปรกลุ่มงานด้วยการหาค่าเฉลี่ยเพื่อเป็นคะแนนของตัวแปรการชี้แนะการจัดการ และตัวแปรวัฒนธรรมการชี้แนะ

6.2) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดในแต่ละระดับการวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis; MCFA) การตรวจสอบเครื่องมือวัดในแต่ละระดับมีความสำคัญและจำเป็นมากต่อการวิเคราะห์พหุระดับ ทั้งนี้เพราะตัวแปรระดับบุคลเมื่อยกระดับไปสู่การวิเคราะห์ระดับกลุ่มแล้ว อาจมีโอกาสที่องค์ประกอบอาจมีความแตก ต่างในระดับพนักงานได้ ดังนั้นในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดของตัวแปรโดยการใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis; MCFA) ร่วมกับการวิเคราะห์ความสอดคล้องของตัวแปรระดับกลุ่ม (Agreement) ที่พนักงานเป็นผู้ประเมิน จากค่า r_{wgi} (Within group agreement) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ และการวิเคราะห์ความสอดคล้องของตัวแปรระดั บกลุ่ม ซึ่งพบผลที่สำคัญของการวิเคราะห์ระดับกลุ่มตามลำดับตัวแปร ดังนี้

6.2.1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ การชี้แนะการจัดการ การตรวจสอบเครื่องมือวัดการชี้แนะการจัดการที่วัดระดับพนักงาน ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพแบบวัดการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างานด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระดับเดียว และสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดที่ดีที่สุดของการชี้แนะการจัดการในระดับพนักงานนั้น ประกอบไปด้วย 3 ด้าน เช่นเดียวกับแบบจำลองสมมติฐานซึ่งสอดคล้องตามทฤษฎี (CFI=0.992, TLI=0.987, RMSEA=0.036) และมีจำนวนคำถามรวม 8 ข้อ โดยองค์ประกอบด้านการสนับสนุนการทำงาน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 ข้อที่ 2 ข้อที่ 4 และข้อที่ 6 องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการทำงาน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 9 และข้อที่ 10 องค์ประกอบด้านการประเมินพฤติกรรมการทำงาน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 18 ข้อที่ 21 และข้อที่ 23 และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเชิงพหุระดับกับแบบจำลองสมมติฐานแล้วพบดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานดังตาราง 5

ตาราง 5 ค่าดัชนีความกลมกลืนในการประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดพหุระดับของตัวแปรการชี้แนะการจัดการ (แบบจำลองสมมติฐาน 3 ด้าน ทั้งในระดับพนักงานและระดับกลุ่ม)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	แปลผล
χ^2	$p > .05$	χ^2=54.189, df=34, p=0.015	ไม่กลมกลืน
CFI	> .90	0.979	กลมกลืน
TLI	> .90	0.965	กลมกลืน
RMSEA	< .07	0.043	กลมกลืน

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของแบบจำลองการวัดพหุระดับของตัวแปรการชี้แนะการจัดการ พบว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนเป็นไปตามมาตรฐานกำหนด (CFI=0.979, TLI=0.965, RMSEA=0.043) ยกเว้นค่าสถิติไคสแควร์ (χ^2=54.189, df=34, p=0.015) ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องของทั้งแบบจำลอง ซึ่งปกติแล้วค่าสถิติไคสแควร์จะได้รับผลกระทบจากการที่กลุ่มตัวอย่างในระดับพนักงานมีขนาดใหญ่ (320 คน) จึงทำให้เกิดมีโอกาสนัยสำคัญได้ง่าย ดังนั้นเมื่อเกิดกรณีแบบนี้จึงพิจารณาดัชนีความกลมกลืนอื่นๆ ประกอบร่วมด้วย ดังนั้นจึงสามารถสรุปการวิเคราะห์ได้ว่า ตัวแปรการชี้แนะการจัดการในระดับพนักงานและระดับกลุ่มมีจำนวนข้อคำถามที่เหมือนกัน แต่มีความแตก ต่างกันกล่าวคือ ตัวแปรการชี้แนะการจัดการในระดับพนักงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน แต่ตัวแปรการชี้แนะการจัดการในระดับกลุ่มมีเพียงด้านเดียว ซึ่งความแตก ต่างเมื่อทำการวิเคราะห์ระดับกลุ่มนี้ ซึ่งบลีส (Bliese. 2000) กล่าวว่า เมื่อทำ การวิเคราะห์ระดับกลุ่มมีคุณลักษณะของความเป็นกลุ่มประเภท Fuzzy composition (Bliese. 2000) นั่นคือองค์ประกอบที่พบในการวิเคราะห์ระดับกลุ่มมี ความแตกต่างกับองค์ประกอบที่พบในการวิเคราะห์ระดับพนักงาน

ตาราง 6 ค่าสถิติจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างาน

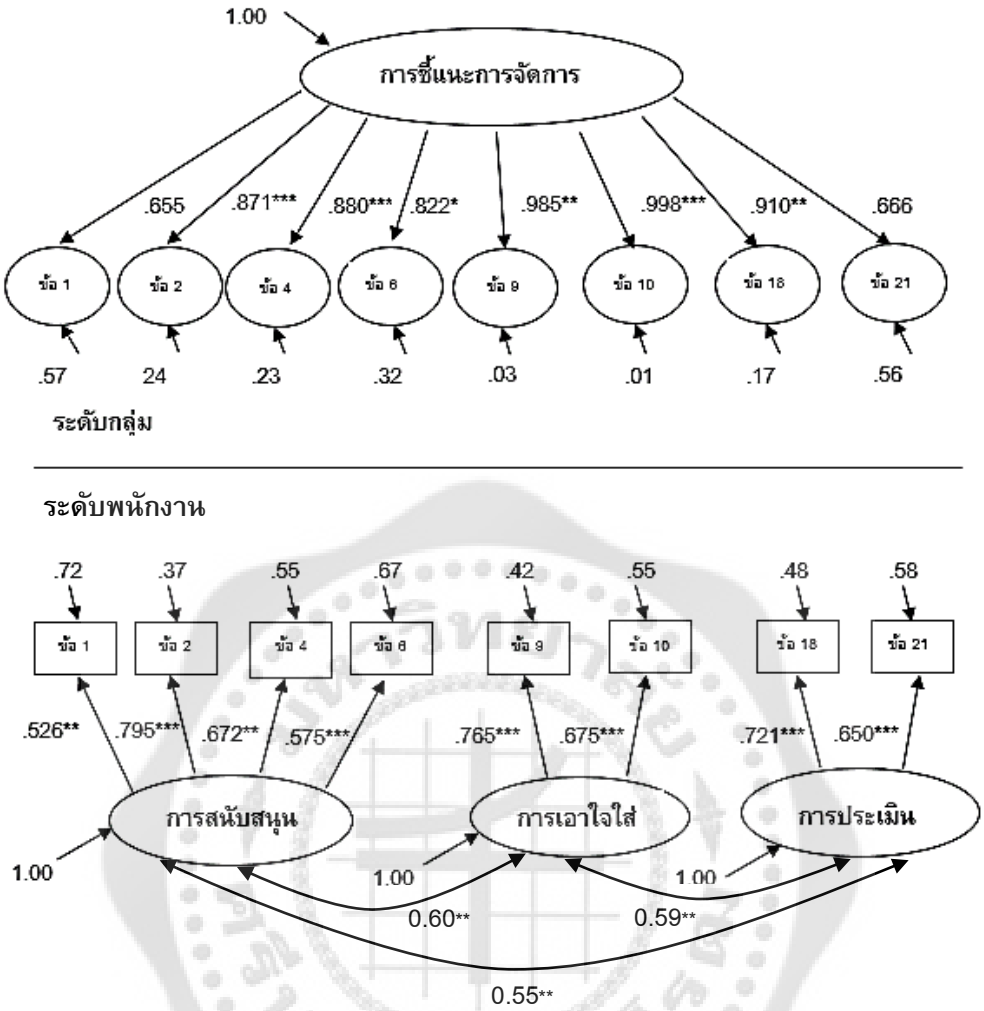
ตัวแปรสังเกต	ระดับพนักงาน/ภายในกลุ่ม (Within group: W) (Standardized estimate)				ระดับกลุ่ม/ระหว่างกลุ่ม (Between group: B) (Standardized estimate)			
	β	SE	Z	*p*	β	SE	Z	*p*
M01	0.526	0.170	3.088**	0.002	0.655	1.178	0.556	0.578
M02	0.795	0.084	9.516***	0.000	0.871	0.184	4.740***	0.000
M04	0.672	0.105	6.391***	0.000	0.880	0.258	3.405***	0.001
M06	0.575	0.111	5.204***	0.000	0.822	0.351	2.346*	0.019
M09	0.765	0.092	8.278***	0.000	0.985	0.355	2.772**	0.006
M10	0.675	0.129	5.232***	0.000	0.998	0.306	3.261***	0.001
M18	0.721	0.099	7.251***	0.000	0.910	0.343	2.651**	0.008
M21	0.650	0.107	6.075***	0.000	0.666	0.371	1.798	0.072

หมายเหตุ *p<.05, **p<0.01, ***p<.001

จากตาราง 6 เมื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability) ของแต่ละองค์ประกอบพบว่าในระดับพนักงาน องค์ประกอบด้านการสนับสนุนการทำงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.71 องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการทำงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.78 องค์ประกอบด้านการประเมินพฤติกรรมการทำงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.76 ส่วนการวิเคราะห์แบบจำลองระดับพนักงานพบว่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89

เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างแบบจำลองการวัดพบว่า ในระดับพนักงานตัวแปรองค์ประกอบด้านการสนับสนุนการทำ งานมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.526 0.795 0.627 และ 0.575 ตามลำดับ ตัวแปรด้านการกระตุ้นการทำงานมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.765 และ 0.675 และตัวแปรด้านการประเมินพฤติกรรมการทำงานมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.721 และ 0.650 ในระดับกลุ่มพบว่าตัวแปรองค์ประกอบด้านการสนับสนุนการทำงานมีค่าน้ำหนักเท่ากับ0.655 0.871 0.880 และ 0.822 ตามลำดับ ตัวแปรด้านการกระตุ้นการทำงานมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.985 และ 0.998 และตัวแปรด้านการประเมินพฤติกรรมการทำงานมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.910 และ 0.666 โดยค่าน้ำหนักทั้ง 3 ด้านของข้อคำถามข้อที่ 2 ข้อที่ 4 ข้อที่ 6 ข้อที่ 9 ข้อที่ 10 ข้อที่ 18 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 .01 และ .001 แต่อย่างไรก็ตามข้อถามที่เหลืออีก 2 ข้อ คือ ข้อที่ 1 และ ข้อที่ 21 แม้ว่าการศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับจะไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่าน้ำหนักของทั้งสองข้อมีค่ามากกว่า 0.30 (0.655 และ 0.666 ตามลำดับ) ซึ่งถือว่าเป็นค่าน้ำหนักที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Bowen; & Guo. 2011) ดังนั้นผู้วิจัยยังคงยืนยันในการเลือกข้อคำถามทั้งสองข้อนี้ด้วย

ดังนั้นจากการผลการวิเคราะห์ที่ผ่านมา สามารถสรุปได้ว่า แบบจำลองการวัดพหุระดับของการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างานที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้สามารถแสดงได้ดังภาพ ประกอบ 5 โดยตัวแปรการชี้แนะการจัดการทั้งในระดับพนักงานประกอบด้วย 3 ด้าน โดยด้านการสนับสนุนการทำงาน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 ข้อที่ 2 ข้อที่ 4 และข้อที่ 6 ด้านการกระตุ้นการทำงาน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 9 และข้อที่ 10 ด้านการประเมินพฤติกรรมการทำงาน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 18 และข้อที่ 21 ส่วนตัวแปรการชี้แนะการจัดการเมื่อวิเคราะห์ในระดับกลุ่มมีเพียงองค์ประกอบเดียวและยังคงมีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อเหมือนกับระดับพนักงาน



ภาพประกอบ 5 แบบจำลองการวัดพหุระดับของการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างาน

6.2.2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับวัฒนธรรมการชี้แนะ การตรวจสอบเครื่องมือวัดวัฒนธรรมการชี้แนะที่วัดระดับพนักงาน ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพแบบวัดวัฒนธรรมการชี้แนะของกลุ่ม ด้วยการวิ เคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระดับเดียว และสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดที่ดีที่สุดของวัฒนธรรมการชี้แนะระดับพนักงาน มีองค์ประกอบเดียว เช่นเดียวกับแบบจำลองสมมติฐานซึ่งสอดคล้องตามทฤษฎี (CFI=0.992, TLI=0.977, RMSEA=0.044) และมีจำนวนคำถามรวม 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 7 ข้อที่ 8 ข้อที่ 12 และข้อที่ 14 และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเชิงพหุระดับกับแบบจำลองสมมติฐานแล้วพบดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานดังตาราง 7

ตาราง 7 ค่าดัชนีความกลมกลืนในการประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดพหุระดับของตัวแปรวัฒนธรรมการชี้แนะ แบบจำลองสมมติฐานองค์ประกอบเดียว ทั้งในระดับพนักงานและระดับกลุ่ม

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	แปลผล
χ^2	$p > .05$	χ^2=6.50, df=4, p=0.17	กลมกลืน
CFI	> .90	0.992	กลมกลืน
TLI	> .90	0.977	กลมกลืน
RMSEA	< .07	0.044	กลมกลืน

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของแบบจำลองการวัดพหุระดับของตัวแปรวัฒนธรรมการชี้แนะ พบว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนเป็นไปตามมาตรฐานกำหนด ((χ^2= 6.50, df=4, p=0.17, CFI=0.992, TLI=0.977, RMSEA=0.044) ดังนั้นจึงสามารถสรุปการวิเคราะห์ได้ว่า ตัวแปรวัฒนธรรมการชี้แนะในระดับพนักงานและระดับกลุ่มมีองค์ประกอบที่เหมือนกัน ซึ่งบลีส (Bliese. 2000) กล่าวว่าโครงสร้างและความหมายที่เหมือนกันนี้เกิดขึ้นจากสมาชิกกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกัน (Composition)

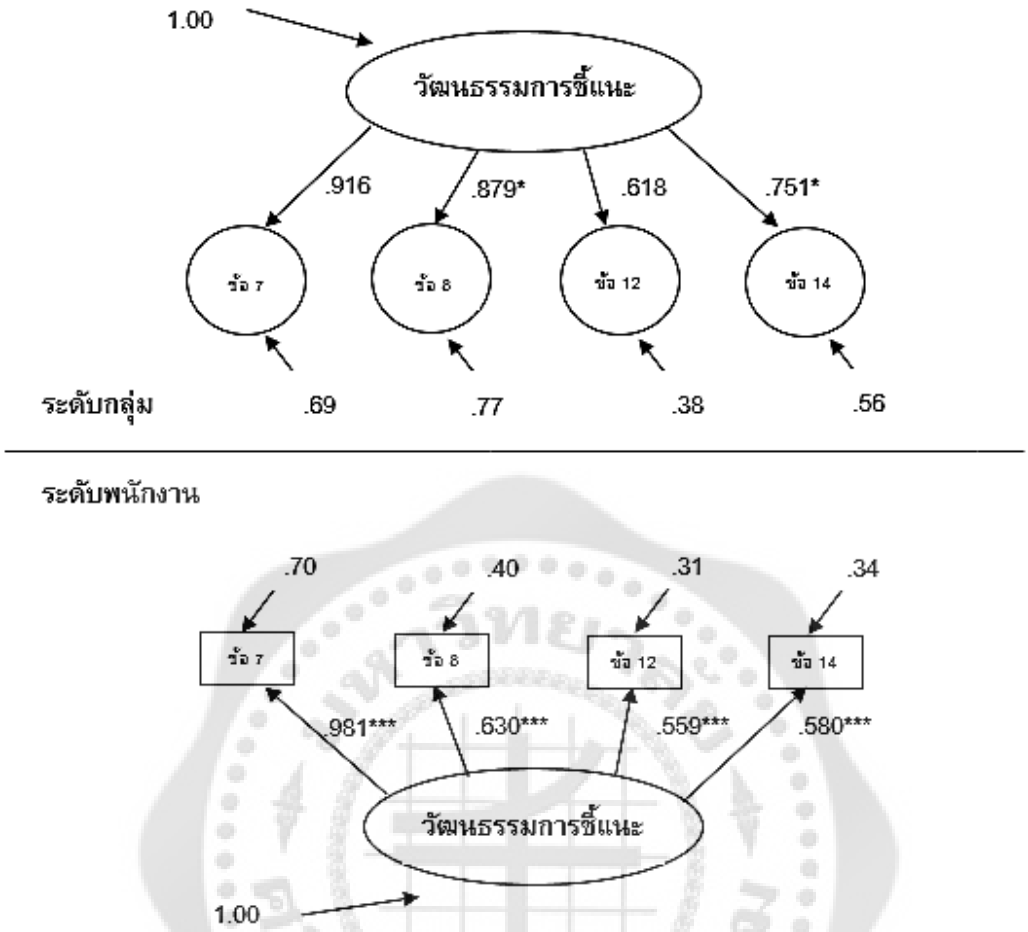
ตาราง 8 ค่าสถิติจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับของวัฒนธรรมการชี้แนะของกลุ่ม

ตัวแปรสังเกต	ระดับพนักงาน/ภายในกลุ่ม (Within group: W) (Standardized estimate)				ระดับกลุ่ม/ระหว่างกลุ่ม (Between group: B) (Standardized estimate)			
	β	SE	Z	*p*	β	SE	Z	*p*
C07	0.981	0.040	22.36***	0.000	0.916	0.611	1.499	0.134
C08	0.630	0.047	13.55***	0.000	0.879	0.361	2.436*	0.015
C12	0.559	0.053	10.58***	0.000	0.618	0.346	1.786	0.074
C14	0.580	0.049	11.91***	0.000	0.751	0.358	2.098*	0.036

หมายเหตุ *p<.05, **p<0.01, ***p<.001

จากตาราง 8 เมื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability) ระดับพนักงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.77 ส่วนการวิเคราะห์แบบจำลองระดับกลุ่มพบว่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87 แสดงว่าแบบจำลองการวัดของตัวแปร วัฒนธรรมการชี้แนะ แบบพหุระดับ มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง (Fornell; & Larcker. 1981) เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง แบบจำลองการวัดของการวัดนี้ พบว่า ระดับพนักงาน ตัวแปรวัฒนธรรมการชี้แนะมี ค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.059-0.981 โดยค่าน้ำหนักทุกค่ามีนัยสำคัญที่ 0.001 เช่นเดียวกับผลการวิ เคราะห์ในระดับกลุ่ม พบว่าระดับกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมการชี้แนะมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.618-0.916 โดยค่าน้ำหนัก ข้อที่ 8 ข้อที่ 14 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่อย่างไรก็ตามข้อถามที่เหลืออีก 2 ข้อ คือ ข้อที่ 7 และข้อที่ 12 แม้ว่าการศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับจะไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่าน้ำหนักของทั้งสองข้อมีค่ามากกว่า 0.30 (0.618 และ 0.916 ตามลำดับ) ซึ่งถือว่าเป็นค่าน้ำหนักที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Bowen; & Guo. 2011) ดังนั้นผู้วิจัยยังคงยืนยันในการเลือกข้อคำถามทั้งสองข้อนี้ด้วย

ดังนั้นจากการผลการวิเคราะห์ สามารถสรุปได้ว่า แบบจำลองการวัดพหุระดับของวัฒนธรรมการชี้แนะของกลุ่ม ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้สามารถแสดงได้ดังภาพ ประกอบ 6 โดยตัวแปรวัฒนธรรมการชี้แนะในระดับพนักงานและกลุ่ม มีเพียงองค์ประกอบเดียว ป ระกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 7 ข้อที่ 8 ข้อที่ 12 และข้อที่ 14



ภาพประกอบ 6 แบบจำลองการวัดพหุระดับของวัฒนธรรมการชี้แนะของกลุ่ม

6.2.3) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องคะแนนภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม ของตัวแปรการชี้แนะการจัดการ และวัฒนธรรมการชี้แนะ

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องคะแนนภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม (Agreement) การชี้แนะการจัดการ และวัฒนธรรมการชี้แนะ

ตัวแปร	r_{wgj}
การชี้แนะการจัดการ	0.761
วัฒนธรรมการชี้แนะ	0.703

หมายเหตุ เกณฑ์ $r_{wgj} > 0.70$

จากตาราง 9 การวิเคราะห์ความสอดคล้องคะแนนภายในกลุ่มของตัวแปรระดับกลุ่ม ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ r_{wgj} ซึ่งเป็นการวัดความสอดคล้องคะแนนภายในกลุ่มที่ได้มาจากการวัดด้วยคำถามหลายข้อ ซึ่งค่าที่คำนวณได้การชี้แนะการจัดการเท่ากับ 0.761 และวัฒนธรรมการชี้แนะเท่ากับ 0.701 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (มากกว่า 0.70) ซึ่งค่าที่คำนวณได้เป็นการประเมินคะแนนของพนักงานภายในกลุ่มมีความใกล้เคียงหรือสอดคล้องกันหรือไม่ โดยค่าที่คำนวณได้มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ซึ่งค่าที่มากกว่า 0.70 และยิ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 มากเพียงใด แสดงว่ามีความสอดคล้องภายในกลุ่มสอดคล้องกันสูง และมีความเพียงพอที่จะนำมาสร้างเป็นคะแนนของกลุ่มเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์พหุระดับ

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปร การชี้แนะการจัดการและวัฒนธรรมการชี้แนะของกลุ่มที่เกิดจากการประเมินการรับรู้ร่วมกันของพนักงาน มีความเพียงพอที่จะนำไปสู่การสร้างตัวแปรในระดับกลุ่มและนำไปใช้เพื่อการวิเคราะห์พหุระดับต่อไปได้

6.3) การตรวจสอบความแปรปรวนของตัวแปรระหว่างกลุ่ม

ตาราง 10 ผลการตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของตัวแปรการชี้แนะการจัดการ วัฒนธรรมการชี้แนะ

ตัวแปร	ICC1	ICC2
การชี้แนะการจัดการ	0.67	0.71
วัฒนธรรมการชี้แนะ	0.36	0.53

หมายเหตุ เกณฑ์ ICC1 > 0.05, ICC2 > 0.70

จากการทดสอบในตาราง 10 พบว่า ค่า ICC1 ของตัวแปรการชี้แนะการจัดการเท่ากับ 0.67 และวัฒนธรรมการชี้แนะเท่ากับ 0.36 ซึ่งตัวแปรทั้งสองมีค่ามากกว่า 0.05 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนค่า ICC2 ของตัวแปรการชี้แนะการจัดการมีค่าเท่ากับ 0.70 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดที่ควรมีค่ามากกว่า 0.70 แต่การคำนวณค่า ICC2 ของวัฒนธรรมการชี้แนะมีค่าเท่ากับ 0.53 ซึ่งมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (0.70) แต่ผู้วิจัยยังคงใช้ค่าการคำ นวณดังกล่าว ทั้งนี้เพราะค่าของ ICC2 ขึ้นอยู่กับขนาดของสมาชิกภายในกลุ่มและมีค่ามากขึ้นตามจำนวนสมาชิก ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีค่าเฉลี่ยพนักงานของกลุ่มเท่ากับ 4.17 จึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะทำให้ค่าดังกล่าวไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยการวิเคราะห์ดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การวิเคราะห์ร่วมกับค่า ICC1 และ r_{wgj} โดยค่าทั้งสองมีความสอดคล้องซึ่งสามารถอธิบายความน่าเชื่อถือของคุณสมบัติความแปรปรวนระหว่างพนักงานได้เป็นอย่างดี

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการปรับแก้แบบวัดตัวแปรสมบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือดังกล่าวไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อใช้ในการติดต่อขอความร่วมมือในการดำ เนินการเก็บข้อ มูลกับคณะวิชาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. นำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒไปยังคณบดีหรือผู้อำนวยการของคณะวิชาที่เข้าร่วมโครงการ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล พร้อมกันนี้ภายในซองหนังสือขอความอนุเคราะห์ฯ ผู้วิจัยมีเอกสารแนบเพื่อทำการ แนะนำตัว อธิบายวัตถุประสงค์และลักษณะของการวิจัยชี้แจงรายละเอียดของการเก็บข้อมูลและช่วงระยะเวลาในการส่งแบบสอบถามกลับคืน ซึ่งภายในซองหนังสือขอความอนุเคราะห์ฯประกอบด้วยซองแบบสอบถามที่ทำการแยกออกเป็นส่วนงานเรียบร้อยแล้ว พร้อมทั้งการติดแสตมป์ส่งกลับมายังผู้วิจัย ซึ่งซองแบบสอบถามสำหรับแต่ละส่วนงานบรรจุแบบสอบถามจำนวน 6 ชุด ซึ่งแยกสีของปกแบบสอบถามอย่างชัดเจน (แบบสอบถามสำหรับพนักงานปกสีขาว จำนวน 5 ชุด และแบบสอบถามสำหรับหัวหน้างานปกสีชมพู จำนวน 1 ชุด)

3. ผู้วิจัยได้กำหนดเวลาส่งกลับแบบสอบถามภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2558 โดยมีระยะเวลาจำนวน 2 เดือนสำหรับการทำแบบสอบถาม (เดือนพฤศจิกายน ถึงเดือนธันวาคม 2558) เมื่อครบกำหนดเวลา ส่งแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยได้ทำการสอบถามทางโทรศัพท์และจดหมายอิเลคทรอนิคส์เท่าที่ผู้วิจัย มีความสามารถในการติดตาม เป็นระยะเวลาอีก 1 เดือน (มกราคม 2559) จากหน่วยงาน ที่ไม่มีการส่งกลับเพื่อย้ำเตือน สอบถามอุปสรรค รวมถึง สอบถามถึงสาเหตุอื่นที่ไม่อนุญาตให้เก็บข้อมูล และการเก็บข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระยะเวลารวมทั้งสิ้น 3 เดือน

4. หลังจากผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามส่งกลับคืน ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์พหุระดับ กล่าวคือ แบบสอบถามของส่วนงานนั้นๆ จะต้องส่งกลับคืนแบบสอบถาม หัวหน้างานจำนวน 1 ชุด และแบบสอบถามสำหรับพนักงานที่ตอบแบบสอบถามครบถ้วนตั้งแต่ 3-5 คนต่อส่วนงาน เพื่อนาไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกได้เป็น3 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดตัวแปรพหุระดับ และการวิเคราะห์เพื่อทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ พหุระดับที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพรักงาน สายสนับสนุนวิชาการวิชาการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ การหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดพหุระดับ 2 ตัวแปร ได้แก่ การชี้แนะการจัดการ และวัฒนธรรมการชี้แนะ เพื่อต้องการทราบว่าตัวแปรทั้งสองนี้ สามารถนำไปสู่การวิเคราะห์พหุระดับได้หรือไม่ โดยใช้ การตรวจสอบจากค่าสถิติที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการวิเคราะห์พหุระดับ ดังนี้

2.1 ค่า r_{wg} Index (Within – group agreement) (Castro. 2002; citing James; Demaree; & Wolf. 1984) ซึ่งเป็นการประเมินว่าคะแนนของสมาชิกภายในกลุ่มมีความใกล้เคียงหรือสอดคล้องกันหรือไม่ เมื่อเทียบกับความสอดคล้องที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ ทั้งนี้ ค่า r_{wg} มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ซึ่งถ้าค่ายิ่งเข้าใกล้ 1 แสดงว่าคะแนนภายในกลุ่มสอดคล้องกันสูง ในการที่จะตัดสินว่าคะแนนมีความสอดคล้องกันมากเพียงพอที่จะ นำมาสร้างเป็นคะแนนของกลุ่มหรือไม่ ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาคือ ค่า r_{wg} ควรมีค่า 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าตัวแปรนั้นมีความสอดคล้องกันเพียงพอที่จะสร้างเป็นตัวแปรกลุ่มได้ (Bliese. 2009) แต่เนื่องจากค่า r_{wg} ใช้สำหรับคะแนนที่วัดด้วยข้อคำถามเพียงข้อเดียว แต่งานวิจัยนี้แต่ละตัวแปรได้มาจากการวัดด้วยข้อคำถามหลายข้อ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้ค่า r_{wgj} ซึ่งเป็นค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คะแนนที่ได้มาจากการวัดด้วยข้อ คำถามหลายข้อ (Bliese. 2009)

2.2 ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นของตัวแปร (Intraclass correlation; ICC) ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ค่า ICC1 และ ICC2 โดยค่า ICC1 เป็นการประมาณค่าความเชื่อมั่นจากอัตราส่วนความแปรปรวนระหว่างบุคคลต่อความแปรปรวนของกลุ่มโดยไม่ได้รับอิทธิพลจากขนาดของกลุ่ม ซึ่งจะวิเคราะห์คู่กับค่า ICC2 ซึ่งใช้ในการประเมินความเชื่อมั่นของค่าเฉลี่ยรายกลุ่ม (Group means) ภายในกลุ่มตัวอย่าง (Castro. 2002) เพื่อพิจารณาข้อมูล รายบุคคลที่ได้ มานั้นมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำคะแนนมารวมกันและยกระดับขึ้นเป็นคะแนนตัวแปรระดับกลุ่มได้หรือไม่ ซึ่งจากที่ได้กล่าวไปแล้วว่าค่า ICC2 นั้นใช้ในการพิจารณาถึงความเชื่อมั่น (Reliability) ของคะแนน เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ค่า ICC1 ต้องมีค่ามากกว่า 0.5 ส่วนค่า ICC2 จึงเป็นไปในลักษณะเดียวกันกับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาค่าความเชื่อมั่นอื่นๆ โดยที่หากมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 แสดงว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่สร้างจากบุคคลสามารถเชื่อถือได้หรือสามารถยอมรับได้และถือว่าสามารถนาคะแนนตัวแปรระดับบุคคลนั้นมาสร้างเป็นคะแนนตัวแปรระดับกลุ่มได้

3. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุระดับ ผู้วิจัยใช้ แนวทางการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับที่มีตัวแปรคั่นกลางตามแนวทางของพรีเชอร์และคนอื่นๆ (Preacher; Zyphur; & Zhang. 2010) และแนวคิดการวิเคราะห์พหุระดับของเฉิน แมทธิว และบลีส (Chen; Mathieu; & Bliese. 2004)

บทที่ 4
ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับ การชี้แนะการจัดการ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ตามแนวคิด เกณฑ์คุณภาพการศึกษา ของ พนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยของรัฐ มีการวิจัยแบ่งออกเป็นสองระยะ 1. การวิจัยระยะแรกมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความหมายและคุณลักษณะของ การชี้แนะการจัดการ และพฤติกรรมการทำงาน และ 2. การวิจัยในระยะที่สอง มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัย ที่มีต่อ การชี้แนะการจัดการ ของหัวหน้างาน ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อ พฤติกรรมการทำงา นของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ ศึกษาอิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับที่มีอิทธิพลพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ และสุดท้ายเพื่อศึกษาอิทธิพลพฤติกรรมการทำงานที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ทั้งนี้ขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยแต่ละระยะดังนี้

ผลการวิจัยระยะที่หนึ่ง การศึกษาเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 โดยการใช้ การจัดระบบข้อมูลและสรุปหมวดหมู่ตามตัวแปร โดยการใช้การเขียนบรรยาย การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วนสำคัญตามตัวแปร ได้แก่ การชี้แนะการจัดการ พฤติกรรมการทำงาน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การชี้แนะการจัดการ : ความหมายและลักษณะ

1.1 ความหมายการชี้แนะการจัดการ

ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับการให้ความหมายของคำว่า “การชี้แนะ” หมายถึง การกระทำของ หัวหน้างาน ต่อพนักงาน เพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ด้วยการแสดงออกของหัวหน้างานในการพัฒนาสมรรถนะที่จะเป็นแก่พนักงาน ในการพัฒนา ความรู้ การพัฒนาทักษะ รวมถึงการพัฒนาคุณลักษณะ ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน เพื่อมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่หน่วยงานคาดหวังและให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามผลลัพธ์ของ เกณฑ์คุณภาพการศึกษา ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

> *“การชี้แนะเป็นหน้าที่ของ หัวหน้างาน เพราะ หัวหน้างาน เป็นผู้บังคับบัญชาที่ทำงานใกล้ชิดกับลูกน้อง การชี้แนะจึงเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แนววิธีปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพทั้งต่องานของตัวพนักงานเอง และส่งผลต่อภาพรวมของหน่วยส่วนงาน” (ผู้ให้ข้อมูล ก)*

"การชี้แนะเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ เมื่อพนักงานมีสมรรถนะที่ดี ก็จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานที่ดีก็จะ ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำเกณฑ์เอ็ดเป๊กไปใช้ " (ผู้ให้ข้อมูล ค)

"หัวหน้างาน ต้องมีส่วนเสริมสร้างความรู้และทักษะที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน นอกจากนั้นต้องมองลักษณะที่แตกต่างของพนักงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาแต่ละคนให้เหมาะสม" (ผู้ให้ข้อมูล จ)

การแสดงออกของ หัวหน้างาน ในการชี้แนะ สำหรับการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นสามารถแบ่งออกเป็น การพัฒนาความรู้ การพัฒนาทักษะ และการพัฒนาคุณลักษณะ ซึ่งแต่ละตัวมีรายละเอียดดังนี้

การพัฒนาความรู้ เพื่อพนักงานเกิดการพัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนงาน รวมถึงเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน โดยการพัฒนาความรู้นั้ นอาจรวมถึง การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา โดยชี้แนะช่องทางการพัฒนาฝึกอบรม แต่โดยส่วนใหญ่ การพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น หัวหน้างาน ต้องมีความสามารถในการที่จะให้พนักงานใช้ความรู้ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่องานของพนักงาน ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"การพัฒนาความรู้มีหลากหลายช่องทาง ขึ้นอยู่กับว่าพนักงานจะขวนขวายมากน้อยแค่ไหน แต่ถ้าการพัฒนาความรู้ที่ หัวหน้างาน มีบทบาทน่าจะเป็นการกระตุ้นให้คิด ให้เขาต่อยอดความรู้ ให้เขาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงานของเค้าเอง" (ผู้ให้ข้อมูล ง)

"บางครั้งสิ่งที่เค้ารู้อาจไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้อง สิ่งที่เค้าไม่รู้คือสิ่งที่เค้ารู้ หัวหน้างานต้องสังเกตลูกน้อง ลูกน้องจะได้รู้ในสิ่งที่มีต้นทุนอยู่ในตัวเอง" (ผู้ให้ข้อมูล ค)

การพัฒนาทักษะ เพื่อ ให้พนักงานเกิดความสามารถในการทำงานประจำที่เป็นทักษะทางกายของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้เกิดความชำนาญงาน โดยการพัฒนาทักษะการทำงานนั้น หัวหน้างาน ต้องเป็นผู้ชี้แนะและเสนอแนะแนวทางและวิธีการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่เหมาะสมแก่พนักงานแต่ละคน นอกจ ากนั้นการพัฒนาทักษะการทำงานยังรวมถึงการการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ในการทำงานแก่พนักงาน ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ในการทำงานของตนเอง จากการฝึกฝนทำเป็นประจำ เพื่อให้เกิดทักษะที่เชี่ยวชาญ รวมถึงการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้การทำงานระหว่างพนักงานด้วยกันในส่วนงาน เพื่อแบ่ งปันวิธีการทำงานซึ่งอาจเป็นทักษะเฉพาะของแต่ละคนที่แตกต่างกัน ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"ทักษะการทำงานของคนเราสามารถสร้างได้ ถ้า หัวหน้างาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้ลงมือทำ เรียนรู้จากสิ่งที่เขาทำในงานประจำ" (ผู้ให้ข้อมูล ข)

"การเปิดโอกาสให้พนักงานพูดคุยเกี่ยวกับการทำงาน เป็นการสร้างการเรียนรู้ของพนักงาน เค้าจะได้แชร์ประสบการณ์ในการทำงาน" (ผู้ให้ข้อมูล ง)

การพัฒนาคุณลักษณะ เป็นการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของพนักงานที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานนี้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงความคิด ทัศนคติ การสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะบางประการ ที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะก่อให้เกิดปัญหาใ นการ ทำงาน และทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย อาทิเช่น พนักงานบางคนมีทัศนคติต่อการทำงานที่ให้คำแนะแนะนำระหว่างกันของพนักงานเป็นการก้าวก่ายงานซึ่งกันและกัน แต่แท้จริงแล้ว หัวหน้างานต้องมีบทบาทสำคัญยิ่งในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติดังกล่าว โดยการกล่อมเกลาระบบความคิดรวมถึงการหล่อหลอมพฤติกรรม ให้พนักงานเปลี่ยนแปลงทัศนคติดังกล่าว อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนงาน ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"การชี้แนะไม่ใช่แค่การชี้แนวทางการทำงาน น่าจะมีความเกี่ยวข้องถึงการสังเกตบุคลิกลักษณะ และเสนอแนะ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้มีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมกับงาน" (ผู้ให้ข้อมูล ก)

"คนเราแตกต่างกันตามพื้นฐานที่มาจากหลากหลาย ความคิดและทัศนคติต่างกัน สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงได้ถ้ามี หัวหน้างาน ที่ดีและเข้าใจบุคลิกภาพที่แตกต่างของแต่ละคน" (ผู้ให้ข้อมูล ค)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การชี้แนะการจัดการ หมายถึง การแสดงออกโดยการกระทำ ของหัวหน้างานเพื่อ มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาความรู้ ที่จำเป็นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ การพัฒนาทักษะ ให้พนักงานเกิดความสามารถ ความชำนาญงาน และ การ เปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของพนักงานที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน

1.2) ลักษณะการชี้แนะการจัดการ

การศึกษาลักษณะการชี้แนะเพื่อการจัดการในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยให้แนวคิดของ Noer; Leupold; & Valle (2007) ซึ่งประกอบด้วย 3 ลักษณะ ได้แก่ 1. การประเมิน 2. การกระตุ้น 3. การสนับสนุน และผลการศึกษาเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าการชี้แนะการจัดการในบริบทของหน่วยงานที่ใช้ เกณฑ์คุณภาพการศึกษา ในมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ยังคงมีองค์ประกอบทั้งสามด้าน แต่มีความแตกต่างของรายละเอียดของแต่ละด้านดังมีรายละเอียดดังนี้

1.2.1) ด้านการประเมิน การประเมินตามแนวคิดของโนเออร์และคณะ ประกอบไปด้วย การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ความแตกต่าง การตั้งเป้าหมาย และการให้ข้อมูลป้อนกลับ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การประเมินของ หัวหน้างานภายใต้หน่วยงานที่ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึ กษาฯ ประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูล และการให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ส่วน ผลการสัมภาษณ์พบว่าด้านการวิเคราะ ห์ความแตกต่างและการตั้งเป้าหมาย เป็นขอบเขตที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน ทั้งนี้เพราะการวิเคราะห์ความแตกต่าง เป็น การใช้ประโยชน์จากความแตกต่างระหว่างปัจจุบันที่เป็นจริงและความปรารถนาในอนาคตเพื่อการพัฒนาปรับปรุงแผนปฏิบัติการ ส่วนการตั้งเป้าหมายเป็น ให้ความช่วยเหลือพนักงานที่รับการชี้แนะ เพื่อพัฒนาแผนองค์การให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นการวิเคราะห์ความแตกต่างและการตั้งเป้าหมาย จึงเป็นขอบเขตหน้าที่ ปฏิบัติของผู้บริหารระดับหน่วยงาน ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"การประเมินของ หัวหน้างาน น่าจะเกี่ยวข้องกับการประเมินลูกน้อง ด้านการประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมการทำงาน ที่เอื้อต่อการทำงาน หรือขัดขวางการทำงาน" (ผู้ให้ข้อมูล ก)

"การประเมิน เป็นการวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงาน โดยอาศัยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของลูกน้อง" (ผู้ให้ข้อมูล ค)
การประเมินพฤติกรรมการทำงานจะได้ผลดี หัวหน้างานต้องบอกสิ่งที่ตัวเองคิดวิเคราะห์ เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง" (ผู้ให้ข้อมูล ง)
"การวิเคราะห์ความแตกต่างในการทำงานเพื่อนำไปสู่การตั้งเป้าหมายในการทำงาน น่าจะเป็นแนวทางการทำงานระดับคณะ เพราะแนวทางการทำงานต้องมีเป้าหมายเดียวกัน" (ผู้ให้ข้อมูล ฉ)

และจากการสัมภาษณ์พบว่าการรวบรวมข้อมูลและการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานเป็นเรื่องเดียวกัน ซึ่งรายละเอียดของความหมายการประเมินมีดังนี้

การรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมิน หมายถึง การพิจารณาการทำงาน ของพนักงานโดยการสังเกต เพื่อประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมการทำงาน ทั้งสิ่งที่เป็นประโยชน์เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"การประเมินน่าจะเกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมการทำ งาน ไม่น่าจะใช่การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักเกณฑ์ชัดเจนที่ถูกกำหนดโดยคณะ" (ผู้ให้ข้อมูล ข)

"หัวหน้างาน ต้องคอยสังเกตวิธีการทำงานลูกน้อง แล้วประเมินพฤติกรรมนั้นๆ ว่ามีประโยชน์และโทษอย่างไร เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น" (ผู้ให้ข้อมูล ง)

การให้ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลการประเมินพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงานและ ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน โดย หัวหน้างาน ต้องเข้าใจความแตกต่าง ของบุคลิกลักษณะของ พนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสม และใช้การสื่อสารแบบสองทาง เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ข้อมูลป้อนกลับนั้น ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"ถ้าหากหัวหน้างานประเมินพฤติกรรมของลูกน้องแล้ว หน้าที่ที่ต้องทำต่อก็คือ การคืนข้อมูลนั้นให้แก่พนักงาน คืนเพื่อให้เค้าได้รับรู้ เพื่อจะได้เปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น บางพฤติกรรมน่ายกย่อง หัวหน้างานก็ต้องกล่าวชื่นชม เพื่อให้เขามีพลังในการทำงาน" (ผู้ให้ข้อมูล ค)

"การบอกกล่าวอะไรก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน สิ่งที่ต้องคำนึงก็คือ เปิดโอกาสให้พนักงานได้ตอบโต้ แสดงความคิดเห็น หัวหน้างานไม่ได้ถูกต้องเสมอไป สิ่งที่คิดอาจจะไม่ใช่ สิ่งที่ใช่อาจจะได้คิด" (ผู้ให้ข้อมูล ง)

"การให้ผลสะท้อนเกี่ยวกับการทำงาน เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้เหตุผลซึ่งกันและกัน การหาทางออกร่วมกันอย่างเหมาะสม" (ผู้ให้ข้อมูล ช)

ดังนั้นสามารุสรุปได้ว่า การประเมิน หมายถึง การพิจารณาการทำงานของหัวหน้างานต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะและพฤติกรรม ที่คาดว่าเป็นประโยชน์และอุปสรรคต่อการทำงานของพนักงานและส่วนงาน รวมทั้งการชี้แจงแลกเปลี่ยนแนวทางการประเมินดังกล่าวแก่พนักงานเพื่อการปรับปรุงแนวทางการทำงานให้การทำงานและผลลัพธ์การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

1.2.2 ด้านการกระตุ้น การกระตุ้นตามแนวคิดของโนเออร์และคณะ ประกอบไปด้วย การเผชิญหน้า การมุ่งเป้า การสร้างกรอบ การให้อำนาจ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า การกระตุ้นของ หัวหน้างาน ภายใต้หน่วยงานที่ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ ประกอบด้วย การเผชิญหน้า การมุ่งเป้า และการให้อำนาจ แต่ผลสัมภาษณ์ด้านการสร้างกรอบ พบว่าไม่มีความเกี่ยวข้องกับพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ วิชาการ ทั้งนี้เพราะ การสร้างกรอบตามแนวคิดของโนเออร์ เป็นการสร้างเสริมสร้างแนวทางเลือกทางเลือก การพิสูจน์สมมติฐานและการอนุมาน ซึ่งโดยภาระงานของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ มักจะเป็นงานประจำที่ถูกกำหนดขอบเขตหน้าที่จากหน่วยงานคณะวิชา ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าการสร้างกรอบมีความสำคัญต่อพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ ในระดับ หัวหน้างาน ซึ่งไม่มีความจำเป็นสำหรับพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ วิชาการทั่วไป ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"งานส่วนใหญ่ของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ วิชาการ เป็นงานรูทีน กำหนดโดยบทบาทและขอบเขตหน้าที่ที่ชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร การเลือกแนวทาง การเลือกทางเลือกที่เกี่ยวข้องกับงาน จึงถูกกำหนดโดยคณะ และการตัดสินใจในบางเรื่องจึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน" (ผู้ให้ข้อมูล ก)

ดังนั้นด้านการกระตุ้น ประกอบด้วยการหาทางออกร่วมกัน การหล่อหลอมพฤติกรรม และการมอบอำนาจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.2.2.1 การหาทางออกร่วมกัน การหาทางออกร่วมกันของหัวหน้างาน ด้วยการพูดคุยการเผชิญหน้า เพื่อกำหนดแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในงานของพนักงาน การหาทางออกร่วมกันยังเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการเผชิญหน้าสำหรับการสื่อสารระหว่าง หัวหน้างาน และพนักงาน เพื่อหาทางออกร่วมกันในการแก้ไขปัญหาของงาน หาก หัวหน้างานขาดการใช้แนวทาง การหาทางออกร่วมกัน ปัญหาต่างๆ ในส่วนงานอาจจะถูกปล่อยสะสม เกิดความขัดแย้ง และส่งผลกระทบทางลบต่อ งานและบุคลากรในส่วนงาน อันจะนำไปสู่ การทำงานที่ไร้ผลสัมฤทธิ์ของงาน ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"การหาทางออกร่วมกันเป็นการเผชิญหน้า การเปิดโอกาส หาแนวทางการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน" (ผู้ให้ข้อมูล ค)

"ปัญหาของหน่วยงานส่วนหนึ่ง มาจาก หัวหน้างาน ไม่เปิดโอกาสการวางแผน แก้ไขปัญหาร่วมกัน ผลที่ตามมาจึงเกิดการต่อต้าน ไม่ให้ความร่วมมือ ในที่สุดถ้าเป็นส่วนงานที่พนักงานเยอะๆ จึงเกิดการแบ่งพรรคพวก เกิดความขัดแย้งกันเอง" (ผู้ให้ข้อมูล ง)

1.2.2.2 การหล่อหลอมพฤติกรรม เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนของหัวหน้างาน ต่อพนักงาน เพื่อ ควบคุมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ให้เป็นไปตามแนวทางและเป้าหมายของคณะ และสอดคล้องกับเขตเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน ซึ่งหัวหน้างานแต่ละคนต่างมีพนักงานในส่วนงานที่มีบุคลิกลักษณะแตกต่างกันออกไป และด้วยความแตกต่างของแต่ละบุคคลจึงมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน หากพนักงานมีพฤติกรรมในทางบวกก็ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน แต่ถ้ามีพ ฤติกรรมในทางลบ อาทิเช่น การขาดงานและการมาทำงานสายที่ไม่มีเหตุผลอันควร การต่อต้านและขัดแย้ง ต่อกฎและกติกา การฝ่าฝืนกฎระเบียบและบรรทัดฐานขององค์การ เป็นต้น พฤติกรรมเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน หัวหน้างานในฐานะผู้นำและผู้บังคับบัญชา จำเป็น ต้องมีการแก้ไขและพัฒนาพฤติกรรมดังกล่าว โดยใช้การเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบ เพื่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และลดพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"ความใกล้ชิดการทำงานระหว่าง หัวหน้างาน กับพนักงาน หัวหน้างานสามารถสังเกตพฤติกรรม รวมทั้ง ควบคุมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ให้มีความเหมาะสมกับงาน" (ผู้ให้ข้อมูล ก)

"การเป็นคนช่างสังเกตจำเป็นยิ่งต่อการวิเคราะห์ความแตกต่างของพฤติกรรม พนักงานแต่ละคนจะมี บุคลิกลักษณะแตกต่างกัน และความแตกต่างของแต่ละบุคคลจึงมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน วิธีการพัฒนาจึงต้องแตกต่างกัน" (ผู้ให้ข้อมูล จ)

"แก้ไขพฤติกรรมการทำงานของลูกน้อง หัวหน้างานต้องใช้การเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบ ให้ทั้งคุณและโทษเพื่อเป็นเงื่อนไขให้เค้า " (ผู้ให้ข้อมูล ฉ)

1.2.2.3 การมอบอำนาจ เป็นการให้อิสระในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานประจำ ซึ่งอาจต้องใช้การตัดสินใจเฉพาะหน้า ทั้งนี้เพราะงานของพนักงานส่วนใหญ่เน้นการประสานงานและงานบริการ เพื่อให้ผู้เรียน อาจารย์ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดความพอใจมากที่สุด ซึ่งการประสานงานและ การบริการที่มีคุณภาพ หัวหน้างาน ควรมอบอำนาจแก่พนักงานภายใต้ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ เคารพในการตัดสินใจ ไม่ก้าวก่ายงาน แต่การมอบอำนาจของ หัวหน้างาน นั้นจะต้องเป็นการ มอบอำนาจ ของขอบเขต บทบาทและหน้าที่ของงานพนักงาน ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"งานของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ ส่วนใหญ่เป็นงานบริการประสานงานกับอาจารย์ นิสิต นักศึกษา บางครั้งจำเป็นต้องตัดสินใจเฉพาะหน้า เรื่องบางเรื่องควรให้เขาตัดสินใจเองได้ ไม่ต้องรอ มัวแต่รอจะเสียเวลา " (ผู้ให้ข้อมูล ข)

"การมอบอำนาจไม่ใช่การให้อำนาจในทุกๆเรื่อง แต่อำนาจที่เขาควรมีคือหน้าที่ความรับผิดชอบของเค้าเอง การให้อำนาจแบบนี้เป็นการให้เกรียติและเคารพในหน้าที่ของกันและกัน" (ผู้ให้ข้อมูล จ)

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การกระตุ้น หมายถึง การทำให้พนักงานกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรค รวมถึงสามารถพัฒนางานและปฏิบัติงานด้วยพลังและความมั่นใจด้วยการหาทางออกร่วมกัน ด้วยการพูดคุยการเผชิญหน้า เพื่อ กำหนดแนวทางร่วมกัน ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในงาน ของพนักงาน การหล่อหลอมพฤติกรรม ด้วยการ เสริมและสนับสนุนพนักงาน เพื่อควบคุมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ให้สอดคล้องกับเขตเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานประจำ

1.2.3 ด้านการสนับสนุน การสนับสนุนตามแนวคิดของโนเออร์และคณะ ประกอบไปด้วย การเอาใจใส่ การสอบถาม การสะท้อนคิด การพิสูจน์ความจริง และการเปิดโอกาสในการสื่อสาร จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การสนับสนุนของ หัวหน้างาน ภายใต้หน่วยงานที่ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ ประกอบด้วย การเอาใจใส่ การสอบถาม การสะท้อนคิด การพิสูจน์ความจริง และการเปิดโอกาสในการสื่อสาร ผู้วิจัยได้ทำการตัดประเด็นการพิสูจน์ความจริ งซึ่งเป็น การสื่อสารโดยผู้ชี้แนะมีความเชื่อว่าพนักงานที่ถูกชี้แนะสามารถเปลี่ยนแปลงความสามารถในการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง หรือการพัฒนา และประเด็นการเปิดโอกาสในการสื่อสาร ซึ่งเป็นการจัดกา รการสื่อสาร โดยให้พนักงานมีโอกาส สะท้อนกลับและการแสดงออกของความรู้สึกของ พนักงาน โดยประเด็นทั้งสองมีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรความสามารถในการสื่อสาร หากผู้วิจัยกำหนดทั้งสองประเด็นเป็นความหมายหนึ่งด้านการสนับสนุน จะทำให้เกิดความซับซ้อนของตัวแปรงานวิจัย ดังนั้นด้านการการสนับสนุนงานวิจัยนี้ประกอบด้วย การเอาใจใส่ การสอบถาม และการสะท้อ นคิด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.2.3.1 การเอาใจใส่เป็นวิธีปฏิบัติของหัวหน้างานการทำให้พนักงานมีพลังในการทำงาน มี ความรู้สึกที่ดี ในการปฏิบัติงานต่อไปในบริบทต่างๆ การแสดงกิริยา อาการท่าทาง เพื่อสื่อสารให้พนักงาน เห็นคุณค่าของตัวเอง มีกำลังใจในการทำงาน และ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อาทิเช่น การกล่าวคำชมเชยพนักงานเมื่อปฏิบัติงานมีคุณภาพ การกล่าวตักเตือนเมื่อพนักงานทำผิด กฎระเบียบ การทักทายและการถามถึงสารทุกข์สุขดิบเพื่อแสดงความห่วงใย เป็นต้น ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"การเอาใจใส่ เป็นการใส่ใจพนักงานด้วยการสื่อสาร สื่อเพื่อให้ เค้าเห็นคุณค่าในตัวเอง ทำให้เค้ามีพลังในการทำงาน" (ผู้ให้ข้อมูล ข)

"การทักทาย ไต่ถามแสดงความห่วงใย ก็ถือเป็นการเอาใจใส่ ทำให้เค้า เห็นคุณค่าของตัวเอง มีกำลังใจในการทำงาน" (ผู้ให้ข้อมูล ค)

"การตักเตือน เมื่อพนักงานทำผิด ก็ถือเป็นการเอาใจใส่ ใส่ใจเพื่อให้เค้าเปลี่ยนแปลงตักเตือนเพื่อเป็นบทเรียนในการทำงาน " (ผู้ให้ข้อมูล ช)

1.2.3.2 การสอบถาม การสอบถามของ หัวหน้างาน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและผลลัพธ์ของงาน มีนัยยะเกี่ยวกับการสอบถามและ การติดตามงานที่ได้มอบหมายแก่พนักงาน เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งการสอบถาม งานนั้นเป็นการเสริมแรงแก่พนักงานอย่างหนึ่งเพื่อทำให้การทำงานของพนักงาน ให้งานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"การทำงานของพนักงาน หัวหน้างาน จำเป็นต้องมีการสอบถาม ติดตามงาน เพื่อจะได้รู้ในสิ่งที่เค้าทำว่ามีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร เมื่อมีปัญหาและอุปสรรคหัวหน้างานก็จะสามารถช่วยเหลือได้ ดีกว่าปล่อยให้เค้าทำงานเองจนเสร็จอาจทำผิดทั้งกระบวนการ" (ผู้ให้ข้อมูล ข)

"การสอบถาม ยังเป็นการเสริมแรงทั้งทางบวกทางลบ แต่จะถามบ่อยก็อาจจะถูกมองว่าจู้จี้ ไม่ถามเลยบางคนก็จะคิดว่า หัวหน้างาน ไม่สนใจ พนักงานบางคนกล้าถาม บางคนไม่กล้าถาม" (ผู้ให้ข้อมูล ค)

1.2.3.3 การสะท้อนคิด เป็นการกระทำและวิธีปฏิบั ติของหัวหน้างานต่อพนักงานในการสะท้อนการทำงาน เพื่อ กระตุ้นและจุดประกาย ความคิด ต่อยอดความคิด จุดประเด็นความคิด เพื่อให้พนักงานทบทวน ไตร่ตรอง ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงคุณลักษณะ ปรับปรุงงานและการแก้ปัญหาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งหนึ่งที่ทำให้การสะท้อนคิดได้ผลที่ดีนั้น หัวหน้างาน ต้องไม่ แสดงบทบาท เป็นผู้ชี้นำความคิด เพื่อให้พนักงานเห็นพ้องตาม แต่สิ่งที่หัวหน้างานพึงปฏิบัติกล่าวคือ ต้องสามารถการสร้างแรงจูงใจ ต้องเป็นผู้ฟังที่ดีและเป็นกันเองกับพนักงาน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุ มอารมณ์ เป็นผู้ที่มีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้การสะท้อนคิดนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้ ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"หัวหน้างานต้องแสดงบทบาทเป็นผู้กระตุ้นให้ลูกน้องคิด ชวนให้คิดทำไมเป็นแบบนั้น ทำไมเป็นแบบนี้ สิ่งที่เค้าคิดจะสร้างความเป็นเหตุเป็นผล " (ผู้ให้ข้อมูล ข)

"การสะท้อนคิด คือการกระตุ้น การจุดประกาย แต่ไม่ใช่การชี้นำความคิด หัวหน้างาน บางคนถามคำถามแต่มีธงคำตอบเรียบร้อย หรือถามแต่ชี้เฉพาะเจาะจงประเด็นที่จะตอบ โดยตั้งคำตอบไว้เอง สรุปแล้วมันกลายเป็นคำถามและคำตอบของหัวหน้างาน" (ผู้ให้ข้อมูล ง)

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การสนับสนุน หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจ การเอาใจใส่ ความเข้าใจในตัวพนักงาน โดยการเอาใจใส่พนักงานทั้งในเรื่องงานและสภาพจิตใจ การสอบถามติดตามความก้าวหน้าของงาน การสะท้อนคิดเพื่อกระตุ้นต่อยอด จุดประกายแนวคิด แนวทางการทำงาน

จากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ลักษณะการชี้แนะการจัดการ ประกอบด้วย การประเมิน ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะและพฤติ กรรมของพนักงาน เพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงาน การกระตุ้น ประกอบด้วย การทำให้พนักงานกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรค ด้วยการ หาทางออกร่วมกัน การหล่อหลอมพฤติกรรม การมอบอำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานประจำ และ

การสนับสนุน ประกอบด้วย การเอาใจใส่ในตัวพนักงาน การสอบถามติดตามความก้าวหน้าของงาน การสะท้อนคิดเพื่อกระตุ้นต่อยอด จุดประกายแนวคิดแนวทางการทำงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ตามตารางดังนี้

ตาราง 11 ผลสรุปลักษณะของการชี้แนะการจัดการ

การชี้แนะการจัดการ		
ด้านการประเมิน	**ด้านการกระตุ้น**	**ด้านการสนับสนุน**
- การรวบรวมข้อมูล	- การหาทางออกร่วมกัน	- การเอาใจใส่
- การให้ข้อมูลป้อนกลับ	- การหล่อหลอมพฤติกรรม	- การสอบถาม
	- การมอบอำนาจ	- การสะท้อนคิด

จากตาราง 11 แสดงลักษณะของก ารชี้แนะการจัดการ ประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการประเมิน เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลและการให้ข้อมูลป้อนกลับ การกระตุ้น เกี่ยวข้องกับการหาทางออกร่วมกัน การหล่อหลอมพฤติกรรม การมองอำนาจ และด้านการสนับสนุน เกี่ยวข้องกับการเอาใจใส่ การสอบถาม การสะท้อนคิด

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการทำงาน

2.1 ความหมายของพฤติกรรมการทำงาน

ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบความหมายของพฤติกรรมการทำงานภายใต้หน่วยงานที่ใช้แนวคิด เกณฑ์คุณภาพการศึกษา พบว่าพฤติกรรมการทำงาน เมื่อพิจารณาตามการรับรู้ของผู้ ให้ข้อมูลเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เป็นการแสดงออกในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ด้วยการเอาใจใส่งานและ มีสติจดจ่อกับงาน โดย จิตใจที่จดจ่อกับงานล้วนเกิดผลดีต่องานที่ทำ ซึ่งการเอาใจใส่และการจดจ่อในการทำงานนั้น ถือเป็นธรรมะที่แสดงถึงสติ ว่ าด้วยอิทธิบาท 4 ในด้านจิตตะ ซึ่งเป็นเครื่องมือทางแ ห่งความสำเร็จ ที่มีความเกี่ยวข้องกับความเอาใจใส่ ความฝักใฝ่ ความสนใจ เพราะหากพนักงานเอาใจใส่งานและจดจ่อกับงานที่ทำอย่างมีสติ นั่นหมายถึงพนักงานทำงานอย่างมีความรอบคอบและเกิดความรับผิดชอบที่จะตามมา นอกจากนั้นจิตตะนับมีความสำคัญยิ่งต่อการทำงาน เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความวอกแวกออกไปนอกลู่นอกทาง ของการทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตนเองและเป้าหมายขององค์การตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“การทำงานต้องมีอิทธิบาทสี่ ในเรื่องของจิตตะ เพราะจิตตะจะเป็นเสมือนรั้วของเส้นทางที่ไม่ให้ไขว้เขวออกนอกการทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูล ข)

นอกจากนั้นการทำงานของพนักงานต้องมี ความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นต่อความสำเร็จของงานควบคู่กับการเอาใจใส่ในงาน โดยความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นเป็น คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจและรับผิดชอบในการทำหน้าที่การงานด้วยความเพียรพยายาม อดทน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน จะแสดงออกถึงความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายด้วยความเพียรพยายาม ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ รวมถึงมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดด้วยความรับผิดชอบและมีความภาคภูมิใจในผลงาน ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"ความสำเร็จในหน้าที่การงาน หรือความสำเร็จของหน่วยงาน พนักงานต้องมีความกระตือรือร้นและทำด้วยความเต็มใจ" (ผู้ให้ข้อมูล ข)

"งานจะสำเร็จ องค์กรจะบรรลุเป้าหมายพนักงานต้องเอาใจใส่และทุ่มเทกับงาน " (ผู้ให้ข้อมูล จ)

ดังนั้นจากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง การแสดงออกของพนักงานในการทำงาน ภายใต้หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน ด้วยการเอาใจใส่งานด้วยความเพียรพยายามอย่างรอบคอบ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ด้วยการทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และกำลังสติปัญญา โดยไม่มีการย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค มีความกระตือรือร้น ด้วยการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทายความสามารถ อย่างขมีขมันและตื่นตัวตลอดเวลา

2.2 ลักษณะของพฤติกรรมการทำงาน

การศึกษาพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ ผู้วิจัยได้อาศัยกรอบแนวทางในการศึกษาลักษณะพฤติกรรมการทำงานจากอภิธานศัพท์ ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ ซึ่งผู้วิจัยสามารถกำหนดคำสำคัญของลักษณะพฤติกรรมการทำงานออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความร่วมมือในการทำงาน 2) ความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงาน 3) การเรียนรู้ในกา รทำงาน 4) การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และ 5) การให้อำนาจในการตัดสินใจ แต่เมื่อ พิจารณาตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนถึงลักษณะของพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ลักษณะพฤติกรรมการทำงาน ประกอบด้วย ความร่วมมือในการทำงาน ความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงาน และ การเรียนรู้ในการทำงานส่วนอีก 2 ลักษณะ คือ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ ไม่ถือเป็นลักษณะพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการวิชาการในส่วนงานของหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งหมายถึงการวัดผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิผลโดยการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบ และการกำหนดความรับผิดชอบด้วยตนเอง เพราะงานส่วนใหญ่ของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ วิชาการได้กำหนดมาจากหน่วยงาน ที่มีลักษณะเป็นงานประจำ ส่วนการให้อำนาจในการตั ดสินใจ ถือเป็นพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ไม่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ ในฐานะพนักงานในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"การกระจายอำนาจและการให้อำนาจ เป็นบทบาทและหน้าที่ของ ผู้บังคับบัญชา เพื่อใช้บริหารจัดการ" (ผู้ให้ข้อมูล ก)

"พนักงานเองต้องทำงานงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ หรือ อำนาจที่ได้รับมอบหมาย" (ผู้ให้ข้อมูล ช)

ดังนั้นลักษณะของพฤติกรรมการทำงาน ประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความร่วมมือ การปรับตัว และ การเรียนรู้ ซึ่งแต่ละลักษณะมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 ความร่วมมือ ความร่วมมือคือพลังแห่งความสำเร็จของการทำงาน เพราะความร่วมมือในการทำงาน เป็นการช่วยเหลือกันและกันด้วยความเต็มใจเพื่อให้งานนั้นๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี องค์กรในการทำงานนั้นถือเป็นสังคมขนาดย่อม เป็นการอยู่ร่วมกับผู้อื่นที่มาจากหลากหลายที่พื้นฐานแตกต่างกัน การทำงานจะให้เกิดความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือเพื่อประโยชน์แก่องค์การเพราะความสำเร็จขององค์การมีพื้นฐานมาจากความร่วมมือของสม าชิกนั่นเอง ซึ่งความร่วมมือในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จของงานและเป้าหมายของ เกณฑ์คุณภาพการศึกษานั้น เป็นการกระทำของพนักงานอย่างเต็มใจ การช่วยเหลือเกื้อกูลข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและองค์กาตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"สังคมในงานมีความหลากหลายตามพื้นฐานของแต่ละคน ความร่วมมือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียว จึงสำคัญในการช่วยเหลือกันในการทำงาน (ผู้ให้ข้อมูล ข)

"ความร่วมมือคือพลังร่วมของพนักงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จของงานและเป้าหมายของคณะ " (ผู้ให้ข้อมูล ฉ)

ความร่วมมือในการทำงานที่พบมี 3 ด้าน คือ 1) การทำงานร่วมกันภายในคณะ คือ การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในส่วนงานและระหว่างส่วนงาน การทำงานร่วมกับอาจารย์และนักวิจัยของคณะหรือหน่วยงานที่เทียบเท่า 2) การทำงานร่วมกันระหว่างคณะหรือหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย คือ การทำงานที่เกี่ยวข้องและประสานงานกับคณะหรือหน่วยงาน อื่นๆ ที่อยู่ภายในมหาวิทยาลัย 3) การทำงานร่วมกับภายนอกมหาวิทยาลัย เป็นการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่อยู่ภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งเป้าหม ายของความร่วมมือในการทำงานทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าวนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในหน้าที่ที่ตนเองได้รับผิดชอบ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน รวมถึงการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนเกี่ยวข้องในความร่วมมือนั้นๆ อาทิเช่น หน่วยงานภายนอก นิสิต นักศึกษา ผู้มารับบริการ เป็นต้น

ความร่วมมือในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่ค้นพบงานวิจัยครั้งนี้ พบว่าความร่วมมือในการทำงานนั้นพนักงานจะต้องมีการแบ่งปัน (Sharing) ข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน แนวทางการทำงาน วิธีการทำงานการเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อให้การทำงานมีการประสานและสอดคล้องของส่วนงาน ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"การให้คือการแบ่งปัน พนักงานจะต้องมีการให้แนวทางและวิธีการทำงานแก่กันและกัน ไม่หวงวิชาความรู้ซึ่งกันและกัน" (ผู้ให้ข้อมูล ก)

"การแบ่งปันการทำงานแก่กัน ทำให้เกิดการพัฒนาความคิดและวิธีการทำงาน" (ผู้ให้ข้อมูล ค)

"การแบ่งปันเป็นการเกื้อกูล ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จของการทำงานของหน่วยงาน" (ผู้ให้ข้อมูล ช)

และการให้คุณค่าของผู้ร่วมงาน (Valuing Others) ด้วยการการลดละความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว การตระหนักและยอมรับรวมทั้งให้เกียรติและปฏิบัติอย่างเสมอภาคกับผู้ร่วมงาน การเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น โต้แย้งอย่างมีสมเหตุสมผลเพื่อความสำเร็จของงาน รวมถึงยอมรับความแตกต่างที่มาจากหลายหลายวัฒนธรรมข องเพื่อนร่วมงาน ด้วยวิธีการแบ่งปัน ข่าวสารข้อมูล แนวทางการทำงาน และวิธีการทำงานการเกื้อกูลกัน ด้วยการเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"พนักงานต้องให้ความสำคัญและคุณค่าความสำเร็จภาพรวมของหน่วยงานเป็นที่ตั้งมากกว่าผลการปฏิบัติงานส่วนตน" (ผู้ให้ข้อมูล ข)

"ความสำเร็จของงาน พนักงานต้องปฏิบัติแก่กันและกันอย่างให้เกียรติ" (ผู้ให้ข้อมูล ค)

"พนักงานมีความหลากหลายจากภูมิหลัง การทำงานเพื่อให้เกิดความราบรื่น เราต้องเคารพความแตกต่างเหล่านั้น" (ผู้ให้ข้อมูล จ)

ดังนั้นจากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ความร่วมมือ หมายถึง ความเต็มใจของพนักงานในการช่วยเหลือเกื้อกูล การแบ่งปัน และการให้ความสำคัญกับคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน ทั้งภายในคณะและภายนอกคณะ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของส่วนงานและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของคณะ

2.2.2 การปรับตัว เนื่องด้วยปัจจุบันการแข่งขันและเปิดโอกาสเสรีทางการศึกษามีมากขึ้นตามลำดับ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เป็นไปในลักษณะแบบพลวัติ ทำให้องค์การต่างมีการปรับตัว ซึ่งรวมถึงมหาวิทยาลัยของรัฐ สิ่งหนึ่งที่สำคัญจะทำให้การปรับตัวของมหาวิทยาลัยมีความสมบูรณ์ก้าวทันการการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นั้น พนักงานของมหาวิทยาลัย

จำเป็นต้องมีการปรับตัวด้วยเช่นกัน อีกทั้งเกณฑ์คุณภาพการศึกษามีความยืดหยุ่นในการนำไปปรับใช้การบริหารจัดการของหน่วยงานเพื่อให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนั้นพนักงานทุกระดับของหน่วยงานจำเป็นต้องมีการปรับตัว รวมถึงพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการด้วยเช่นกัน

การปรับตัวภายใต้พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ พนักงานจะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอยู่เสมอ การปรับตัวเพื่อ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) พนักงานต้องสามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง แนวทางวิธีการการทำงานให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสถานการณ์ที่หลากหลาย การปรับตัวของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการจึงมักเป็นความพยายามหาความสมดุลของการเป ลี่ยนแปลงของนโยบายของหน่วยงานกับวิธีการทำงานให้มีทิศทางไปแนวทางเดียวกัน เพื่อให้การคงอยู่กับงาน การคงอยู่กับเพื่อนร่วมงาน การคงอยู่กับส่วนงานและหน่วยงานอย่างมีความสุขทั้งทางกายและจิตตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"การเปลี่ยนแปลงมีทุกองค์การ มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวให้สอดคล้อง เปลี่ยนแปลงนโยบาย แนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับบริบท พนักงานจำเป็นต้องมีการปรับตัวการทำงาน ให้มี ความสมดุลของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ" *(ผู้ให้ข้อมูล ก)*

"ความสามารถในการปรับตัวมีผลอย่างยิ่งต่อการทำงาน ถ้าปรับตัวได้ก็จะมีความสุขและทำงานต่อไปได้ แต่ถ้าปรับตัวไม่ได้ก็นับเป็นปัญหาของหน่วยงาน" (ผู้ให้ข้อมูล ข)

หากพนักงานยังคงยึดมั่นถือมั่นและยึดติดกับแนวทางการทำงานแบบเดิม ๆ ไม่ยอมรับกับการเปลี่ยนที่เกิดขึ้น จะทำให้เกิดการต่อต้านกับระบบบริหารจัดการ อาจส่งผลทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน แต่ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานมีความสามารถใน การปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านั้นก็จะทำให้พนักงานสามารถทำงานต่อไปได้ และส่งผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"คนที่สามารถปรับตัวได้ เป็นคนที่มีความยืดหยุ่น ผ่อนปรน มีความสุขกับการทำงาน" (ผู้ให้ข้อมูล ก)

"พนักงานที่ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลง มักจะมีปัญหาในการทำงาน เกิดความเครียด ผลผลิตของงานลดลง" (ผู้ให้ข้อมูล ฉ)

นอกจากนั้นสิ่งสำคัญของการปรับตัวในการทำงานของพนักงาน พนักงานจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นผ่อนปรนควบคู่กับการปรับตัว ทั้งนี้เพราะความยืดหยุ่นผ่อนปรน เป็นค วามสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ทั้งในด้านของเชื่อชาติ ศาสนา และสังคม แต่ในขณะเดียวกันพนักงาน ยังคงมีความสามารถในการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และ ปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"การทำงาน พนักงานต้องทำให้เกิดความกลมกลืนในการทำงาน ในสภาพความต่างของพนักงานที่มาจากหลายหลาย แตกต่างศาสนา ความเชื่อ และสังคมที่แตกต่างกัน" (ผู้ให้ข้อมูล จ)

"ความต่างของพื้นฐานแต่ละคน ย่อมมีความแตกต่างทางความคิด การอยู่ร่วมกันในสังคมต้องยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน" (ผู้ให้ข้อมูล ฉ)

ดังนั้นจากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า การปรับตัว หมายถึง การเปลี่ยนแปลงวิธีการ แนวทางการทำงาน ให้มีทิศทางไปแนวทางเดียวกัน ของการเปลี่ยนแปลงของนโยบายของหน่วยงานกับวิธีการทำงานให้เกิดความสมดุล เพื่อให้สามารถคงอยู่กับงาน การคงอยู่กับเพื่อนร่วมงาน การคงอยู่กับส่วนงานได้อย่างมีความสุขทั้งทางกายและจิต

2.2.3 การเรียนรู้ การเรียนรู้ในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญของพนักงาน เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้มีให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในการทำงานเป็นการพัฒนาตัวพนักงานในการปฏิบัติงาน โดยการแสวงหาข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับงาน และจากการเรียนรู้รอบตัวที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งการเรียนรู้จากการทำงาน พนักงานต้องมีความสามารถวิเคราะห์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานน้อยที่สุด อันมีประโยชน์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิผลของหน่วยงาน

การเรียนรู้ในการทำงานของพนักงาน เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ด้วย ด้วยการทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้วยการเรียนรู้จาการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนงาน ทั้งนี้พนักงานจะได้เรียนรู้แนวทางและวิธีการทำงานด้วยตัวเอง รวมถึงการเรียนรู้แนวทางและวิธีการทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้ประโยชน์ แก่พนักงานกันเองและผลลัพธ์ของส่วนงานมากที่สุด ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงการทำงาน" (ผู้ให้ข้อมูล ค)

"เรียนรู้แนวทางและวิธีการทำงานเพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน(ผู้ให้ข้อมูล ง)

โดยการเรียนรู้ในการทำงานถูกกำหนดไว้ในเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้มีให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในการทำงานเป็นการพัฒนาตัวพนักงานในการปฏิบัติงาน โดยการแสวงหาข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับงาน และจากการเรียนรู้รอบตัวที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งการเรียนรู้จากการทำงาน พนักงานต้องมีความ สามารถวิเคราะห์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานน้อยที่สุด อันมีประโยชน์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิผลของหน่วยงาน ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"ผลการปฏิบัติงาน ส่วนหนึ่งมาจากการเรียนรู้" (ผู้ให้ข้อมูล ข)

"การเรียนรู้ สามารถทำได้ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร" (ผู้ให้ข้อมูล ค)

"การเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยน เป็นการให้ความรู้และแนวทางการทำงานแก่กันและกัน" (ผู้ให้ข้อมูล จ)

นอกจากนั้นการเรียนรู้ในการทำงาน พนักงานมีความจำเป็นในการอาศัยทักษะทางสังคมอาศัยหลักการพึ่งพา พนักงานต้องมีความตระหนักว่าทุกคนต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพราะพนักงานคนใดคนหนึ่งไม่สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้คนเดียว ฉะนั้นพนักงานควรมีการแบ่งปันข้อมูล การสนับสนุนช่วยเหลือกัน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันอาจเป็นการพูดคุยถกเถียงการแก้ปัญหาร่วมกัน นอกจากนั้นการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกันยังเป็นการตรวจสอบความเข้าใจในการทำงานอีกด้วย ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"ทักษะทางสังคมสำคัญในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน" (ผู้ให้ข้อมูล ก)

"การถกเถียง การเสนอแนะเป็นการเรียนรู้ในการทำงาน การเรียนรู้ไม่ใช่แค่การจัดการอบรม" (ผู้ให้ข้อมูล จ)

"การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานเป็นการแบ่งปัน สนับสนุน ส่งเสริม แนวทางและวิธีการทำงาน" (ผู้ให้ข้อมูล ช)

ผลการศึกษาพบว่า การเรียนรู้ในการทำงาน ของพนักงาน สามารถแยกออกเป็น 1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง และ 2. การเรียนรู้จาก เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการเรียนรู้ทั้งสองมีรายละเอียดดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง กล่าวคือ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงานโดยการนำปัญหา และอุปสรรค ในการทำงานมาเป็น แนวทาง ในการเรียนรู้ ด้วยการคิดหาวิธีในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อ งานตนเองและส่วนงาน ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"เรียนรู้การทำงาน จากประสบการณ์ ในการทำงานประจำ เพื่อพัฒนาทักษะ "
(ผู้ให้ข้อมูล ก)

"การแก้ปัญหาขณะทำงาน คือวิธีการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ"
(ผู้ให้ข้อมูล ค)

"ปัญหาและอุปสรรคเป็นแบบทดสอบของการเรียนรู้จากงานที่ทำ"
(ผู้ให้ข้อมูล ข)

2. การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน กล่าวคือ เป็นการเรียนรู้จากพนักงานในหน่วยงาน ได้แก่ การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้จากหัวหน้างาน ด้วยวิธีการการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การประชุมระดมสมอง การให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์และแนะนำ การเสนอแนะและให้ข้อคิดเห็น เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของ งาน ตามคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

"การเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยน วิธีการ ทัศนคติ การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงาน "
(ผู้ให้ข้อมูล ง)

"แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ" (ผู้ให้ข้อมูล ช)

"แลกเปลี่ยนเพื่อการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง วิธีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น "
(ผู้ให้ข้อมูล จ)

ดังนั้นจากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าการเรียนรู้ หมายถึงการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการทำงานด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในส่วนงานโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์จริงในการทำงาน และจากการคิดหาวิธีในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อ งานตนเองและส่วนงาน โดยการนำปัญหา และอุปสรรค ในการทำงานมาเป็น แนวทางในการเรียนรู้ นอกจากนั้นสามารถ เรียนรู้จาก เพื่อนร่วมงาน ด้วยวิธีการ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การประชุมระดมสมอง เพื่อให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของงาน

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาเชิงปริมาณ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วยบุคคลสองประเภท ได้แก่ หัวหน้างาน และพนักงานจากแต่ละ คณะที่เข้าร่วมโครงการต่อยอด เกณฑ์คุณภาพการศึกษา โดยข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองประเภทประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ทำงานอยู่ใน ส่วนงานปัจจุบัน ส่วนกลุ่มตัวอย่างเฉพาะ หัวหน้างาน จะประกอบด้วยข้อมูลเบื้องต้นเพิ่มเติม ได้แก่ ระยะเวลาการเป็น หัวหน้างาน ปัจจุบัน และ จำนวนพนักงานที่เป็นผู้ ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้สามารถแสดงรายละเอียดของข้อมูลเบื้องต้นดังกล่าวได้ดังตาราง 12

ตาราง 12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
หัวหน้างาน (n=77)				
เพศ				
- ชาย	15	19.50		
- หญิง	62	80.50		
อายุ			42.34	6.79
ระดับการศึกษา				
- ระดับปริญญาตรี	24	31.20		
- ระดับปริญญาโท	52	67.50		
- ระดับปริญญาเอก	1	1.30		
ประสบการณ์การทำงานทั้งหมด (ปี)			18.12	8.71
ประสบการณ์ตำแหน่งหัวหน้างาน			8.28	5.32
จำนวนพนักงานใต้บังคับบัญชา			8.25	4.20
พนักงาน (n=320)				
เพศ				
- ชาย	81	25.30		
- หญิง	239	74.70		
อายุ			30.51	7.25
ระดับการศึกษา				
- ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	4	1.30		
- ระดับปริญญาตรี	241	75.30		
- ระดับปริญญาโท	74	23.10		
- ระดับปริญญาเอก	1	0.30		
ประสบการณ์การทำงานรวม (ปี)			12.25	5.38
ประสบการณ์ทำงานส่วนงานปัจจุบัน (ปี)			7.58	6.65

จากตาราง 12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็น หัวหน้างาน จำนวนรวมทั้งสิ้น 77 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 80.50 รองลงมาเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 19.50 มีอายุโดยเฉลี่ย 42.34 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญา โท คิดเป็นร้อยละ 67.50 รองลงมาจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 31.20 หัวหน้างานเหล่านี้มีพนักงานใต้บังคับบัญชาโดยเฉลี่ย 8.25 คน มีระยะเวลารวมที่ทำงานกับหน่วยงานโดยเฉลี่ย 18.12 ปี และดำรงตำแหน่งหัวหน้างานเป็นระยะเวลาโดยเฉลี่ย 8.28 ปี

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานทั้งหมดจำนวน 320 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 74.70 รองลงมาเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 25.30 มีอายุโดยเฉลี่ย 30.51 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.30 รองลงมาจบการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 23.10 พนักงานเหล่านี้มีระยะเวลารวมที่ทำงานกับหน่วยงานโดยเฉลี่ย 12.25 ปี และมีระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในส่วนงานปัจจุบันเฉลี่ย 7.58 ปี

ผลการวิเคราะห์ แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุระดับของการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับ (Multilevel structural equation modeling; MSEM) ตามแนวทางการวิเคราะห์ของมิวเธ็น (Muthén. 1994) ที่ได้เสนอแนวทางการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์แบบสอง คือ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มพร้อมๆ กันโดยใช้เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมภายในกลุ่ มและระหว่างกลุ่ม โดยใช้โปรแกรมสถิติ Mplus ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 กลุ่มตามระดับการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ตัวแปรระดับพนักงาน ตัวแปรระดับกลุ่ม และตัวแปรระดับกลุ่มงานที่ยกระดับจากตัวแปรระดับพนักงาน ผู้วิจัยได้กำหนดชื่อตัวแปรและอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรดังกล่าวดังนี้

ตัวแปรระดับพนักงาน

ชื่อตัวแปรแฝง	อักษรย่อที่ใช้	ชื่อตัวแปรสังเกต	อักษรย่อที่ใช้
พฤติกรรมการทำงาน	WB	ความร่วมมือในการทำงาน	WB1
		การปรับตัวในการทำงาน	WB2
		การเรียนรู้ในการทำงาน	WB3
ผลการปฏิบัติงาน	WP	ผลผลิตของงาน	WP1
		ผลลัพธ์ของงาน	WP2
ความพึงพอใจในงาน	SAT	ความพึงพอใจภายในลักษณะงาน	SAT1
		ความพึงพอใจภายนอกลักษณะงาน	SAT2
ความยึดมั่นผูกพันในงาน	ENG	ความยึดมั่นผูกพันในงาน	ENG1
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	ACH	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	ACH1
วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง	HPWP	วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง	HPWP1

ตัวแปรระดับกลุ่ม

ชื่อตัวแปรแฝง	อักษรย่อที่ใช้	ชื่อตัวแปรสังเกต	อักษรย่อที่ใช้
ความสามารถในการสื่อสาร	COM	ความรู้เชิงกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร	COM1
เจตคติต่อการชี้แนะ	ATT	เจตคติต่อการชี้แนะ	ATT1
บุคลิกภาพแบบตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ	CON	บุคลิกภาพแบบตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ	CON1

ตัวแปรระดับกลุ่มที่ยกระดับจากคะแนนตัวแปรระดับพนักงาน

ชื่อตัวแปรแฝง	อักษรย่อที่ใช้	ชื่อตัวแปรสังเกต	อักษรย่อที่ใช้
การชี้แนะการจัดการ	MANC	การสนับสนุน	SUP
		การกระตุ้น	CHA
		การประเมิน	EVA
วัฒนธรรมการชี้แนะ	COCL	วัฒนธรรมการชี้แนะ	COCL1

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงบรรยายของตัวแปรสังเกต

จากผลการวิเคราะห์ค่าสถิติบรรยายของตัวแปรสังเกต สามารถแสดงค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับพนักงานและระดับกลุ่ม ดังนี้

ตาราง 13 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับพนักงาน

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	Skewness	Kurtosis
ความร่วมมือในการทำงาน (WB1)	2.67	6.00	5.10	.69	-.914	.879
การปรับตัวในการทำงาน (WB2)	3.33	6.00	4.96	.51	-.566	.188
การเรียนรู้ในการทำงาน (WB3)	1.33	6.00	3.30	.47	-.230	.125
ผลผลิตของงาน (WP1)	3.00	6.00	4.87	.59	-.504	.171
ผลลัพธ์ของงาน (WP2)	2.00	6.00	4.68	.68	-.703	.222
ความพึงพอใจภายในลักษณะงาน (SAT1)	1.33	6.00	4.71	.80	-.737	.833
ความพึงพอใจภายนอกลักษณะงาน (SAT2)	1.00	6.00	4.57	.99	-.778	.783
ความยึดมั่นผูกพันในงาน (ENG1)	1.80	6.00	4.87	.68	-.375	.734
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACH1)	2.50	6.00	5.24	.60	-.875	.858
การรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง (HPWP1)	1.80	4.80	3.21	.80	-.628	.437

จากตาราง 13 พบว่าตัวแปรสังเกตระดับพนักงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.21– 5.24 โดยตัวแปรสังเกตระดับพนักงานที่มีค่าสูงสุด คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACH1) ส่วนตัวแปรสังเกตระดับพนักงานที่มีค่าต่ำสุด คือ การรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง (HPWP1)

ตาราง 14 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่ม

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	Skewness	Kurtosis
การสนับสนุน (SUP)	2.42	5.42	4.28	.69	-.356	-.399
การกระตุ้น (CHA)	2.94	5.44	4.28	.55	-.539	-.641
การประเมิน (EVA)	2.90	5.38	4.37	.59	-.459	-.485
วัฒนธรรมการชี้แนะ (COCL1)	3.55	5.59	4.60	.41	-.408	-.362
ความรู้เชิงกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร (COM1)	3.33	5.67	4.85	.43	-.507	-.533
ศักยภาพด้านการสื่อสาร (COM2)	3.48	5.32	4.58	.42	-.538	-.373
เจตคติต่อการชี้แนะ (ATT1)	2.60	5.75	4.40	.42	-.548	-.432
บุคลิกภาพแบบตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ (CON1)	3.60	5.67	4.62	.43	-.530	-.277

จากตาราง 14 พบว่าตัวแปรสังเกตระดับกลุ่มมีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 4.28 – 4.85 โดยตัวแปรสังเกตระดับกลุ่มที่มีค่าสูงสุด คือ ความรู้เชิงกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร (COM1) ส่วนตัวแปรสังเกตระดับกลุ่มที่มีค่าต่ำสุด คือ การชี้แนะการจัดการด้านการสนับสนุน (SUP) และการชี้แนะการจัดการด้านการกระตุ้น (CHA)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตระดับพนักงาน

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	SAT1	SAT2	WB1	WB2	WB3	ENG	HPWP1	WP1	WP2	ACH1	SUP	CHA	EVA
1. SAT1	5.10	0.69	1.000												
2. SAT2	4.96	0.51	.362**	1.000											
3. WB1	3.30	0.47	.313**	.344**	1.000										
4. WB2	4.87	0.59	.365**	.241**	.487**	1.000									
5. WB3	4.68	0.68	.116*	.016	.025	.337**	1.000								
6. ENG	4.71	0.80	.460**	.424**	.439**	.427**	.065	1.000							
7. HPWP1	4.57	0.98	.345**	.480**	.195**	.161**	-.028	.292**	1.000						
8. WP1	4.87	0.68	.379**	.256**	.444**	.538**	.092	.580**	.179**	1.000					
9. WP2	4.68	0.68	.440**	.270**	.326**	.294**	.006	.318**	.301**	.506**	1.000				
10. ACH1	5.24	0.60	.383**	.221**	.485**	.529**	.087	.568**	.179**	.643**	.358**	1.000			
11. SUP	4.28	0.69	.167**	.274**	.107	.101	.038	.107	.305**	.082	.157**	.059	1.000		
12.CHA	4.28	0.55	.172**	.141*	.132*	.114*	.131*	.167**	.222**	.133*	.211**	.082	.803**	1.000	
13. EVA	4.37	0.59	.186**	.157**	.154**	.158**	.078	.209**	.269**	.171**	.216**	.179**	.743**	.820**	1.000

** p <0.01 *p<0.05

จากตาราง 15 แสดงค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตระดับพนักงาน มีจำนวนรวมทั้งหมด 78 ค่า พบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการทำงานภายใต้แนวคิด เกณฑ์คุณภาพการศึกษา ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับพฤติกรรมการทำงานด้านการปรับตัว โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .529 ที่ระดับนัยสำคัญ .01 รองลงมาได้แก่ ความยึดมั่นผูกพันในงานกับ พฤติกรรมการทำงานด้าน ความร่วมมือในการทำงาน โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .439 ที่ระดับนัยสำคัญ .01

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่ม

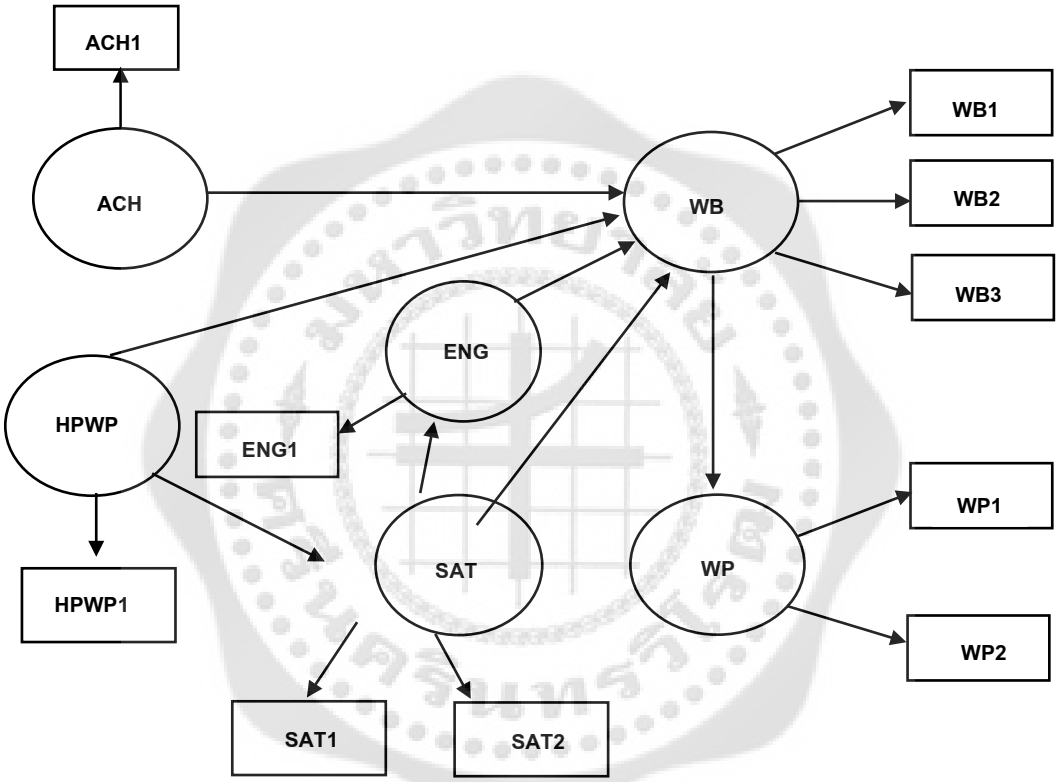
ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	CON1	COM1	ATT1	COCL1	SUP	CHA	EVA	PER1	PER2	WB1	WB2	WB3	SAT1
1. CON1	4.62	0.43	1.000												
2. COM1	4.85	0.43	.988**	1.000											
3. ATT1	4.40	0.42	.976**	.976**	1.000										
4. COCL1	4.60	0.41	.970**	.969**	.952**	1.000									
5. SUP	4.28	0.69	.679**	.682**	.705**	.696**	1.000								
6. CHA	4.28	0.55	.699**	.716**	.714**	.725**	.803**	1.000							
7. EVA	4.37	0.59	.639**	.661**	.659**	.635**	.743**	.820**	1.000						
8. PER1	4.87	0.68	.202**	.202**	.195**	.201**	.129*	.209**	.269**	1.000					
9. PER2	4.68	0.68	.233**	.249**	.216**	.266**	.311**	.417**	.428**	.567**	1.000				
10. WB1	3.30	0.47	.118*	.115*	.119*	.104	.107	.132*	.154**	.309**	.198**	1.000			
11. WB2	4.87	0.59	.136*	.134*	.103	.129*	.101	.114*	.158**	.384**	.166**	.487**	1.000		
12. WB3	4.68	0.68	.073	.074	.029	.126*	.038	.131*	.078	.240**	.126*	.025	.337**	1.000	
13. SAT1	5.10	0.69	.236**	.239**	.214**	.231**	.167**	.172**	.186**	.242**	.206**	.313**	.365**	.116*	1.000
14. SAT2	4.96	0.51	.191**	.187**	.181**	.207**	.274**	.141*	.157**	.126*	.187**	.344**	.241**	.016	.362**

** p <0.01 *p<0.05

จากตาราง 20 แสดงค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่ม มีจำนวนรวมทั้งหมด 91 ค่า พบว่า 1) ตัวแปรเชิงสาเหตุของการชี้แนะการจัดการที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดได้แก่ วัฒนธรรมการชี้แนะกับการชี้แนะการจัดการด้านการกระตุ้น โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .725 ที่ระดับนัยสำคัญ .01 รองลงมาได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารกับการชี้แนะการจัดการด้านการกระตุ้น โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .716 ที่ระดับนัยสำคัญ .01 และ 2) ตัวแปรเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการทำงานภายใต้แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดได้แก่ การชี้แนะการจัดการด้านการประเมินกับพฤติกรรมการทำงานด้านการปรับตัว โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .186 ที่ระดับนัยสำคัญ .01 และความพึงในใจภายนอกงานมีความสัมพันธ์กับการชี้แนะการจัดการด้านการสนับสนุนมากที่สุด โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .274 ที่ระดับนัยสำคัญ .01

1. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์ระดับพนักงาน

การวิเคราะห์แบบจำลองเริ่มจากการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับพนักงานจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน เพื่อตรวจสอบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรตามแบบจำลองสมมติฐานที่ได้สร้างขึ้นในภาพประกอบ7 ซึ่งการวิเคราะห์นี้ใช้การประมาณค่า แบบ MLR (Maximum likelihood with robust statistics) ซึ่งเป็นวิธีการประมาณค่าที่ทนทานต่อการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงปกติ ทั้งนี้แสดงดัชนีความกลมกลืนของผลการทดสอบดังตาราง 21



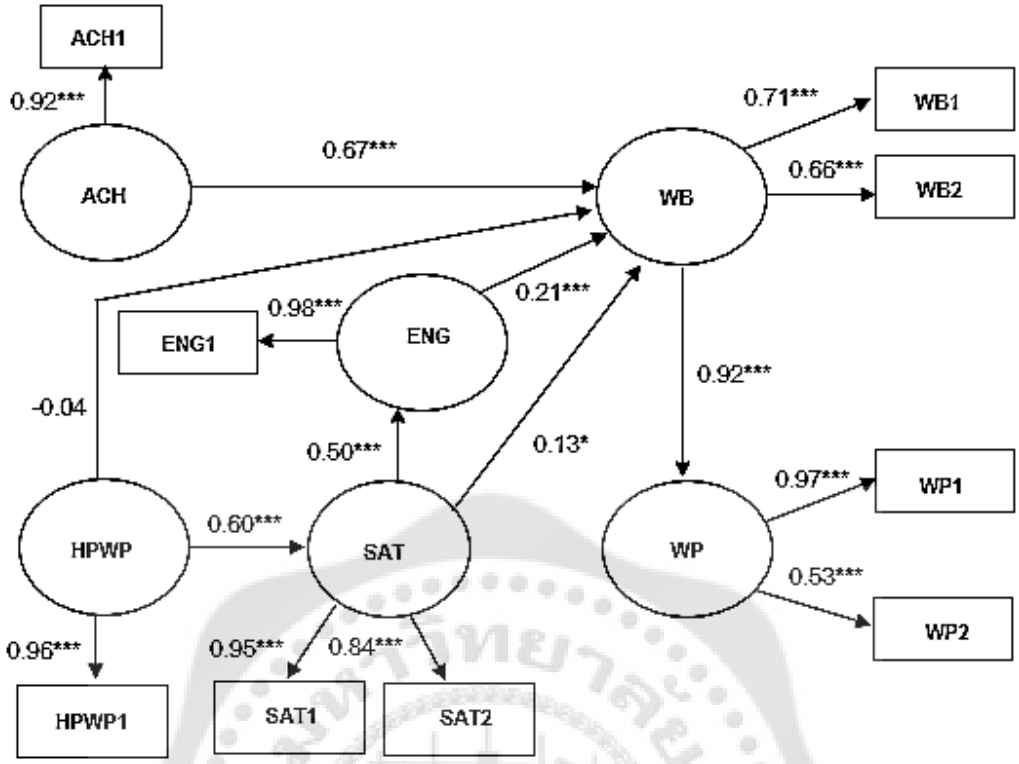
ภาพประกอบ 7 แบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับของพนักงาน

ตาราง 17 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับพนักงานของพนักงาน (แบบจำลองสมมติฐาน)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	แปลผล
χ^2	$p > .05$	χ^2= 240.13, df = 30, p=0.00	ไม่กลมกลืน
CFI	> .90	0.80	ไม่กลมกลืน
TLI	> .90	0.70	ไม่กลมกลืน
RMSEA	< .07	0.15	ไม่กลมกลืน

จากตาราง 17 เมื่อพิจารณาดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับพนักงานที่ตั้งไว้ ปรากฏว่าแบบจำลองสมมติฐานดังกล่าวยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองโดยพิจารณาจากดัชนีการปรับแบบจำลอง (Modification indices) ควบคู่ไปกับการพิจารณาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องว่ามีความสอดคล้องกับการปรับโครงสร้างความสัมพันธ์ โดยผู้วิจัยทำการตัดตัวแปรสังเกตพฤติกรรมการทำงานด้านการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะขนาดของเส้นอิทธิพลของตัวแปรสังเกตดังกล่าวมีค่าน้ำหนักที่น้อยและไม่มีนัยยะสำคัญทางสถิติ (0.07, 0.06 ตามลำดับ) ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมการทำงานด้านการเรียนรู้ไม่ได้เป็นตัวชี้วัดของพฤติกรรมการทำงานภายใต้ เกณฑ์คุณภาพการศึกษา ร่วมกับพฤติกรรมด้านการปรับตัวและพฤติกรรมด้านความร่วมมือ ทั้งนี้เพราะเมื่อพิจารณาเหตุผลทางด้านแนวคิดเกณฑ์เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ปี2555-2556 (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2555: 57-59) พบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานนั้นเป็นวิธีการปฏิบัติขององค์กรต่อพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ว่าด้วยหน่วยงานจะ มีวิธีการอย่างไร สำหรับการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของ องค์กร ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทำงาน บทเรียนและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศข้ามหน่วยงาน นอกจากนั้นเมื่อศึกษา เกณฑ์คุณภาพการศึกษา 2552 – 2553 พบว่าการเรียนรู้ของพนักงาน เป็น การจัดการความรู้ของ หน่วยงานเพื่อให้บรรลุผลของการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2552: 65) ดังนั้นด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้ทำการตัดตัวแปรสังเกตพฤติกรรมการทำงานด้านการเรียนรู้และยังคงเหลือพฤติกรรมการทำงานเพียง 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานด้านการปรับตัวและพฤติกรรมด้านความร่วมมือ

เมื่อทำการ ตัดพฤติกรรมการทำงานด้านการเรียนรู้และ ปรับในแต่ละประเด็นเพื่อทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองใหม่ทีละครั้ง จนกระทั่งได้แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระดับพนักงานที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังแสดงในภาพประกอบ 8 โดยในภาพดังกล่าวเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระดับพนักงาน



ภาพประกอบ 8 แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระดับพนักงานที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 18 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับพนักงานของพนักงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	แปลผล
χ^2	$p > .05$	χ^2= 18.61, df = 13, p = 0.14	กลมกลืน
CFI	> .90	0.99	กลมกลืน
TLI	> .90	0.98	กลมกลืน
RMSEA	< .07	0.04	กลมกลืน

จากตาราง 18 ซึ่งแสดงค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับพนักงานที่ผ่านการปรับแบบจำลองตามที่กล่าวมาทั้งหมดแล้ว พบว่าแบบจำลองที่ผ่านการปรับมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ดังจะเห็นได้จากการที่ค่าดัชนีความกลมกลืนทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามยังไม่ สามารถ แปลผลที่ได้จากแบบจำลองนี้เนื่องจากเป็นเพียงแบบจำลองตั้งต้นของการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับเท่านั้น เพราะเมื่อนำตัวแปรระดับกลุ่มเข้ามาวิเคราะห์พร้อมกันในแบบจำลองแล้วอาจทำให้แบบจำลองระดับพนักงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

2. ผลการวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรภายในระดับพนักงาน

เนื่องจากงานวิจัยนี้ ใช้การวิเคราะห์พหุระดับ จึงมีการยกระดับตัวแปรระดับพนักงานบางตัวเพื่อวิเคราะห์พหุระดับ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นวิเคราะห์ตัวแปรระดับพนักงานว่ามีความสอดคล้องและสัมพันธ์ภายในกลุ่มหรือไม่ ซึ่งการพิจารณาตัวแปรระดับพนักงานเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์พหุระดับ (Multilevel) จะพิจารณาจากค่า Interclass correlation coefficient ซึ่งสามารถบอกความเป็นระดับชั้นของข้อมูลระดับพนักงาน (Dyer; Hanges; & Hall. 2005: 152) โดยข้อมูลที่มีความเป็นระดับชั้น ค่า Interclass correlation coefficient ต้องมีค่ามากกว่า 0 (Muthen. 1994: 387) และในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่า Interclass correlation coefficient ตามตาราง 19 ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 19 ผลการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรภายในระดับพนักงาน จากค่า ICC

ตัวแปร	Interclass correlation coefficient (ICC)
พฤติกรรมการทำงาน	0.286
ความพึงพอใจในงาน	0.275

จากตาราง 19 ผู้วิจัยทำการทดสอบค่า ICC เฉพาะตัวแปรที่ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์พหุระดับ ได้แก่ พฤติกรรมการทำงาน และความพึงพอใจในงาน ซึ่งตัวแปรทั้งสองได้รับอิทธิพลข้ามระดับจากการชี้แนะการจัดการของ หัวหน้างาน โดยผลการทดสอบพบว่า พฤติกรรมการทำงานทีค่าเท่ากับ 0.286 และความพึงพอใจในงานมีค่าเท่ากับ 0.275 ซึ่งตัวแปรทั้งสองมีค่ามากกว่า 0 และสามารถบ่งบอกถึงการตอบของพนักงานแต่ละคนภายในกลุ่มงานเดียวกัน มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กันและมีความแตกต่างไปตามแต่ละกลุ่มงาน ดัง นั้นค่า ICC ของตัวแปรทั้งสองจึงเป็นการยืนยันว่าการศึกษานี้ ตัวแปรทั้งสองมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์พหุระดับ

หลังจากนั้นผู้วิจัย นำแบบจำลองระดับพนักงานที่ผ่านการปรับให้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มาสร้างแบบจำลองพหุระดับที่มีความแปรปรวนเกิดขึ้นทั้งในระดับพนักงานและระดับกลุ่ม โดยกำหนดค่าเฉลี่ยตัวแปรระดับพนักงานทั้งสองข้างต้นเป็นอิทธิพลแบบสุ่ม (Random intercepts) เนื่องจากการวิเคราะห์ICC ดังกล่าวข้างต้นมีค่ามากกว่า0 และผู้วิจัยได้สร้างแบบจำลองว่ามีความแตกต่างไปตามกลุ่มงานหรือไม่ ผลการทดสอบพบว่าความแปรปรวนของเส้นอิทธิพลที่ทำการทดสอบไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นแบบจำลองพหุระดับตั้งต้นของตัวแปรประดับพนักงานที่จะนำไปทดสอบในระดับกลุ่มมีความแตกต่างระหว่างกลุ่ม แสดงว่ากลุ่มมีค่าเฉลี่ ยที่แต กต่างกัน ดังตาราง 20

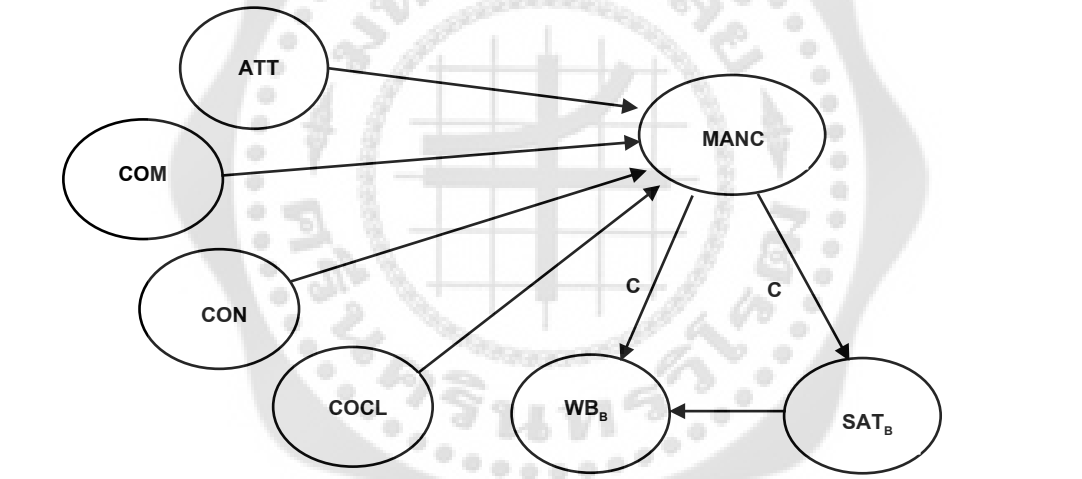
ตาราง 20 ผลการทดสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของค่าเฉลี่ยตัวแปรระดับพนักงาน

ตัวแปร	Intercept Variance	SE	Z	P-Value
พฤติกรรมการทำงาน	0.286	0.038	1.934	0.058
ความพึงพอใจในงาน	0.275	0.004	1.806	0.073

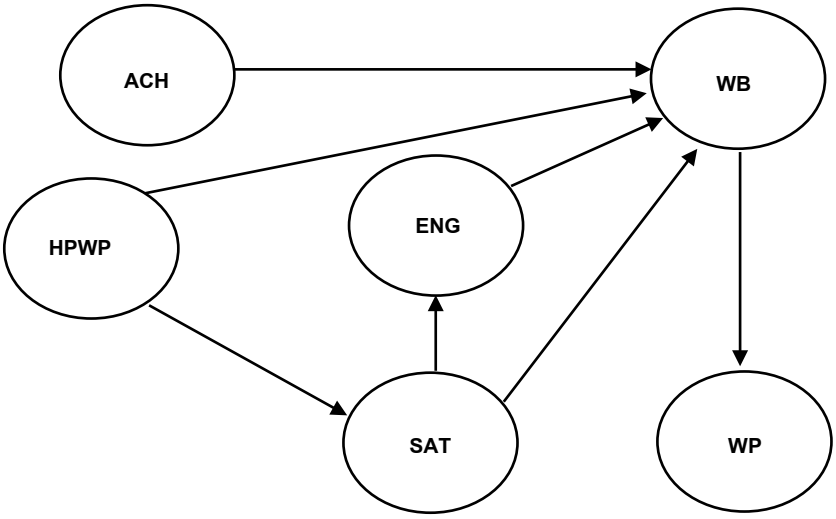
3. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับของการชี้แนะการจัดการ

จากการตรวจสอบข้อมูลและคุณสมบัติต่างๆ ก่อนหน้านั้น ข้อมูลมีความเหมาะสมเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์พหุระดับ ในขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ด้วยการทดสอบแบบพหุระดับ กล่าวคือ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ระดับพนักงานและระดับกลุ่มพร้อมกัน โดยสามารถแสดงเป็นแบบจำลองสมมติฐานได้ดังนี้

ระดับกลุ่ม



ระดับพนักงาน



หมายเหตุ **C** แสดงถึงเส้นอิทธิพลข้ามระดับจากตัวแปรระดับกลุ่มไปยังตัวแปรระดับพนักงาน

ภาพประกอบ 9 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับ (แบบจำลองสมมติฐาน)

ตาราง 21 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับ (แบบจำลองสมมติฐาน)

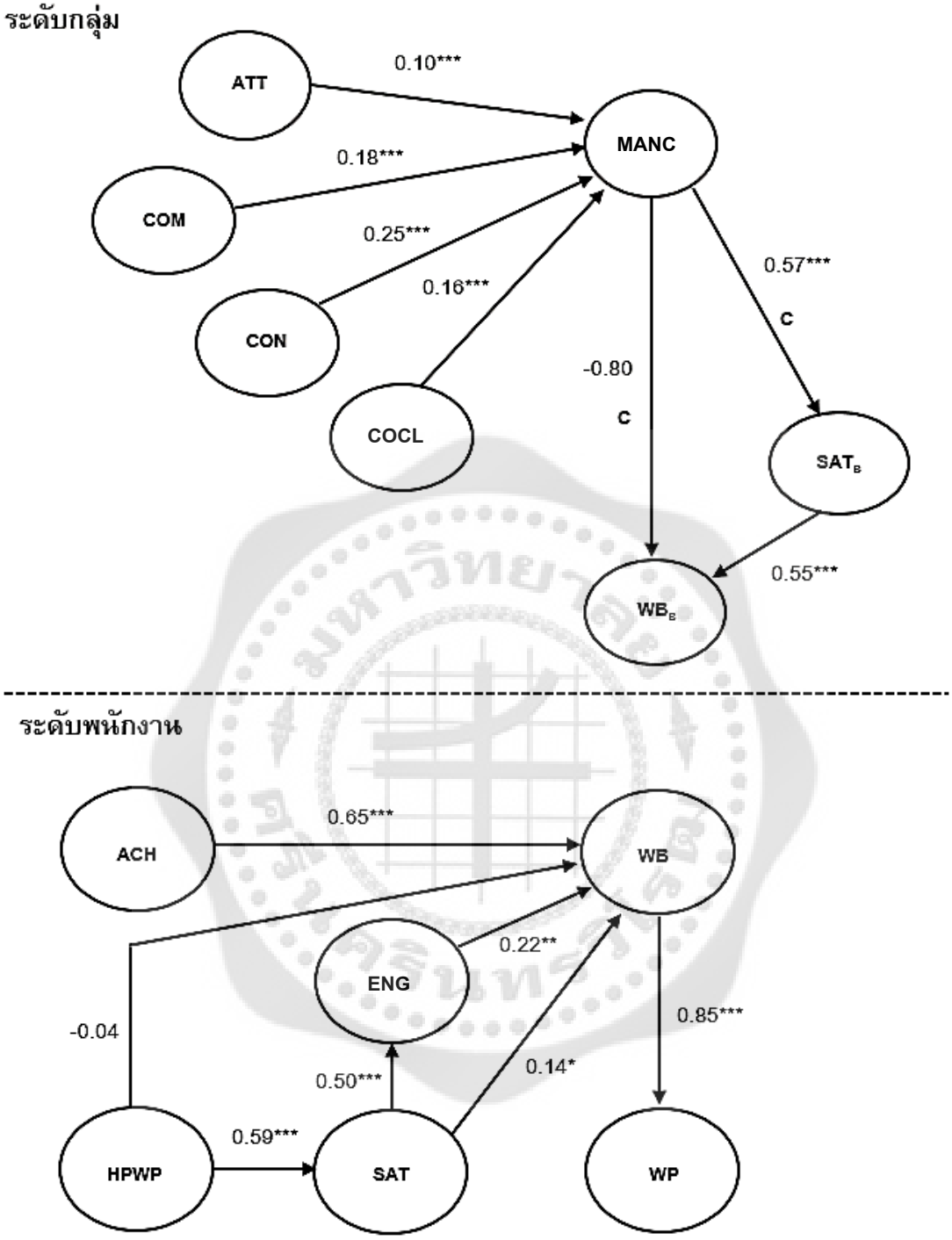
ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	แปลผล
χ^2	$p > .05$	χ^2= 413.35, df = 80, p = 0.00	ไม่กลมกลืน
CFI	> .90	0.81	ไม่กลมกลืน
TLI	> .90	0.73	ไม่กลมกลืน
RMSEA	< .07	0.15	ไม่กลมกลืน

จากตาราง 21 เมื่อพิจารณาดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับ กลุ่มที่ตั้งไว้ ปรากฏว่าแบบจำลองสมมติฐานดังกล่าวยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงปรับแบบจำลองโดยพิจารณาจากดัชนีการปรับแบบจำลอง (Modification indices) ควบคู่ไปกับการพิจารณาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องว่ามีความสอดคล้องกับการปรับโครงสร้างความสัมพันธ์ จนกระทั่งได้แบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผู้วิจัยทำการตัดตัวแปรสังเกต ด้านศักยภาพการสื่อสารของตัวแปรแฝงความสามารถด้านการสื่อสารของหัวหน้างาน ทั้งนี้เพราะเมื่อพิจารณาถึงความหมายของด้านศักยภาพการสื่อสาร หมายถึง ทักษะของ หัวหน้างาน ในการแนะนำ ชักจูง การสอน การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ซึ่งเป็นลักษณะทางพฤติกรรมของหน้าหน้างานที่มีความเกี่ยวข้องกับการชี้แนะการจัดการ ดังนั้นเมื่อพิจารณาแล้วผู้วิจัยพบว่าความหมายของศักยภาพการสื่อสาร ไม่ใช่องค์ประกอบพื้นฐานของการเกิดพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบพื้นฐานของการเกิดพฤติกรรม ประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐานทางด้านชีวภาพ ปัจจัยพื้นฐานทางด้านจิตวิทยา และปัจจัยพื้นฐานทางด้านสังคมวิทยา

หลังจากการปรับแบบจำลอง ผู้วิจัยพบว่าผลการทดสอบความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของแบบจำลอง ประกอบด้วยตัวแปรแฝงระดับกลุ่มประกอบด้วย 5 ตัวแปร ซึ่งตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงทุกตัวนั้นมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกค่า ตัวแปรแฝงระดับกลุ่มประกอบด้วย 1. ตัวแปร การชี้แนะการจัดการ ประกอบ ด้านการสนับสนุนมี ค่าน้ำหนักเท่ากับ .845 ด้านการประเมินมี ค่าน้ำหนักเท่ากับ .930 ด้านการกระตุ้นมี ค่าน้ำหนักเท่ากับ .864 2. ตัวแปรความสามารถในการสื่อสาร ประกอบด้วยด้านความรู้เชิงกลยุทธ์ด้านการสื่อสารมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .854 3. ด้านศักยภาพด้านการสื่อสารมี ค่าน้ำหนักเท่ากับ .733 ตัวแปรเจตคติต่อการชี้แนะมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .736 4. ตัวแปรวัฒนธรรมการชี้แนะ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ .844 และ 5. บุคลิกภาพแบบตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ .850

ตัวแปรแฝงระดับ พนักงานประกอบด้วย 6 ตัวแปรสังเกต และตัวแปรสังเกตแต่ละตัว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำ คัญทางสถิติที่ระดับ .05, .01 และ.001 ทุกค่า ตัวแปรแฝงระดับพนักงาน ประกอบด้วย 1. ตัวแปรพฤติกรรมการทำงานภายใต้แนวคิด เกณฑ์คุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย ด้านความร่วมมือมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .709 ด้านการปรับตัวมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .665 2. ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน ด้านผลผลิตของงานมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .968 ด้านผลลัพธ์ของงานมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .526 3. ตัวแปรการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ .985 4. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ .942 5. ความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย 2 ตัวแปรสังเกต ได้แก่ ความพึงพอใจในงานมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .937 ความพึงพอใจนอกงานมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .830 6. ความยึดมั่นผูกพันในงาน มีค่าน้ำหนักเท่ากับ .989

แบบจำลองที่ปรับแล้วมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีดัชนีความกลมกลืนเท่ากับ χ^2=92.02, df=63, p=0.010, CFI=0.982, TLI=0.960, RMSEA=0.041 และสามารถแสดงแบบจำลองที่ปรับแล้ว ตามภาพประกอบ 10 ได้ดังนี้



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

หมายเหตุ **C** แสดงถึงเส้นอิทธิพลข้ามระดับจากตัวแปรระดับกลุ่มไปยังตัวแปรระดับพนักงาน

ภาพประกอบ 10 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของแบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับ (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

ตาราง 22 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับ (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าสถิติ	แปลผล
χ^2	$p > .05$	χ^2=92.02, df = 63, p = 0.01	ไม่กลมกลืน
CFI	> .90	0.98	กลมกลืน
TLI	> .90	0.96	กลมกลืน
RMSEA	< .07	0.40	กลมกลืน

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับ พบว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนเป็นไปตามมาตรฐานกำหนด (CFI=0.98, TLI=0.96, RMSEA=0.40) ยกเว้นค่าสถิติไคสแควร์ (χ^2=92.02, df=63, p=0.01) ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องของทั้งแบบจำลอง ซึ่งปกติแล้วค่าสถิติไคสแคว์จะได้รับผลกระทบจากการที่กลุ่มตัวอย่างในระดับพนักงานมีขนาดใหญ่(320 คน) จึงทำให้เกิดมีโอกาสนัยสำคัญได้ง่าย ดังนั้นเมื่อเกิดกรณีแบบนี้จึงพิจารณาดัชนีความกลมกลืนอื่นๆ ประกอบร่วมด้วย

ตาราง 23 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานทั้งระดับพนักงานและระดับกลุ่มของแบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับพฤติกรรมการชี้แนะที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน (แบบจำลองที่ปรับแล้ว)

ตัวแปรผล	ตัวแปรสาเหตุ	Estimate	SE	z	p	R^2
WP	WB	0.85	0.05	15.50***	0.000	
Within-Group	Residual Variance	0.27	0.09	0.92**	0.003	0.73***
WB	HPWP	-0.40	0.50	-0.72	0.470	
	SAT	0.13	0.07	2.05*	0.040	
	ENG	0.23	0.08	2.97**	0.003	
	ACH	0.65	0.07	10.01***	0.000	
Within-Group	Residual Variance	0.26	0.05	5.00***	0.000	0.74***
SAT	HPWP	0.59	0.05	10.86***	0.000	
Within-Group	Residual Variance	0.66	0.06	10.34***	0.000	0.34***
ENG	SAT	0.50	0.07	2.29***	0.000	
Within-Group	Residual Variance	0.75	0.07	10.73**	0.003	0.25***

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวแปรผล	ตัวแปรสาเหตุ	Estimate	SE	z	p	R^2
MANC	COCL	0.16	0.04	4.58***	0.000	
	CON	0.25	0.03	8.29***	0.000	
	COM	0.20	0.03	6.04***	0.000	
	ATT	0.10	0.20	5.42***	0.000	
Between-Group	Residual Variance	0.36	0.08	4.49***	0.000	0.64***
WB_B	MANC	-0.08	0.15	-0.52	0.60	
	SAT_B	0.55	0.14	4.08***	0.000	
Between-Group	Residual Variance	0.74	0.10	7.10***	0.000	0.26***
SAT_B	MANC	0.57	0.13	4.50***	0.000	
Between-Group	Residual Variance	0.69	0.14	4.925***	0.000	0.31***

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

จากตาราง 23 แสดงถึงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานทั้งระดับ พนักงานและระดับกลุ่มของแบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับ การชี้แนะการจัดการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์แบบจำ ลองความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกิดขึ้นที่ระดับพนักงาน ระดับกลุ่ม และความสัมพันธ์ข้ามระดับ มีรายละเอียดดังนี้

1. อิทธิพลของตัวแปรระดับพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า

1.1 พฤติกรรมการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .85 พฤติกรรมการทำงานสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 73

1.2 พฤติกรรมการทำงานได้รับอิทธิพลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานเรียงตามลำดับ คือ แรงจูงใจใ ฝ่สัมฤทธิ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.65 ความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.23 ความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.13 นอกจากนั้นผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการทำงานไม่รับอิทธิพลโดยตรงจากก ารรับรู้วิธีปฏิบัติงานสูงอย่างไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งตัวแปรทั้งสี่ดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานได้ร้อยละ 74

1.3 ความพึงพอใจในงานได้รับอิทธิพลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญจากการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิอิทธิพลมาต รฐานเท่ากับ .59 ซึ่งการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 34

1.4 ความยึดมั่นผูกพันในงาน ได้รับอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญจากความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิอิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .50 ซึ่งความพึง พอใจในงานสามารถอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันในงานได้ร้อยละ 25

2. อิทธิพลของตัวแปรระดับกลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า การชี้แนะการจัดการ ได้รับอิทธิพลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญจาก บุคลิกภาพแบบตระหนักรู้ความรับผิดชอบ ความสามารถในการสื่อสาร วัฒนธรรมการชี้แนะ และเจตคติต่อการชี้แนะ โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการชี้แนะการจัดการเรียงตามลำดับ คื อ บุคลิกภาพแบบตระหนักรู้ความรับผิดชอบ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .25 ความสามารถในการสื่อสาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .20 วัฒนธรรมการชี้แนะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .16 และเจตคติต่อการชี้แนะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .10 ซึ่งตัวแปรทั้งสี่ดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนของการชี้แนะการจัดการได้ร้อยละ 64

3. อิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับ ผลการศึกษาพบว่า

3.1 พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้รับอิทธิพลโดยตรงจากความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสั มประสิทธิอิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .55 แต่พฤติกรรมการทำงานของพนักงานไม่ได้รับอิทธิพลโดยตรงข้ามระดับจากการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างาน โดยมีค่าค่าสัมประสิทธิอิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ -.08 ซึ่งตัวแปรทั้งสองนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มได้ร้อยละ 26

3.2 ความพึงพอใจในงานได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากการชี้แนะการจัดการของ หัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิอิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .57 ซึ่งการชี้แนะการจัดการของ หัวหน้างาน สามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานของกลุ่มได้ร้อยละ 31

5. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของ การชี้แนะการจัดการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหน้านั้นเป็นการแสดงถึงอิทธิพลทางตรงที่ได้มาจาก ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน แต่ในการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์พหุระดับการชี้แนะการจัดการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่มีทั้งตัวแปรต้น ตัวแปรตาม และตัวแปรคั่นกลาง โดยผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct effect; DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effects; IE) และอิทธิโดยรวม (Total effect; TE) ตามแนวทางของฟีเชอร์และคนอื่นๆ (Preacher; Zyphur; & Zhang. 2010) ผู้วิจัยจึงได้สรุปผลการวิเคราะห์อิทธิพล ทั้งสาม ในแต่ละเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ดังกล่าวดังตาราง 24

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมแบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับการชี้แนะการจัดการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน

อิทธิพล	เส้นทาง	Estimate	SE	z	p
Effect from HPWP to WB					
Total Effect	HPWP → WB	0.08	0.04	1.95*	0.050
Indirect effect	HPWP → SAT → WB	0.08	0.04	1.95*	0.050
Direct effect	HPWP → WB	-	-	-	-
Within-Group					
Effect from SAT to WB					
Total Effect	SAT → WB	0.11	0.04	2.76**	0.006
Indirect effect	SAT → ENG → WB	0.11	0.04	2.76**	0.006
Direct effect	SAT → WB	-	-	-	-
Within-Group					
Effect from MANC to WB_B					
Total Effect	MANC → WB_B	0.31	0.12	2.53*	0.012
Indirect effect	MANC → SAT_B → WB_B	0.31	0.12	2.53*	0.012
Direct effect	MANC → WB_B	-	-	-	-
Between-Group					

จากตาราง 24 ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรทั้งในระดับพนักงานและระดับกลุ่มพบว่า

1. ระดับพนักงาน (Within Group) ผลการศึกษาพบว่า

1.1 ตัวแปร การรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน โดย มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .08

1.2 ตัวแปรความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานของพนั กงาน โดยผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน โดย มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .11

2. ระดับกลุ่ม (Between Group) ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการชี้แนะของหัวหน้างาน มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานของกลุ่ม โดยผ่านความพึงพอใจในงานของกลุ่ม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .31

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ การศึกษาเชิงคุณภาพและการศึกษาเชิงปริมาณ ดังนั้น เพื่อให้ง่ายต่อการนำเสนอ ผู้วิจัยได้แบ่งการสรุปผลและการอภิปรายผลออกเป็น 2 ส่วน ดังมีรายละเอียดดังนี้

สรุปและอภิปรายผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความหมายและลักษณะของ การชี้แนะการจัดการ ของหัวหน้างาน สายสนับสนุนวิชาการ และ พฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ของรัฐ ผลการศึกษาเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้นำเสนอการสรุปผลไปพร้อมกับการอภิปรายผล เพื่อให้ง่ายต่อการนำเสนอและความเข้าใจของผู้อ่าน ซึ่งมีทั้งหมด 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 กระบวนการวิจัยโดยสรุป ตอนที่ 2 ความหมายและลักษณะการชี้แนะการจัดการ และตอนที่ 3 ความหมายและลักษณะพฤติกรมการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 กระบวนการวิจัยโดยสรุป

หน่วยศึกษา คือ คณะวิชาที่เข้าร่วมโครงการ เกณฑ์คุณภาพการศึกษา ทั้ง 2 ระยะ คือ ระยะนำร่องและระยะต่อยอด ทั้งนี้เพราะมหาวิทยาลัยที่เข้าร่วมดังกล่าวมีความต่อเนื่องและมีพัฒนาการในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ โดยผู้วิจัยได้กำหนดคณะที่ทำการเก็บข้อมูลเป็นกลุ่มวิชา และกำหนดอักษรแทนมหาวิทยาลัย ตามแนวทางปฏิบัติหลักจริยธรรมการวิจัยในคน ว่าด้วย หลักความเคารพในบุค คล (Respect for person) โดยคณะวิชาที่เข้าร่วมทั้ง 2 ระยะ รวม4 คณะวิชา ได้แก่ คณะกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (มหาวิทยาลัยA) คณะกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ (มหาวิทยาลัย B) คณะกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (มหาวิทยาลัย C) คณะกลุ่มสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (มหาวิทยาลัย D)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงตามบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบเกณฑ์คุณภ าพการศึกษาฯ อย่างน้อยคณะละ 1 คน โดยทำการสัมภาษณ์คณบดี หรือรองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา หากคณะวิชาใดไม่มีรองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษาจะทำการสัมภาษณ์รองคณบดีฝ่ายบริหาร หรือผู้ที่รับผิดชอบคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมถึงเลือกผู้ให้ข้อมูลกลุ่มอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบเกณฑ์ดังกล่าว ที่ได้มาจากการใช้เทคนิค Snowball กล่าวคือ การให้ผู้บริหารที่ได้ทำการสัมภาษณ์คนแรกแนะนำผู้ที่ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างชัดเจน ซึ่งในงานวิจัยนี้มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลรวม 7 ท่าน

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยใช้หลัก การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Data Triangulation) โดยตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยศึกษาที่แตกต่างกัน ผู้ให้ข้อมูลแตกต่างกัน และระยะเวลาการใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯที่แตกต่างกัน เพื่อให้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและมีความคิดเห็นไปแนวทางเดียวกัน และในขณะเดียวกันผู้วิจัยได้ทำการสะท้อนข้อมูลกลับไปยั งผู้ให้ข้อมูล (Member Check) ระหว่างการสนทนา เพื่อตรวจสอบข้อมูลนั้นมีความถูกต้องและเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย และทำให้ข้อมูลการวิจัยนั้นมีความน่าเชื่อถือ

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาตรวจสอ บความถูกต้องของข้อมูลว่ามีเพียงพอหรือไม่ โดยผู้วิจัยใช้ การแปลความเพื่อการวิเคราะห์เนื้อหา ตีความและแปลความหมาย

ตอนที่ 2 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

2.1 ความหมายการชี้แนะการจัดการ หมายถึง การแสดงออกโดยการกระทำ ของหัวหน้างาน ส่วนงานสำหรับการ พัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นแก่พนักงาน เพื่อ มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ประกอบด้วยการพัฒนาความรู้ หมายถึง การพัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนงาน การพัฒนาทักษะ หมายถึง การทำให้พนักงานเกิดความสามารถในการทำงานประจำ ที่เป็นทักษะทางกายของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้เกิดความชำนาญงาน โดยการพัฒนาทักษะการทำงานนั้น การพัฒนาคุณลักษณะ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของพนักงานที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงความคิด ทัศนคติ การสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ โดยการชี้แนะดังกล่าวเป็นการพัฒนาพนักงานให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่หน่วยงานคาดหวังและให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามผลลัพธ์ของ เกณฑ์คุณภาพการศึกษา ซึ่งจากความหมายดังกล่าวนั้นทำ ให้พบว่าการชี้แนะนั้นเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะเป้าหมายของการชี้แนะเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gilley, J., Eggland, S. A., & Gilley, A. (2002) ได้กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นกระบวนการเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในตัวมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมทางการบริหารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน

2.2 ลักษณะการชี้แนะการจัดการ ลักษณะการชี้แนะการจัดการที่ค้นพบในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการประเมิน ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงาน ด้านการกระตุ้น ประกอบด้วย การทำให้พนักงานกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรค ด้วยการ หาทางออกร่วมกัน การหล่อหลอมพฤติกรรม การมอบอำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานประจำ และด้านการสนับสนุน ประกอบด้วย การเอาใจใส่ในตัวพนักงาน การสอบถามติดตามความก้าวหน้าของงานการสะท้อนคิดเพื่อกระตุ้นต่อยอด จุดประกายแนวคิดแนวทางการทำงาน ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 การประเมิน เมื่อพิจารณาในระดับหัวหน้างานในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า การวิเคราะห์ความแตกต่างและการตั้งเป้าหมาย ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างานในระดับส่วนงาน ทั้งนี้เพราะการวิเคราะห์ความแตกต่างและการตั้งเป้าหมาย เป็นขอบเขตหน้าที่ที่นอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างาน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้หัวหน้างานถือเป็นผู้บริหารระดับต้น ดังนั้นทักษะที่จำเป็นผู้บริหารระดับต้นที่จำเป็น (Managerial Skills) ในระดับหัวหน้างานมากที่สุดคือ ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ที่เน้นความเชี่ยวชาญและความชำนาญเฉพาะด้าน เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าการวิเคราะห์ความแตกต่างและการตั้งเป้าหมาย เป็นทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการใช้สติปัญญ า การริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดวางแผนอย่างเป็นระบบ รวมถึงการมองภาพรวมเพื่อการแก้ปัญหาองค์การอย่างเป็นระบบ ซึ่งทักษะดังกล่าวเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง

เมื่อพิจารณาการประเมินของหัวหน้างาน พบว่เป็นการพิจารณาการทำงานของหัวหน้างาน ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะและพฤติกรรมที่คาดว่าเป็นประโยชน์และอุปสรรคต่อการทำงานของพนักงานและส่วนงาน รวมทั้งการชี้แจงแลกเปลี่ยนแนวทางการประเมินดังกล่าวแก่พนักงานเพื่อการปรับปรุงแนวทางการทำงานให้การทำงานและผลลัพธ์การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งการประเมิน จะทำให้ หัวหน้างาน ทราบ เกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อนำไปใช้วางแผนและพัฒนาการทำ งานของพนักงาน รวมถึงการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน สามารถ ใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานพนักงาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน หัวใจสำคัญประการหนึ่งของการประเมินการปฏิบัติงานนั้นหัวหน้างานต้องใช้การสะท้อนกลับเพื่อให้พนักงาน รับรู้และนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการชี้แนะของ หัวหน้างาน ซึ่งวิโรจน์ สารรัตนะ (2544) กล่าวว่าการประเมินการป ฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการชี้ แนะและการพัฒนาพนักงาน ในการตัดสินใจสนับสนุนพนั กงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น นอกจากนั้นการประเมินการปฏิบัติงานเป็น การกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งการประเมินการปฏิบัติงานของการชี้แนะภายใต้แนวคิดเกณฑ์คุณภาพกา รศึกษาฯ ยังสอดคล้องกับปรัชญาและแนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (กองทรัพยากรบุคคล มหาลัยมหิดล . 2554) กล่าว คือเป็นการพัฒนาบุคลากรและการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด นอกจากนั้นอุไรวรรณ อยู่ชา (2551) ยังกล่าวว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้ชี้แนะในการให้ข้อมูลเชิงพฤติกรรมประกอบการชี้แนะ เพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งการให้ ข้อมูลย้อนกลับนั้นต้องเป็นการบอกข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งแนวทางการปรับปรุงแก้ไข

2.2.2 การกระตุ้น เมื่อพิจารณาในระดับหัวหน้างานในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า การสร้างกรอบแนวคิดการทำงานแก่พนักงาน มีความเกี่ยวข้องกับพนักงานสายสนับสนุนวิชาการน้อยมาก ทั้งนี้เพราะหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่ถูกกำหนดภายใต้ขอบเขตภาระงานและลักษณะงานที่ตายตัวตามโครงสร้างและงานประจำของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ โดยการกระตุ้นนั้นเป็นการกระทำของหัวหน้างานเพื่อทำให้พนักงานกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรค รวมถึงสามารถพัฒนางานและปฏิบัติงานด้วยพลังและความมั่นใจ ด้วยการหาทางออกร่วมกัน ด้วยการพูดคุยการเผชิญหน้า เพื่อ กำหนดแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในงาน ของพนักงาน การหล่อหลอมพฤติกรรม ด้วยการเสริมและสนับสนุนพนักงาน เพื่อควบคุมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ให้สอดคล้องกับเขตเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน รวมถึงการมอบอำนาจ ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานประจำ โดยการกระตุ้นการทำงานทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานมีความมุ่งหวังอย่างแรงกล้าเพื่อให้ผีผลการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับพัชรนั นท์ กลั่นแก้ว (2551) กล่าวว่า การกระตุ้นการทำงานของหัวหน้างานเป็นความมุ่งมั่นในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเกิดจากสิ่งภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ผลการศึกษา งานวิจัยนี้ พบว่า การกระตุ้นการทำงานประกอบไปด้วยการมอบอำนาจ การหาทางออกร่วมกัน การหล่อหลอมพฤติกรรม ซึ่งมีความหมายและรายละเอียดแตกต่างกันดังนี้

2.2.2.1 การหาทางออกร่วมกัน เป็นการกำหนดแนวทางร่วมกันเพื่อป้องกันและแก้ปัญหา ในงา นและ ความขัดแย้งในองค์การ ซึ่งการหาทางออกร่วมกันทำให้พนักงานมีความสามารถในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จงษ์รัก หงษ์งาม (2557) ทำการวิจัยเรื่องทุนมนุษย์ขอแรงงานในองค์การโลจิสติกส์ : กรณีศึกษาองค์การเอกชนด้านพาณิชย์นาวี พบว่าการพูดคุยหาทางออกร่วมกันของ หัวหน้างาน กับลูกน้อง เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะทำให้พนักงานมีความผาสุกในงาน และมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

2.2.2.2 การหล่อหลอมพฤติกรรม เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานควบคุมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หัวหน้างานต้องใช้การเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบเพื่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และลดพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของดาดือน พันธุมนาวิน (2538) กล่าวว่าการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ควรมี 3 แนวทาง คือ 1) การเสริมสร้างพฤติกรรม ที่น่าปรารถนาของบุคคลที่มีประโยชน์ต่อสังคมใ ห้อยู่ยืนนานในปริมาณที่ต้องการ 2) การป้องกันพฤติกรรม ที่ไม่น่าปรารถนาแก่ตนเองและสังคมที่อาจจะเกิดแก่บุคคลและสังคม3) การแก้ไขพฤติกรรมโดยการลดหรือขจัดสิ่งที่ไม่น่าปรารถนา

2.2.2.3 การมอบอำนาจเป็นการให้อิสระในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานประจำ ภายใต้ขอบเขตและความรับผิดชอบงานของพนักงาน ซึ่งพรทิพย์ อัยยิมาพันธ์ (2547: 68) กล่าวไว้ว่า การมอบอำนาจ จะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ

2.2.3 การสนับสนุน เป็นการส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจ การเอาใจใส่ ความเข้าใจในตัวพนักงาน โดยการเอาใจใส่พนักงานทั้งในเรื่องงานและสภาพจิตใจ การสอบถาม ติดตามความก้าวหน้าของงาน การสะท้อนคิดเพื่อกระตุ้นต่อยอด จุดประกายแนวคิดแนวทางการทำงาน โดย การให้การสนับสนุนของ หัวหน้างาน เป็นการส่งเสริม การทำงานของพนักงาน ในด้านอารมณ์และข่าวสาร ข้อมูลเพื่อเป็นแรงผลักทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสนับสนุนทางสังคมของ Bhanthumnavin (2000: 155-166) กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคมของ หัวหน้างาน เป็นปฏิสัมพันธ์ หัวหน้างาน ต่อลูกน้องในสถานที่ทำงาน โดยการชี้แนะ หัวหน้างาน จะทำการสนับสนุนลูกน้อง ด้านอารมณ์ เช่น การให้กำลังใจในการทำงาน การยอมรับความคิดเห็นหรือการกระทำของลูกน้อง แสดงความเห็นใจเมื่อลูกน้องทำงานหนักหรือพบปัญหาในการทำงาน และด้านข้อมูลข่าวสาร เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงา นที่ดีขึ้น ซึ่งการสนับสนุนของ หัวหน้างานประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การเอาใจใส่ การสอบถาม การสะท้อนคิด ซึ่งมีความหมายและรายละเอียดที่แตกต่างกันดังนี้

2.2.3.1 การเอาใจใส่ เป็นการทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีขึ้น มีพลัง เห็นคุณค่าของตัวเอง และมีกำลังใจในการทำงานและมีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยดูแลและการเอาใจใส่ขององค์การมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานและการคงอยู่กับองค์การ (Hackman; & Suttle. 1977) ซึ่งการเอาใส่พนักงานนั้นมีงานวิจัยของสุรพันธุ์ สุมนัส (2557) พบว่าการเอาใจใส่เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงาน มีความทุ่มเทและตั้งใจอยู่กับองค์การ หากพนักงานได้รับการเอาใจใส่จากหัวหน้างานแล้ว จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้จากการวิจัยของขนิษฐา สิงห์โตทอง (2557) มีข้อเสนอแนะที่สำคัญจากผลการวิจัยที่จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อองค์การ กล่าวคือ องค์การควรมีนโยบายในการเอาใจใส่พนักงานทั้งในด้านการบริหารงานและชีวิตความเป็นส่วนตัวเพื่อให้มีความสมดุล

2.2.3.2 การสอบถามเป็นติดตามความก้าวหน้าของงานที่ได้มอบหมายแก่พนักงาน เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน การสอบถามเป็นการเสริมแรงแก่พนักงานอย่างหนึ่งเพื่อทำให้การทำงานของพนักงาน ให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่ง Brown (2006) กล่าวว่าการติดตามความก้าวหน้าจากการมอบหมายงานของหัวหน้างานจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น เพราะพนักงานจะมีความรู้สึกว่าตนเองนั้นได้มีส่วนร่วมในการทำงาน และการสอบถามเป็นหนึ่งในการสอนงานของ หัวหน้างาน ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของลูกน้อง ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ Schwartz (2008) กล่าวว่า การสอบถามและการติดตามเป็นสิ่งท้าทายมากที่สุดสำหรับผู้บริหารที่มอบหมายงานให้ลูกน้อง หัวหน้างานต้องแน่ใจว่าผู้รับมอบหมายงานนั้นจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ การติดตามความคืบหน้าของงานจะทำให้หัวหน้างานมีโอกาสสอนงานแก่พนักงานเพิ่มเติม นอกจากนั้นยังเป็นการก ระตุ้นขวัญกำลังใจแก่พนักงาน หัวหน้างานต้องแสดงบทบาทการแทรกแซงการทำงานเพื่อช่วยเหลือพนักงานบ้าง แต่อย่าล่วงล้ำบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานมากจนเกินไป เพื่อให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง

2.2.3.3 การสะท้อนคิด เป็นการกระตุ้นและจุดประกายพนักงานให้คิดทบทวน ไตร่ตรอง เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยการสะท้อนคิดนั้น Marquardt; & Leonard (2010) กล่าวว่าเป็นหนึ่งของแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning Action) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกัน และการเสริมสร้างการทำงานร่วมกัน หัวหน้างาน ต้องแสดงบทบาทของการเป็นผู้ชี้แนะการเรียนรู้ เพื่อการสะท้อนสิ่งที่พนักงานเรียนรู้ (Reflection of Learning) เพื่อนำไปสู่การจัดการและการแก้ไขปัญหา นอกจากนั้นการสะท้อนคิดยังสามารถช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายการทำงาน และการสะท้อนคิดถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ชี้แนะในการพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงาน

ตอนที่ 3 ความหมายและลักษณะพฤติกรรมการทำงาน

3.1 ความหมายพฤติกรรมการทำงาน

พฤติกรรมการทำงาน หมายถึงการทำงานด้วยการเอาใจใส่งานและมีสติจดจ่อกับงาน โดยจิตใจที่จดจ่อกับงานล้วนเกิดผลดีต่องานที่ทำ ซึ่งการเอาใจใส่และการจดจ่อในการทำงานนั้น ถือเป็นธรรมะที่แสดงถึงสติ ว่าด้วยอิทธิบาท 4 ในด้านจิตตะ ซึ่งเป็นเครื่องมือทางแห่งความสำเร็จ ที่มีความเกี่ยวข้องกับความเอาใจใส่ ความฝักใฝ่ ความสนใจ เพราะหากพนักงานเอาใจใส่งานและจดจ่อกับงานที่ทำอย่างมีสติ นั่นหมายถึงพนักงานทำงานอย่างมีความรอบคอบและเกิดความรับผิดชอบที่จะตามมา นอกจากนั้นจิตตะนับมีความสำคัญยิ่งต่อการทำงาน เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความวอกแวกออกไปนอกลู่นอกทางของการทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตนเองและเป้าหมายขององค์การ ซึ่งการเอาใจใส่งานถือเป็นหน้าที่ปฏิบัติของข้าราชการหรือพนักงานที่ทำงานในหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน ถ้าหากพนักงานมีความเอาใจใส่ ก็ยิ่งจะช่วยให้ประสบผลสำเร็จของงาน ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา 8 กรกฎาคม 2530 ความว่า

> "เมื่อมีโอกาสและมีงานให้ทำ ควรเต็มใจทำโดยไม่จำเป็นต้องตั้งข้อแม้หรือเงื่อนไขอันใดไว้ให้เป็นเครื่องกีดขวาง คนที่ทำงานได้จริงๆนั้น ไม่ว่าจะจับงานสิ่งใดย่อมทำได้เสมอ ถ้ายิ่งมีความเอาใจใส่ มีความขยันซื่อสัตย์สุจริต ก็ยิ่งจะช่วยให้ประสบผลสำเร็จในงานที่ทำสูงขึ้น"

นอกจากนั้นการเอาใจใส่ในงาน ยังนับเป็นจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน(Work Ethics) ที่ข้าราชการและบุคลากรของรัฐ ควรยึดถือปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางในการประกอบอาชีพว่าควรจะปฏิบัติตัวอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (สำนักงานข้าราชการพลเรือน .2554) ซึ่งมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน ของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ได้กำหนดการเอาใจใส่ในงานเป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ. 2559)

สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ค้นพบนอกจากการเอาใจใส่งานแล้ว นอกจากนั้นการทำงานของพนักงานต้องมีความ มุ่งมั่น และกระตือรือร้นต่อความสำเร็จของงาน เพราะความ มุ่งมั่น และกระตือรือร้นเป็น คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจและรับผิดชอบในการทำหน้าที่การงานด้วยความเพียรพยายาม อดทน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน จะแสดงออกถึงความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายด้วยความเพียรพยายาม ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ รวมถึงมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำห นดด้วยความรับผิดชอบ และมีความภาคภูมิใจในผลงาน ซึ่งบุคคลที่มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการทำงานมักจะมีความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะการทุ่มเทเป็นลักษณะของบุคคลที่ให้ความสำคัญกับงาน มีความศรัทธา มีความภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ มีความจดจ่อในการทำงาน รว มถึงมีทัศนะต่องานที่ทำมีความท้าทายต่อความสามารถของตน (Schaufeli; et al. 2002) และการทุ่มเทของพนักงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน หากพนักงานมีการทุ่มเทมุ่งมั่นและอุทิศตนในงานสูงย่อมมีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่สูงตามไปด้วย (Bakker; & Demerouti. 2008) ทั้งนี้เพราะพนักงานจะมีอารมณ์ทางบวกทำให้เกิดความสุขและความยินดีในการทำงาน ทำให้มีสุขภาพจิตที่ดีส่งผลให้เกิดการสร้างสรรค์ผลงาน

3.1 ลักษณะพฤติกรรมการทำงาน

การศึกษาครั้งนี้พบว่า การกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ ไม่ใช่ลักษณะพฤติ กรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้เพราะการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของ ผู้บริหาร ซึ่ งสอดคล้องกับแนวคิดของ โรเบริท (Robert. 1955) กล่าวว่า อำนาจการบริหารจัดการองค์การนั้นเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่พึงปฏิบัติแต่พนักงานระดับปฏิบัติการใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงาน ดังนั้นลักษณะของพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) ความร่วมมือ 2) การปรับตัว 3) การเรียนรู้ ซึ่งแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 ความร่วมมือ ความร่วมมือคือพลังแห่งความสำเร็จของการทำงาน เพราะความสำเร็จของงานและองค์การ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ ซึ่งความร่วมมือในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จของงานและเป้าหมายของ เกณฑ์คุณภาพการศึกษา นั้น เป็นการกระทำของพนักงานอย่างเต็มใจ การช่วยเหลือเกื้อกูลข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Graham; & Wright (1999) ได้ทำการศึกษาความหมายของความร่วมมือเพื่อนำไปสู่การสร้างตัวบ่งชี้ ด้วยวิธีการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ผลการศึกษาพบว่า ความร่วมมือในการทำงานเป็นการทำงานและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสมาชิก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจก รรมและนำไปสู่ การบรรลุเป้าหมายขององค์การและความร่วมมือในการทำงานที่พบมี 3 ด้าน คือ 1) การทำงานร่วมกันภายในคณะ คือ การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในส่วนงานและระหว่างส่วนงาน การทำงานร่วมกับอาจารย์และนักวิจัยของคณะ

หรือหน่วยงานที่เทียบเท่า 2) การทำงานร่วมกันระหว่างคณะหรือหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย คือ การทำงานที่เกี่ยวข้องและประสานงานกับคณะหรือหน่วยงาน อื่นๆ ที่อยู่ภายในมหาวิทยาลัย 3) การทำงานร่วมกับภายนอกมหาวิทยาลัย เป็นการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่อยู่ภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งลักษณะค วามร่วมมือในการทำงาน ดังกล่าวนั้น นั้นพนักงานต้องมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานโดยการตระหนักและรับรู้งานของผู้อื่น โดยการแบ่งปันเป็นลักษณะหนึ่งของความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Graham; & Wright (1999) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของความร่วมมือ ผลการศึกษาพบว่า การแบ่งปันเป็นองค์ประกอบหนึ่งเพื่อการทำงานอย่างมืออาชีพ โดยการแบ่งปันดังกล่าวนั้น พนักงานต้องใช้หลักการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพและแสดงถึงการเคารพผู้ร่วมงาน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ ทั้งนี้เพราะการสื่อสารเป็นลักษณะหนึ่งของความร่วมมือในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Weltch; & Tulbert (2000) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงานตามการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานพบว่า การสื่อสารเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความร่วมมือในการทำงาน โดยก ารสื่อสารนั้นจะต้องประกอบด้วยการฟังและการเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ประการสุดท้ายความร่วมมือในการทำงานนั้นพนักงานจะต้อง เห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน โดยการเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งวรรณา อาภาอดุล (2545) กล่าวว่าการสนับสนุน การเห็นคุณค่า และปฏิสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานมีส่วนสำคัญ และมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน เพราะเพื่อนร่วมงานเป็นบุคคลที่สามารถให้กำลังใจ ยุยงให้มีการเปลี่ยนแปลง และช่วยกระตุ้นให้เกิดแนวคิดหรือประสบก ารณ์ใหม่ๆ ซึ่งมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน และมีการศึกษาของศิราภรณ์ สุขศรีล้ำเลิศ (2550) การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในการการให้คำแนะนำในการทำงาน การรับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานด้วย

3.1.2 การปรับตัว การทำงานในปัจจุบันอยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เป็นแบบพลวัติ ผลกระทบทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นแนวทางและนโยบายการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งส่งผลกระทบต่อนโยบายการดำเนินการ แนวทางและวิธีการทำงาน ซึ่งพนักงานทุกระดับจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสม การปรับตัวในการทำงานเป็นการปรับแนวคิด ทัศนคติ และวิธีการให้สอดคล้องกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงต้องมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ดังนั้นการทำงาน ต้องมีความสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยในศตวรรษที่ 21 ความสามารถในการปรับตัว เป็นทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills) ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทที่มีความซับซ้อนมากขึ้น (The Partnership for 21st Century Skills. 2011) และมีความสอดคล้องกับแนวคิดของศักดิ์ชัย ภู่เจริญ (2558) กล่าวว่าการปรับตัวเพื่อบรรลุเป้าหมาย เป็นทักษะเพื่อการทำงาน และการเป็นพลเมืองในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้

เพราะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง และไม่คาดฝันในโลกปัจจุบัน ทำให้การวางแผนการทำงานแบบตายตัวใช้ไม่ได้ผล ดังนั้นพนักงานในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความสามารถสูงในการยืดหยุ่นและปรับตัว และการปรับตัวที่ดีที่สุดคือการใช้วิกฤตเป็นโอกาส เพื่อหาทางออกอย่างสร้างสรรค์และเกิดการเรียนรู้สูงสุด

นอกจากนั้นความสามารถในการปรับตัวยังส่งผลให้พนักงานมีความสามารถในการสร้างสรรค์งาน สามารถมองปัญหาและอุปสรรคมาปรับใช้ให้เกิดพลังกระตุ้นการทำงานเชิงบวก เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ต่อผลการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นความสามารถในการปรับตัวยังสามารถลดภาวะเครียดในการปฏิบัติงาน ซึ่งพลามอนดอน (Plamondon. 2000: 612-617) ได้แบ่งความสามารถความสามารถในการปรับตัวในงานของพนักงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม พบว่าความสาม ารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และความสามารถในการจัดการกับความเครียด เป็นการปรับตัวที่สำคัญในการทำงาน เพราะความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เป็นการคิดวิเคราะห์และสร้างความคิดใหม่ การหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน โดยการพัฒนาหาข้อมูลและวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นเมื่อทรัพยากรที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา ส่วนความสามารถในการจัดการกับความเครียด เป็นการแสดงออกของพฤติกรรมด้วยความใจเย็นเมื่อเผชิญปัญห ากับความยุ่งยากไม่ตื่นเต้นกับสถานการณ์หรือข่าวสารมากเกินไปโดยไม่มีการพิจารณาไตร่ตรองให้รอบคอบ และสามารถหาวิธีการแก้ปัญหามากกว่าต่อว่าสถานการณ์หรือบุคคลอื่น

3.1.3 การเรียนรู้ การเรียนรู้ในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญของพนักงาน ซึ่งถูกกำหนดไว้ในเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้มีให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในการทำงานเป็นการพัฒนาตัวพนักงานในการปฏิบัติงาน โดยการแสวงหาข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับงาน และจากการเรียนรู้รอบตัวที่เกี่ ยวกับงาน ซึ่งการเรียนรู้จากการทำงาน พนักงานต้องมีความสามารถวิเคราะห์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานน้อยที่สุด อันมีประโยชน์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิผลของหน่วยงาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่าการเรียนรู้ในการทำงานเป็นการพัฒนาพนักงานนั้นสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี (2556) กล่าวว่าการเรียนรู้ถือเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระดับปัจเจกบุคคล (Individual) แบบตั้งใจ (Intentional Learning) โดยผ่านกิจกรรมการพัฒนา (development) จากการเรียนรู้รอบตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ซึ่งการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลถือเป็นจุดเริ่มต้นและหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะหากปราศจากการเรียนรู้ของบุคคล องค์การย่อมไม่สามารถมีการเรียนรู้ได้

นอกจากนั้นการเรียนรู้ร่วมในการทำงานพนักงานมีความจำเป็นในการอาศัยทักษะทางสังคม อาศัยหลักการพึ่งพา พนักงานต้องมีความตระหนักว่าทุกคนต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพราะพนักงานคนใดคนหนึ่งไม่สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้คนเดียว ฉะนั้นหากพนักงานมี

การสนับสนุน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการพูดคุยแก้ปัญหาร่วมกัน จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Swanson; & Holton (2009) กล่าวว่า การเรียนรู้ที่เน้นงานเป็นฐาน เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยการถ่ายโอนความรู้จากทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การเ รียนรู้ของพนักงานสามารถนำไปสนับสนุนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และสอดคล้องกับ สุพรหม ทำจะดี (2553) กล่าวว่าการเรียนรู้จากการทำงานเป็นการผสมผสานระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการผนวกความรู้และประสบการณ์ผ่ารกระบวนการเรียนรู้ วิเคราะห์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจนกระทั่งสามารถสังเคราะห์เป็นความรู้ใหม่เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และสิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเรียนรู้ในการทำงาน จะทำให้พนักงานมีลักษณะการคิดริเริ่ม ซึ่งการคิดริเริ่มดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดพฤติกรรมกา รสร้างนวัตกรรมในระดับตัวพนักงานเองได้ (วสันต์ สุทธาวาส; และประสพชัย พสุนนท์. 2558: 530-545)

สรุปและอภิปรายผลการวิจัยเชิงปริมาณ

กระบวนการวิจัยโดยสรุป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยความสามารถในการสื่อสาร เจตคติต่อการชี้แนะเพื่อการจัดการบุคลิกภาพแบบตระหนักหน้าที่รับผิดชอบ และวัฒนธรรมการชี้แนะ ที่มีผลต่อการชี้แนะการจัดการหัวหน้างาน

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมการทำงาน ที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน และศึกษาปัจจัย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน และการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับ ได้แก่ การชี้แนะการจัดการ ของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ

สมมติฐานในการวิจัย

1) พฤติกรรมการทำงานมีอิทธิพลทางตรงระดับบุคคลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2) พฤติกรรมการทำงานได้รับอิทธิพลทางตรงระดับพนักงานจาก แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน และการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง โดยพฤติกรรมการทำงาน ได้รับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลจากความพึงพอใจในงาน โดยผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน และได้รับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลจากการรับรู้ วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง โดยผ่านความพึงพอใจในงาน

3) การชี้แนะการจัดการ ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากปัจจัย กลุ่ม ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารบุคลิกภาพแบบตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบเจตคติต่อการชี้แนะ วัฒนธรรมการชี้แนะ

4) การชี้แนะการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงข้ามระดับกลุ่มต่อพฤติกรรมการทำงาน และความพึงพอใจในงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ หัวหน้างานที่ปฏิบัติงานของ 23 คณะวิชา ของมหาวิทยาลัยจำนวน 13 แห่ง จำนวนรวม 167 คน และผู้วิจัยได้กำหนดขนาดความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้อยู่ที่ร้อยละ 10 ด้วยวิธีการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง สามารถกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของหัวหน้างานขั้นต่ำคือไม่น้อยกว่า 63 คน หลังจากการเก็บข้อมูล ได้รับแบบสอบถามตอบกลับมีจำนวนหัวหน้างานรวม 77 คน และพนักงานรวม 320 คน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวถือว่ามีความเพียงพอต่อการวิเคราะห์พหุระดับ (Hair; et al. 2010; Muthén. 1989)

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 1. การชี้แนะการจัดการ 2. ตัวแปรเชิงสาเหตุของการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างาน ประกอบด้วย ความสามารถในการสื่อสาร บุคลิกภาพแบบตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ เจตคติต่อการชี้แนะ วัฒนธรรมการชี้แนะ 3. ตัวแปรเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงาน ประกอบด้วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน การรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง 4. ตัวแปรพฤติกรรมการทำงาน และ 5. ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน

เครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งเป็นแบบสอบถามจำนวน2 ชุด โดยชุดแรกเป็นแบบสอบถามสำหรับหัวหน้างาน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ซึ่งใช้วัดตัวแปรในการวิจัยนี้ทั้งหมด 5 ตัวแปร ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ลักษณะทางชีวสังคมและภูมิหลัง ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับ หัวหน้างาน ประกอบด้วยข้อคำถามสำหรับการวัดตัวแปรความสามารถในการสื่อสาร ตัวแปร ตัวแปรบุคลิกภาพแบบ ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ ตัวแปรเจตคติต่อการชี้แนะ ตัวแปรการชี้แนะการจัดการ และวัฒนธรรมการชี้แนะ และชุดที่สองเป็นแบบสอบถามสำหรับพนักงาน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ซึ่งใช้วัดตัวแปรในการวิจัยนี้ทั้งหมด 8 ตัวแปร โดยมีรายละเอียดดังนี้ ตอนที่ 1 ลักษณะทางชีวสังคมและภูมิหลัง ตอนที่ 2 ข้อมูลตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ประกอบด้วย ตัวแปร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตัวแปรความพึงพอใจในงาน ตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงาน ตัวแปรวิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง ตัวแปรพฤติกรรมการทำงาน ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน ตัวแปร การชี้แนะการจัดการ และตัวแปรวัฒนธรรมการชี้แนะ โดยเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวัดตัวแปรทุกตัวของการวิจัยครั้งนี้ได้รับการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์รายข้อเพื่อวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัดด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) ตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบวัดโดยใช้การวิเคราะห์แบบจำ ลองการวัดแบบ Congeneric model และพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability) และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ของเครื่องมือวัดทุกตัวแปรด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ทั้งนี้มีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงในการวิจัยของแบบสอบถามสำหรับพนักงานมีค่าอยู่ระหว่าง .56 ถึง .90 และแบบสอบถามสาหรับ หัวหน้างานมีค่าอยู่ระหว่าง .75 ถึง .92

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ การหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดพหุระดับตัวแปรระดับกลุ่มที่พนักงานเป็นผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ตัวแปรการชี้แนะการจัดการและวัฒนธรรมการชี้แนะ ผู้วิจัยใช้แนวทางการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดตัวแปรพหุระดับของ เฉิน แมทธิว และบลีส ได้แก่ ค่า r_{wgj} Index และค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นของตัวแปร (Intraclass correlation) ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ค่า ICC1 และ ICC2 และใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (MCFA)

3. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบแบบจำ ลองความสัมพันธ์พหุระดับของ การชี้แนะการจัดการที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมการทำงาน ผู้วิจัยใช้แนวทางการวิเคราะห์แบบจำ ลองความสัมพันธ์พหุระดับที่มีตัวแปรคั่นกลางตามแนวทางของพรีเชอร์และคนอื่นๆ (Preacher; Zyphur; & Zhang. 2010)

สรุปผลการวิจัย

สำหรับการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ทั้งหมดที่ตั้งไว้จานวน 4 ข้อ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยจำนวน 2 ข้อ และเป็นไป สมมติฐาน บางส่วน จำนวน 2 ข้อ โดยมีรายละเอียดสรุปผลการทดสอบสมมติฐานดังแสดงในตาราง 25

ตาราง 25 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

	สมมติฐานในการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1.	พฤติกรรมการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงระดับบุคคลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	เป็นไปตามสมมติฐาน
2.	พฤติกรรมการทำงานได้รับอิทธิพลทางตรงระดับพนักงานจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน และการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงโดยพฤติกรรมการทำงาน ได้รับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลจากความพึงพอใจในงาน โดยผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน และ ได้รับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลจากการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสู โดยผ่านความพึงพอใจในงาน	เป็นไปตามสมมติฐานบางส่วน
3.	การชี้แนะการจัดการ ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากปัจจัย กลุ่ม ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร บุคลิกภาพแบบตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ เจตคติต่อการชี้แนะ วัฒนธรรมการชี้แนะ	เป็นไปตามสมมติฐาน

ตาราง 25 (ต่อ)

สมมติฐานในการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
4. การชี้แนะการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงข้ามระดับกลุ่มต่อพฤติกรรมการทำงาน และความพึงพอใจในงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานโดยผ่านความพึงพอใจในงาน	เป็นไปตามสมมติฐานบางส่วน

ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่หนึ่ง เป็นหัวหน้างานจำนวนรวมทั้งสิ้น 77 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 80.50 รองลงมาเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 19.50 มีอายุโดยเฉลี่ย 42.34 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญา โท คิดเป็นร้อยละ 67.50 รองลงมาจบการศึกษาในระดับปริญญา ตรี คิดเป็นร้อยละ 31.20 หัวหน้างาน เหล่านี้มี พนักงานใต้บังคับบัญชาโดยเฉลี่ย 8.25 คน มีระยะเวลารวมที่ทำงานกับหน่วยงานโดยเฉลี่ย 18.12 ปี และดำรงตำแหน่งหัวหน้างานเป็นระยะเวลาโดยเฉลี่ย 8.28 ปี และกลุ่มที่สอง เป็นพนักงานทั้งหมดจำนวน 320 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 74.70 รองลงมาเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 25.30 มีอายุโดยเฉลี่ย 30.51 ปี ส่วนใหญ่ จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.30 รองลงมาจบการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 23.10 พนักงานเหล่านี้มีระยะเวลารวมที่ทำงานกับหน่วยงานโดยเฉลี่ย 12.25 ปี และมีระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในส่วนงานปัจจุบันเฉลี่ย 7.58 ปี

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับ ของการชี้แนะการจัดการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงบรรยายของตัวแปรสังเกตในการวิจัย

ตัวแปรสังเกตระดับพนักงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.21– 5.24 โดยตัวแปรสังเกตระดับพนักงานที่มีค่าสูงสุด คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACH1) ส่วนตัวแปรสังเกตระดับพนักงานที่มีค่าต่ำสุด คือ การรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง (HPWP1) และตัวแปรสังเกตระดับกลุ่มมีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 4.28 – 4.85 โดยตัวแปรสังเกตระดับกลุ่มที่มีค่าสูงสุด คือ ความรู้เชิงกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร (COM1) ส่วนตัวแปรสังเกตระดับกลุ่มที่มีค่าต่ำสุด คือ การชี้แนะการจัดการด้านการสนับสนุน และการชี้แนะการจัดการด้านการกระตุ้น นอกจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลภาพรวมของสถิติขั้นพื้นฐานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตในงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยพบว่าข้อมูลของตัวแปรสังเกตในงานวิจัยไม่มีข้อมูลใดที่มีค่าผิดปกติ (Outliers) ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตระดับพนักงาน มีจำนวนรวมทั้งหมด78 ค่า พบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการทำงาน ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับพฤติกรรมการทำงานด้านการปรับตัว โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ529 ที่ระดับนัยสำคัญ .01 รองลงมาได้แก่ ความยึดมั่นผูกพันในงานกับพฤติกรรมการทำงานด้าน ความร่วมมือในการทำงาน โดยมีค่า

สหสัมพันธ์เท่ากับ .439 ที่ระดับนัยสำคัญ .01 และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตระดับกลุ่ม มีจำนวนรวมทั้งหมด 91 ค่า พบว่า 1) ตัวแปรเชิงสาเหตุของการชี้แนะการจัดการที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดได้แก่ วัฒนธรรมการชี้แนะกับการชี้แนะการจัดการด้านการกระตุ้น โดยมีค่าสหสัมพั นธ์เท่ากับ .725 ที่ระดับนัยสำคัญ .01 รองลงมาได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารกับการชี้แนะการจัดการด้านการกระตุ้น โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .716 ที่ระดับนัยสำคัญ .01 และ 2) ตัวแปรเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดได้แก่ การชี้แนะการจัดการด้านการประเมินกับพฤติกรรมการทำงานด้านการปรับตัว โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .186 ที่ระดับนัยสำคัญ .01 และความพึงในใจภายนอกงานมีความสัมพันธ์กับการชี้แนะการจัดการด้านการสนับสนุนมากที่สุด โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .274 ที่ระดับนัยสำคัญ .01

2. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับพนักงาน

การวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์ระดับพนักงานจากกลุ่มตัวอย่างพนักงาน เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร ตามแบบจำลองสมมติฐานที่ได้สร้างขึ้นเบื้องต้น ยังไม่กลมกลืนกับข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ปรับแบบจำลองนั้น โดยพิจารณาจากทั้งเหตุผลทางสถิติและเหตุผลทางทฤษฎี โดยทำการปรับแบบจำลองด้วยการตัดตัวแปรสังเกตพฤติกรรมการทำงานด้านการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะขนาดของเส้นอิทธิพลของตัวแปรสังเกตดังกล่าวมีค่าน้ำหนักที่น้อยและไม่มีนัยยะสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาแนวคิดของเกณฑ์คุณภา พพบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานนั้นเป็นวิธีปฏิบัติขององค์กรต่อการทำงานพนักงาน เพื่อให้บรรลุผลของการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน หลังจากทำการปรับแบบจำลองแล้ว พบว่าแบบจำลองความสัมพันธ์ในระดับพนักงานที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี (χ^2= 18.61, df = 13, p = 0.14, CFI = .99, TLI = .98, RMSEA = .04)

3. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับ ของการชี้แนะการจัดการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา

3.1 อิทธิพลของตัวแปรระดับพนักงานผลการศึกษาพบว่า1. พฤติกรรมการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .85 พฤติกรรมการทำงานสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 73 2. พฤติกรรมการทำงานได้รับอิทธิพลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานเรียงตามลำดับ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.65 ความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.23 ความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.13 นอกจากนั้นผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการทำงานไม่รับอิทธิพลโดยตรงจากการรับรู้ วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติ งานสูง ซึ่งตัวแปรทั้งสี่ดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานได้ร้อยละ 74 3. ความพึงพอใจในงานได้รับอิทธิพลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญจากการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิอิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .59 ซึ่งการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงสามารถอธิบายความ แปรปรวน

ของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 34 และผลการศึกษาอิทธิพลทางอ้อมพบว่า การรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน โดย มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .08 4. ความยึดมั่นผูกพันในงาน ได้รับอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญจากความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิอิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .50 ซึ่งความพึงพอใจในงานสามารถอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันในงานได้ร้อยละ 25 และผลการศึกษาอิทธิพลทางอ้อมพบว่าตัวแปรความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .11

3.2 อิทธิพลของตัวแปรระดับกลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า การชี้แนะการจัดการ ได้รับอิทธิพลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญจาก บุคลิกภาพแบบตระหนักรู้ความรับผิดชอบ ความสามารถในการสื่อสาร วัฒนธรรมการชี้แนะ และเจตคติต่อการชี้แนะ โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการชี้แนะการจัดการ เรียงตามลำดับ คือ บุคลิกภาพแบบตระหนักรู้ความรับผิดชอบ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .25 ความสามารถในการสื่อสาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .20 วัฒนธรรมการชี้แนะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .16 และเจตคติต่อการชี้แนะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .10 ซึ่งตัวแปรทั้งสี่ดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนของการชี้แนะการจัดการได้ร้อยละ 64

3.3 อิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับ ผลการศึกษาพบว่า 1. พฤติกรรมการทำงานของ พนักงาน ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .55 แต่พฤติกรรมการทำงานของ พนักงาน ไม่ได้รับอิทธิพลโดยตรงข้ามระดับจาก การชี้แนะการจัดการ ซึ่งตัวแปรทั้งสองนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานได้ร้อยละ 26 และ 2. ความพึงพอใจในงานของ พนักงาน ได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธ์ อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .57 ซึ่งการชี้แนะการจัดการ ของหัวหน้างาน สามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 31 และผลการศึกษาอิทธิพลทางอ้อมพบว่าพฤติกรรมการชี้แนะของหัวหน้างาน มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานของกลุ่ม โดยผ่านความพึงพอใจในงานของกลุ่ม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .31

การอภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัย ซึ่งแต่ละสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

การอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานข้อที่หนึ่ง พฤติกรรมการทำงานมีอิทธิพลทางตรงระดับบุคคลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากผลการวิเคราะห์พบว่า พฤติกรรมการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญ และสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 73 ผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 1

ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน มีความเกี่ยวข้องกับความร่วมมือในการทำงาน การมีศักยภาพในการปรับตัวในการทำงานเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ผลกระทบต่อการทำงาน ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาการทำงาน นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งลักษณะของพฤติกรรมการทำงานดังกล่าวมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานของหน่วยงานที่ใช้ เกณฑ์คุณภาพการศึกษา ทั้งนี้เพราะ พฤติกรรมการทำงาน ดังกล่าว ถือเป็นพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผลการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อความเป็นเลิศของหน่วยงานที่ใช้ เกณฑ์คุณภาพการศึกษา ทั้งนี้เพราะ เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เป็นเกณฑ์ถูกพัฒนามาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Awards : MBNQA) ตามแนวคิดของมาล์โคล์ม บัลดริจ (Malcolm Baldrige) ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวถูกนำไปใช้กันอย่างกว้างขวางทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยการปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมกับองค์การ เพื่อผลการดำเนินการที่ยอดเยี่ยม และส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ผลการวิจัยตามสมมติฐานข้อที่ 1 ยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การของ Cumming; & Schawab (1973: 2) และ Schermerhorn; Hunt; & Osborn (1991: 104-109) ได้กล่าวว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์การนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ความรู้ความสามารถของพนักงา น และการสนับสนุนจากองค์การของพนักงาน ซึ่งอิทธิพลของพฤติกรรมการทำงานกับผลการปฏิบัติงานดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ดนตร์ทวี ไทรวิจิตร , มนตรี พิริยะกุล และประยงค์ มีใจซื่อ (2555) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยเชิง สาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีสัมประสิทธิอิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.332 โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การสามารถทำนายปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 75

การอภิปรายผลการวิจัย ตามสมมติฐานข้อที่สอง พฤติกรรมการทำงาน ได้รับอิทธิพลทางตรงระดับพนักงานจาก แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน และการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง โดยพฤติกรรมการทำงาน ได้รับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลจากความพึงพอใจในงาน โดยผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน และ ได้รับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลจากการรับรู้ วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูง โดยผ่านความพึงพอใจในงาน จากผลการวิเคราะห์พบว่า พฤติกรรมการทำงานได้รับอิทธิพลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน ซึ่งตัวแปรทั้งสามสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานได้ร้อยละ 74 โดยพฤติกรรมการทำงาน ได้รับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลจากความพึงพอใจในงาน โดยผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน และ ได้รับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลจากการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง โดยผ่านความพึงพอใจในงานผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 2 บางส่วน

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่ายิ่งพนักงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ยิ่งส่งผลให้พนักงานเกิด พฤติกรรมการทำงาน ในที่สุด ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นลักษณะภายในที่ผลักดันให้บุคคลเกิดความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมี คุณภาพของงาน สูงตามไปด้วย (ดวงเดือน พันธุนาวิน . 2523: 25) ทั้งนี้เพราะผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความอดทนในงานสูง และทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน นอกจากนั้นงานวิจัยสนับสนุนแนวคิด แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับพฤติกรรมการทำงาน และงานวิจัยนี้พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีค่าสัมประสิทธิอิทธิพลสูงสุดที่มีต่อพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุชาดา ชลานุเคราะห์ (2552) ปริญญา ป้องรอด (2555) ซึ่งได้ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างและหน่วยงานของรัฐ พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และพฤติกรรมการทำงานมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง และสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้เป็นอย่างดี

ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ายิ่งพนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงานสูง ยิ่งส่งผลให้พนักงานเกิด พฤติกรรมการทำงาน ในที่สุด ทั้งนี้เพราะพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะเป็นผู้ที่มีพลังในการทำงานสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมุ่ งมั่นทุ่มเทให้งานอย่างเต็มที่ หากพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ มีความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยคนที่ยึดมั่นผูกพันในงานมีความสุขและสนุกในการทำงาน ทุ่มเทและเต็มที่กับการทำงาน ส่งผลให้มีพฤติกรรมการทำงานที่เอื้อต่อความสำเร็จของงานทั้งนี้อาจเป็นไปตามข้อสันนิษฐานของเบคเคอร์ (Bakker. 2011) ที่ระบุว่าพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าพนักงานที่ไม่ มีความยึดมั่นผูกพันในงาน เนื่องจากพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงาน 1) มีอารมณ์ทางบวก ทำให้บุคคลมีพลังความคิดและการกระทำที่เพิ่มขึ้น 2) มีสุขภาพกายและจิตที่ดี ที่เอื้อต่อผลการปฏิบัติงานเพราะว่ าบุคคลสามารถใช้ สติปัญญาและทรัพยากรความรู้ ทักษะและความสามารถได้ อย่างเต็มที่ และ 3) บุคคลเหล่านั้นจะ สามารถจัดการกับความกดดันจากงานและบรรลุเป้าหมายการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรพิน ชูชม (2557) ยุทธการ ก้านจักร (2554) จันจีรา โสะประจิน (2553) แซนโธโพโลและคณะ (Xanthopoulou; et al. 2008) ฮอลเบสลีเบนและวีลเลอร์ (Halbesleben; & Wheeler. 2008) ผลการศึกษามีความสอดคล้องกันว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ผลการศึกษาดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าความยึดมั่นผูกพันในงานมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานอย่างชัดเจน

ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยผ่านตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ยิ่งพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ มีความพึงพอใจในงานมากเท่าไหร่ ยิ่งส่งผลให้พนักงาน สายสนับสนุนวิชาการเกิดพฤติกรรมการทำงานสูง และยิ่งพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ วิชาการมีความพึงพอใจในงานสูงมากเท่าใดยิ่งทำให้พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงานสูงตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะความพึงพอใจในงานเป็นสาเหตุหนึ่งของการปฏิบัติงานของพนักงาน หากพนักงานมีความพึงพอใจในงานย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน เหตุผลที่ความพึงพอใจในงานส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรม

การทำงานตามแนวคิด เกณฑ์คุณภาพการศึกษา อาจเป็นเพราะว่า พนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ วิชาการเมื่อได้รับความพึงพอใจในงานที่ได้รับการสนองตามความต้องการของพนักงาน แต่ละคน แล้ว จะเกิดความรู้สึกเมื่อได้ปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ โอไลโวลา (Olayiwola. 2011: 573) พบว่าความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรที่ร่วมทำนายความสามารถ และพฤติกรรม การปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผลการศึกษานี้ยังสนับสนุน แนวคิดของ รอบบิ้นส์และจูดจ์ (Robbins; & Judge. 2013) ซึ่งระบุว่าบุคคลที่มีความพึงพอใจในงานในระดับสูง ย่อมจะต้องมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับงานของเขา ในขณะที่บุคคลซึ่งมีความพึงพอใจในงานต่ำ หรือไม่มีมีความพึงพอใจในงานเลย ก็จะมีทัศนคติที่ตรงข้ามกัน และความพึงพอใจในงานนี้ก็จะเป็นหนึ่งในแรงผลักดันให้บุคคลทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีขวัญและกำ ลังใจ และทำ งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนั้นการตอบสนองความต้องการของ พนักงานในการ สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานแล้ว การสนองความต้องการของหน่วยงาน นอกจากมีผลต่อความพึงพอใจ แล้ว ความพึงพอใจในงานดังกล่าวยังสามารถช่วยเพิ่มระดับความยึดมั่นผูกพันในงานได้อีกด้วย ซึ่งความพึงพอใจในงานสามารถสะท้อนถึงผลความยึดมั่นผูกพันในงาน ที่พนักงานจะสนองตอบต่ อหน่วยงานโดยรวม และส่งผลให้พนักงานมีพฤ ติกรรมการทำงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง หากพนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน อาทิ ความรู้สึกมีคุณค่าในการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและความพึงพอใจภายนอกงาน อาทิ สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบาย การบังคับบัญชา ความมั่นคง ผลตอบแทน เป็นต้น ซึ่งความพึงพอใจในงาน ดังกล่าว หากพนักงานได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ ย่อมจะมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานสูง ด้วยการแสดงออกด้านอารมณ์ทางบวก ทำให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการวิชาการมีพลังความคิดและการกระทำสิ่งผลและสอดคล้องต่อความสำเร็จของงานนอกจากนั้นเมื่อพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ มีความพึงพอใจในงานย่อมทำให้เขาเหล่านั้น มีสุขภาพกายและจิตที่ดี ที่เอื้อต่อผลการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถใช้ สติปัญญาและทรัพยากรความรู้ทักษะและความสามารถได้อย่างเต็มที่ (Bakker. 2011) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของศิริวรรณ ฉายศิริ, วรนารถ แสงมณี และอตินุช กาญจนพิบูลย์ (2550) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานและความผู กพันของข้าราชกา รพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุนวิชาการ วิชาการ ภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการวิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงานของพนักงานค่อนข้างสูง และส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่พึงปรารถนาแก่หน่วยงาน

การรับรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิ บัติงานสูงไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงาน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า หน่วยงานไม่สร้างการรับรู้วิธีปฏิบัติเหล่านั้นแก่พนักงาน ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้ วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูงของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดของตัวแปรเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าพนักงานสายสนับสนุน

วิชาการรับรู้เกี่ยวกับอัตราและหลักเกณฑ์ผลตอบแทน การเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแนวทางการสร้างความมั่นคงในงานค่อนข้างต่ำ ซึ่งหากพนักงานไม่มีการรับรู้ผลประโยชน์และผลตอบแทนของตนเองที่ชัดเจนจากการทำงาน วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงที่หน่วยงานเหล่านั้นจะไม่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานได้เลย ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิระพงค์ เรืองกุล (2555) และซู-เซียโอเมอิและคณะ (Zhu-xiaomei; Zhou-huanqing; & Kong-lingwei. 2013) ผลการศึกษาพบว่า ระบบผลการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อทุนมนุษย์ขององค์การซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน หากหน่วยงานสร้างการรับรู้แนวปฏิบัติเหล่านั้นอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมและมีความโปร่งใส ดังนั้นวิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงของหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผ ลเลย หากหน่วยงานไม่ได้สร้างการรับรู้แนวทางการปฏิบัติเหล่านั้นแก่ พนักงาน ด้วยวิธีการ การกำหนด และประกาศ อัตราผลตอบแทน ที่ชัดเจน มีความเป็นธรรมโปร่งใส มีมาตรฐานการประเมินที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม จะทำให้ พนักงานไม่เข้าใจถึงสาเหตุและผลของวิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงที่มีต่อตัวพนักงาน

ทั้งนี้ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิ บัติงานสูงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ายิ่งพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมีการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงมากเท่าใด ยิ่งจะส่งผลให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในงานสูงตามไปด้วย และทำให้พนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ เกิดพฤติกรรมการทำงาน ในที่สุด โดยการรับรู้ วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูง เป็นสิ่งกระตุ้นสำคัญ (Stronger incentives) สำหรับพนักงาน (Boxall. 2013: 32) และเป็นไปตามแนวคิดการศึกษาองค์การของ House; et al. (1995) แนวคิด The Meso Paradigm ซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมองค์การเกิดจากปัจจัยในระดับจุลภาค (Micro) ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล และระดับมหภาค (Macro) ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการรับ วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงซึ่งเป็นนโยบายระดับองค์การ เป็นตัวแปรเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในระดับบุคคลได้ และผลการวิจัยยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ แซงและคณะ (Zhang; Di Fan; & Zhu. 2014) ทำการวิจัยเรื่องการรับรู้วิธีปฏิบัติ เพื่อผลการปฏิบัติงานสูง ผลการปฏิบัติงานร่วมมือทางสังคม และผลลัพธ์ของพนักงาน บัวเออร์ (Bauer.2004) ทำการวิจัยเรื่องระบบผลการปฏิบัติงานสูงและความพึงพอใจในงานในยุโรป และเบอร์กและแคลลีบาง (Berg; & Kallebang. 2002) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องผลกระทบของระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับความพึงพอใจในงานในอุตสาหกรรมเหล็กประเทศสหรัฐอเมริกา โดยผลงานวิจัยของทั้งสาม พบว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีผลต่อการปฏิบัติงานโดยผ่านความพึงพอใจในงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของศรัณย์ พิมพ์ทอง (2557) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ผลการศึกษาพบว่านโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีอิทธิพลทางตรงแต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ โดยผ่านความพึงพอใจในงาน และพนักงานสายวิชาการที่มีการรับรู้แนวทางปฏิบัติ ด้านทรัพยากรมนุษย์จากมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสมมากจะมีความพึงพอใจในงานมากด้วย และความพึงพอใจในงานดังกล่าวนี้ยังเป็นปัจจัยปกป้องที่สำคัญของกลุ่มเสี่ยงในการคงอยู่ในองค์การอีกด้วย

การอภิปรายผลการวิจัย ตามสมมติฐานข้อที่สาม การชี้แนะการจัดการ ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากปัจจัยกลุ่ม ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร บุคลิกภาพแบบตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ เจตคติต่อการชี้แนะ วัฒนธรรมการชี้แนะ จากผลการวิเคราะห์พบว่า การชี้แนะการจัดการ ได้รับอิทธิพลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญจาก บุคลิกภาพแบบตระหนักรู้ความรับผิดชอบ ความสามารถในการสื่อสาร วัฒนธรรมการชี้แนะ และเจตคติต่อการชี้แนะ ซึ่งตัวแปรทั้งสี่สามารถอธิบายความแปรปรวนของการชี้แนะการจัดการได้ร้อยละ 64 ผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 4 ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า

บุคลิกภาพแบบตระหนักรู้ความรับผิดชอบมีอิทธิพลโดยตรงต่อการชี้แนะการจัดการ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ยิ่งหัวหน้างานมีบุคลิกภาพแบบตระหนักรู้การชี้แนะสูง ย่อมมีการชี้แนะการจัดการ สูงตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะ หากหัวหน้างาน มีบุคลิกภาพแบบตระหนักรู้ความรับผิดชอบ ย่อมทำให้ หัวหน้างาน เห็นความสำคัญของการชี้แนะว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นยิ่งของการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของพนักงานและย่อมส่งผลให้หัวหน้างานแสดงพฤติกรรมการชี้แนะต่อพนักงาน ซึ่งหัวหน้างานที่มีบุคลิกภาพแบบตระหนักรู้ความรับผิดชอบนั้น จะมีความสามารถกำหนดพฤติกรรมของตนเองได้อย่างชัดเจน (Costa; & McCare. 1992) รวมทั้งสามารถควบคุมตนเองและการทำตามจิตสำนึก (Barrick; Stewart; & Piotrowski. 2002: 43-51; citing Costa; & McCrae. 1992) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (Kalshoven; Den Hartog; & De Hoogh. 2011) (John; & Politis.2011) พบว่าบุคลิกภาพแบบตระหนักรู้ความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมของผู้นำ และงานวิจัยของจอห์นและเดนนิส (John; & Denis. 2011) พบว่า การตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบเป็นตัวทำนายพฤติกรรมการทำงานของภาวะผู้นำได้ดีที่สุด โดยผู้นำที่มีการตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบสูง จะมีความสัมพันธ์สูงกับความสามารถในการจัดการที่ดี การบังคับตนเองให้ ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีประสิทธิผลของการบริหารจัดการ นอกจากนั้นงานยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกังสดาล เชาว์วัฒนกุล (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุระดับของพฤติกรรมการทำงานภายใต้แนวคิด CSR ในบริบทสังคมไทย ผลการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่าบุคลิกภาพแบบตระหนักรู้ความรับผิดชอบของมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การทำงานอีกด้วย

ความสามารถในการสื่อสารมีอิทธิพลโดยตรงต่อการชี้แนะการจัดการ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ยิ่งหัวหน้างาน มีความสามารถในการสื่อสารสูง ย่อมทำให้ หัวหน้างาน มีการชี้แนะการจัดการสูงตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะ การชี้แนะการจัดการมีความเกี่ยวข้องกับการสนทนา การให้ข้อมูล การเสนอแนะ แนวทางที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ดังนั้นความสามารถในการสื่อสารจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการชี้แนะ โดยเฉพาะ ความสามารถในการสื่อสาร เป็นทักษะการจัดการ ด้านมนุษย์ (Human Skill) ที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับ หัวหน้างานหรือผู้จัดการระดับต้น ตามแนวคิดทฤษฎีสามลักษณะ ที่ผู้บริหารแต่ละระดับจะมีทักษะแต่ละด้านที่แตกต่างกันออกไป (Katz. 1995) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกิลเล่ย์และคณะ (Gilley; Gilley; & Kouider. 2010) และแมดล๊อค (Madlock. 2008) ผลการวิจัยของทั้งสองพบว่าความสามารถในการสื่อสารของผู้นำและ หัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับ

การชี้แนะการจัดการและพฤติกรรมของหัวหน้างาน และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ โจฮานสัน และคณะ (Johansson; Miller; & Hamrin. 2014) พบว่า ความสามารถในการสื่อสารของผู้นำ มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของผู้นำ

วัฒนธรรมการชี้แนะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการชี้แนะการจัดการ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ยิ่งกลุ่มมีวัฒนธรรมการชี้แนะสูง ย่อมทำให้ หัวหน้างาน มีการชี้แนะการจัดการ สูงตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะ หากกลุ่มมีวัฒธรรมการชี้แนะที่สูงย่อมเป็นบรรทัดฐานที่กำหนดให้พนักงานในหน่วยงานปฏิบัติตาม ในลักษณะของการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ใช้การสื่อสารพูดคุยเพื่อการเสริมสร้าง เพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งการสื่อสารเพื่อการชี้แนะนี้ควรมีลักษณะสามร้อยหกสิบองศา ตามแนวคิดของธุรกิจที่ปรึกษาเครน (Crane. 2005a) กล่าวว่าการที่จะทำให้เกิดวัฒนธรรมการชี้แนะในองค์การนั้น พนักงานทุกระดับจะต้องมีการชี้แนะซึ่งกันและกัน นั่นหมายถึง หัวหน้างานสามารถชี้แนะลูกน้อง ลูกน้องสามารถชี้แนะ หัวหน้างานได้ รวมถึงเพื่อนร่ว มงานสามารถชี้แนะซึ่งกันและกันได้ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยหัวใจที่สำคัญของวัฒนธรรมการชี้แนะนั้นเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และวัฒนธรรมการชี้แนะจำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของการทำงาน เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์อันดี อันจะนำไปสู่ความไว้เนื้อ เชื่อใจ วางใจ ทำให้ปัญหาที่เกี่ยวกับคนและความขัดแย้งลดน้อยลง ส่งผลให้องค์กรมีความไว้วางใจตามไปด้วย โดยผลการวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดของโดยเบกิน (Begin. 2007: 12) ซึ่งกล่าวว่าอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การนั้นส่งผลต่อขวัญกำลังใจ พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของหลายๆ ท่านที่ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับพฤติกรรมการทำงาน ผลการวิจัยยืนยันเชิงประจักษ์พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน และสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี (สุรินทร์ ชุมแก้ว. 2556; ธีรพร สุทธิโส. 2550)

เจตคติต่อการชี้แนะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการชี้แนะการจัดการ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ยิ่งหัวหน้างาน มีเจตคติต่อการชี้แนะสูง ย่อมทำให้ หัวหน้างาน มีการชี้แนะการจัดการ สูงตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะ หัวหน้างาน ที่มีทัศนคติต่อการชี้แนะการจัดการว่าเป็นเรื่องสำคัญ ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และเป็นหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ ก็จะทำให้ หัวหน้างาน มีการชี้แนะการจัดการ เพื่อการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ซึ่งผลการศึกษานี้สนับสนุน ทฤษฎีการกระทำที่มีเหตุผล (Theory of Reasoned Action) ของ ฟิชไบน์และไอเซน (Fishbein; & Ajzen. 1975) ซึ่งอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติและพฤติกรรม โดยบุคคลจะคิดไตร่ตรองก่อนที่จะ แสดงพฤติกรรม ในการใช้เหตุผลในการพิจารณาตัดสินใจกระทำพฤติกรรม และมีการประเมินพฤติกรรมเพื่อตัดสินใจกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมนั้นซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจุฑารัตน์ กิตติเขมากร(2553) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและด้านการมีส่วนร่วมของบุคล ากรสายสนับสนุนวิชาการวิชาการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการศึกษาพบว่าพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ ที่มีเจตคติต่อการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานย่อมจะมีพฤติกรรมการทำงานด้านความรับผิดชอบตามไปด้วย

การอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานข้อที่สี่ การชี้แนะการจัดการ มีอิทธิพล ทางตรงข้ามระดับกลุ่ม ต่อพฤติกรรมการทำงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ พฤติกรรมการทำงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน จากผลการวิเคราะห์พบว่า พฤติกรรมการทำงานของพนักงานไม่ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากการชี้แนะการจัดการ แต่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านความพึงพอใจในงานผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 5 บางส่วน

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ไม่ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากการชี้แนะการจัดการ ทั้งนี้เพราะ การชี้แนะการจัดการของ หัวหน้างาน ไม่ว่าจะมีวิธีการหรือรูปแบบใดอาจไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ถ้า การชี้แนะนั้นไม่ได้รับการยอมรับจากพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ วิชาการ ซึ่งผลการวิจัยนี้มีความแตกต่างจากงานวิจัยอื่น ที่ได้ทำการศึกษา เพราะงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเ กี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานขององค์การเอกชน แต่งานวิจัยนี้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐซึ่งเป็นองค์การของรัฐบาล โดยพฤติกรรมการทำงานของทั้งสองมีความแตกต่างกัน เพราะการบริหารงานของภาครัฐจะตัดสินใจโดยใช้วิธีประนีประนอม เพื่อตอบสนองกับกลุ่มผลประโยช น์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อความอยู่รอด ซึ่งตรงข้ามการบริหารภาคเอกชนจะตอบสนองเจ้านายเพียงคนเดียว (Dunlop. 1979) ซึ่งการจูงใจปัจเจกบุคคลขององค์การของภาครัฐและเอกชนที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันจึงจำเป็นต้องใช้ปัจจัยการจูงใจที่แตกต่างกัน (ชนิดา จิตตรุทธะ . 2549) และผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า การชี้แนะการจัดการ มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า พนักงานจะมีพฤติกรรมการทำงาน ก็ต่อเมื่อการชี้แนะการจัดการนั้นมีผลทำให้พนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ เกิดความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เพราะแนวคิดการชี้แนะการจัดการ หัวหน้างานมีฐานะเป็นผู้อำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุน การทำงานของพนักงาน รวมถึงการจูงใจพนักงาน การเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้น (Se Won Kim. 2010, Ellinger; Beattie; & Hamlin. 2010, Hamlin; Ellinger; & Beattie. 2009) ทั้งนี้หากวิเคราะห์การชี้แนะการจัดการ ด้วยแนวคิดการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้างาน พบว่าการชี้แนะการจัดการถือเป็นแรงเสริมด้านอารมณ์และจิตใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Sarason; Levine; & Basham. 1983: 127) ด้วยวิธีการสนับสนุนด้านอารมณ์ เช่น การให้กำลังใจในการทำงาน การยอมรับความคิดเห็นหรือการกระทำของลูกน้อง แสดงความเห็นใจเมื่อลูกน้องทำงานหนักหรือพบปัญหาในการทำงาน ซึ่งพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจาก หัวหน้างานมักจะเป็นผู้ที่มีทัศนคติและความพึงพอใจที่ดีต่อการปฏิบัติงาน (ดุจเดือน พันธุมนาวิน. 2550) ซึ่งความพึงพอใจในงานนั้น ล๊อค (Lock. 1976: 1302) กล่าวว่า หัวหน้างานโดยตรง ย่อมมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะพฤติกรรมการบังคับบัญชาของ หัวหน้างาน นับเป็นปัจจัยปกป้องหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene or Maintenance Factors) ที่คอยป้องกันไม่ให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจ (Herzberg. 1959)

ข้อจำกัดของงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดในด้านเนื้อหา เนื่องจากผู้วิจัยใช้แนวคิดการชี้แนะการจัดการของโนเออร์และคณะ (Noer; Leupold; & Valle. 2007) มาเป็นกรอบในการศึกษาตัวแปร โดยในระยะแรกผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อ ตรวจสอบว่า องค์ประกอบของการชี้แนะการจัดการดังกล่าว มีความสอดคล้องกับ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างาน ของหน่วยงานที่มีการใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในส่วนงานหรือไม่อย่างไร ซึ่งผลการศึกษาได้มีการตัดประเด็น การวิเคราะห์ความแตกต่าง การสร้างกรอบและการตั้งเป้าหมาย ซึ่งประเด็นที่ผู้วิจัยได้ทำการตัดออกไปจากการค้นพบในหน่วยศึกษานี้ไม่มีความสำคัญกับหัวหน้างาน ทั้งนี้เพราะหัวหน้างานถือเป็น ผู้บริหารระดับต้น ด้วยบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเน้น ให้ความสำคัญกับทักษะด้านเทคนิค และมักจะ เป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ และมีความใกล้ชิดโดยตรงกับพนักงานระดับปฏิบัติการที่เน้นให้ความสำคัญกับทักษะมนุษยสัมพันธ์ แต่ประเด็นดังกล่าว อาจมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งกับผู้บริหารระดับ อื่น ดังนั้นหากนำผลการศึกษาการชี้แนะการจัดการ ในงานวิจัยเล่มนี้ไปใช้ อาจมีความแตกต่างกันในลักษณะและองค์ประกอบตามระดับการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผลการศึกษาพบว่าการชี้แนะการจัดการของ หัวหน้างาน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษา ดังนั้นมหาวิทยาลัยของรัฐที่นำเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ควร กำหนดให้การชี้แนะการจัดการเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบ ของหัวหน้างาน โดยกำหนดขอบเขตบทบาทหน้าที่ของ หัวหน้างานให้ครอบคลุมการชี้แนะการจัดการ 3 ด้าน ได้แก่ การสนับสนุนการทำงาน ด้านการประเมินพฤติกรรมการทำงาน และด้านการกระตุ้นการทำงาน

2. ผลการศึกษานี้พบว่า พฤติกรรมการทำงาน ด้านความร่วมมือและด้านการปรับตัว มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของหน่วยงาน ดังนั้นหน่วยงานที่นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษา ไปใช้ ควรกำหนดพฤติกรรมการทำงานด้านความร่วมมือและด้านการปรับตัว เป็นสมรรถนะการทำงานของสายสนับสนุนวิชาการวิชาการ

ข้อเสนอแนะแนวปฏิบัติการใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษา

1. ข้อเสนอแนะสำหรับหมวดที่ 5 ว่าด้วยการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

1.1 ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจเป็นตัวแปรขั้นกลางที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานทั้งในระดับกลุ่มและระดับพนักงาน ดังนั้นจึงมีความสำคัญยิ่งมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญแก่พนักงานสายสนับสนุนวิชาการวิชาการให้มีความพึงพอใจในงาน ทั้งความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับงานและความพึงพอใจภายนอกงาน แต่สำหรับในทางปฏิบัติการสนองความพึงพอใจไม่สามารถตอบสนองตามความต้องการแก่พนักงานทุกคนได้ เพราะเป็นการยากที่จะสร้างความพึงพอใจในงาน

ด้วยการตอบสนองความความต้องการของแต่ละคนที่มีความแตกต่างที่หลากหลายดังนั้นมหาวิทยาลัยควรสำรวจความพึงพอใจและตอบสนองความพึงพอใจที่พึงปฏิบัติและสามารถตอบสนองแก่พนักงานสายสนับสนุนวิชาการได้ภายใต้กฎ ระเบียบ และบรรทัดฐานขององค์การ ที่สามารถพึงตอบสนองได้ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ วิชาการเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานและปฏิบัติงานแก่หน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายของเกณฑ์คุณภาพการศึกษา

1.2 ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง ตามความคิดเห็นของพนัก สายสนับสนุนวิชาการ ค่อนข้างน้อย และไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยพฤติกรรมการทำงานได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ สาเหตุที่วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง ไม่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ทั้งนี้เพราะการรับรู้วิธีปฏิบัติดังกล่าวไม่ ประกาศเป็นแนวปฏิบัติ กำหนดดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน ดังนั้นหน่วยงานที่ต้องการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงาน หน่วยงานควรกำหนด วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงให้มีความชัดเจน มีหลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินเพื่อพิจารณาผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม

2. ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งปัญหาการวิจัยส่วนหนึ่ง พบว่าพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ ขาดแรงจูงในในการทำงาน ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นตัวแปรที่สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานได้ดี ดังนั้นหน่วยงานจึงควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างและพัฒนาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน ด้วยการสร้างทัศนคติเชิงบวกต่องานที่ปฏิบัติด้วยความสามารถและความเชื่อมั่นเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานเอง

3. การชี้แนะการจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน ซึ่งหมายถึงแนวทางและวิธีปฏิบัติการเกี่ยวกับชี้แนะการจัดการของ หัวหน้างานมีผลต่อความรู้สึกของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ แต่ละคนแตกต่างกันออกไป ดังนั้นการชี้แนะการจัดการของ หัวหน้างานจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล หัวหน้างานจำเป็นมีความสามารถ และทักษะของผู้บังคับบัญชาระดับต้น และมีวิธีการจูงใจตามความต้องการและบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันไปของพนักงานสายสนับสนุนแต่ละคน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ข้อเสนอแนะการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเพื่อหาความหมายและลักษณะของการชี้แนะการจัดการ นี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการชี้แนะการจัดการของโนเออร์และคณะ (Noer; Leupold; & Valle. 2007) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตามกรอบแนวคิดดังกล่าวแล้วนำมาหาความแตกต่างเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบริบท เพื่อตรวจสอบว่ามีความเหมือนหรือต่างจากแนวคิดเดิมหรือไม่ ดังนั้นเพื่อก่อให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทของเกณฑ์คุณภาพการศึกษา ในครั้งต่อไป ควรทำการศึกษา ลักษณะการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างานภายใต้บริบทของหน่วยงานที่นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เพื่อให้การชี้แนะการจัดการมีความเหมาะสมกับบริบทมากที่สุด

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยเชิงปริมาณ ตัวแปรด้านการเรียนรู้การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นตัวแปรพฤติกรรมการทำงานระดับบุคคล ตามอภิธานศัพท์ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษา แต่ผลการทดสอบขนาดของเส้นอิทธิพลของตัวแปรดังกล่าวพบว่ามีค่าน้ำหนักที่น้อยและไม่มีนัยยะสำคัญทางสถิติ เมื่อผู้วิจัยพิจารณาเกณฑ์คุณภาพการศึกษา พบว่านอกจากการเรียนรู้ของพนักงานแล้ว การเรียนรู้ยังเป็นหน้าที่ของหน่วยงานเพื่อสร้าง วิธีปฏิบัติ ของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุผลของการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานของระบบ (System Foundation) ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษา ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาตัวแปรการเรียนรู้เป็นตัวแปร ในระดับกลุ่ม อาทิเช่น บรรยากาศการเรียนรู้ของกลุ่ม การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ของกลุ่ม เป็นต้น เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยผสาน วิธีการ งานวิจัยนี้เป็น การวิจัย แบบผสมผสานวิธีการ รูปแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ เพื่อพัฒนาเครื่องมือ (The Instrument-development Variant) เริ่มต้นด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพในช่วงแรก เพื่อหานิยามและองค์ประกอบของตัว แปรการชี้แนะการจัดการ และตัวแปรพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทำการตัดตัวแปรสังเกต การเรียนรู้ของตัวแปรแฝงพฤติกรรมการทำงาน และตัวแปรสังเกตทักษะการสื่อสารของตัวแปรแฝงความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งตัวแปรสังเกตทั้งสองไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เหตุผลหนึ่งของการไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ อาจมาจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ในระยะแรก ซึ่ง ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง เพื่อหาความหมายและลักษณะของตัวแปร ตามกรอบแนวคิดของโนเออร์และคณะ (Noer; Leupold; & Valle. 2007) โดยไม่ให้ความสำคัญกับประเด็นอื่น ที่ค้นพบตามสภาพบริบทที่ศึกษา ซึ่งในความจริงอาจจะมีประเด็นอื่นเพิ่มเติม ได้จากหน่วยศึกษา ดังนั้น การวิจัยผสานวิธีการรูปแบบดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยพบว่า การสำรวจปรากฏการณ์ของหน่วยศึกษาในช่วงแรกจึงมีความสำคัญยิ่ง นักวิจัยต้องเข้าใจปรากฏการณ์ที่ศึกษาอย่างเหมาะสมและลึกซึ้งภายใต้บริบทของหน่วยงาน เพื่อการนิยามความหมายของตัวแปรมีความสอดคล้องและเหมาะสมและส่งผลให้แบบวัดตัวแปรนำไปสู่ผลการศึกษาเชิงปริมาณที่มีความถูกต้อง และสามารถอ้างอิงไปยังกลุ่ม ประชากรได้ ดังนั้นผู้วิจัยต้องให้ความสำคัญการวิจัยทั้งสองช่วงอย่างเท่าเทียมกัน เพราะการวิจัยทั้งสองช่วงมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล. (2554). *คู่มือระบบการประเมิลผลการปฏิบัติงาน.* กรุงเทพฯ: งานสร้างเสริมศักยภาพและขีดความสามารถทรัพยากรบุคคล.

กังสดาล เชาว์วัฒนกุล. (2558). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุระดับของพฤติกรรมการทำงานภายใต้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.* ปริญญานิพนธ์ ปร.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ขนิษฐา สิงห์โตทอง. (2557). *แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมเชอราตัน พัทยา.* ภาคนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต. ถ่ายเอกสาร.

งามตา วนินทานนท์. (2537). *ตำราจิตวิทยาสังคม.* กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ประสานมิตร.

จงรักษ์ หงส์งาม. (2557). ทุนมนุษย์ขอแรงงานในองค์การโลจิสติกส์ : กรณีศึกษาองค์การเอกชนด้านพาณิชย์นาวี.*วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ.* 1(2): 1-13.

จรัญ อุ่นฐิติวัฒน์. (2548). กลวิธีถ่ายทอดสังคมขององค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์การและความพึงพอใจในงานสำหรับพนักงานสถาบันการเงินพิเศษของรัฐ*วารสารพฤติกรรมศาสตร์* 11(1): 145-165.

จันจีรา โสะประจิน. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานชิ้นส่วนยานยนต์ กรณีศึกษาบริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน).* วิทยานิพนธ์ บธ.ม.(บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.

จิระพงค์ เรืองกุน. (2555). กลไกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล. *วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.* 1(2): 9-23.

จุฑามาศ แสงอาวุธ. (2551). แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี.

จุฑารัตน์ กิตติเขมากร. (2553). *ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทางานด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ* ปริญญานิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ชนิดา จิตตรุทธะ.(2549). *ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ : ศึกษากรณีองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ ร.ด. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ชัย สมิทธิไกร. (2554). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดนตร์ทวี ไทรวิจิตร; มนตรี พิริยะกุล; และประยงค์ มีใจซื่อ. (2555). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน). *วารสารการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.* 5(2): 93-102.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2538). *การกำหนดปัญหาการวิจัยและการพัฒนาระบบพฤติกรรมไทย : ด้านพฤติกรรมจริยธรรมและด้านอื่นๆ ครั้งที่ 2 วิธีการวิจัยและเขียนรายงานการวิจัย.* การประชุมทางวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์.

----------. (2543). *ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม: การวิจัยและการพัฒนาบุคลากร.* กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

----------. (2528). *จิตวิทยาสังคม.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ดาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์. (2552). *การศึกษารูปแบบสมรรถนะบุคลากรสายงานสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ.* รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ดุจเดือน พันธุมนาวิน. (2550). รูปแบบทฎษฎีปฏิสัมพันธ์นิยม (Interactionism model) และแนวทางการตั้งสมมติฐานในการวิจัยสาขาจิตพฤติกรรมศาสตร์ในประเทศไทย *วารสารพัฒนาสังคม* 9(1): 85-117.

เทียมจันทร์ พานิชผลินไชย; สมบัติ นพรัก; สำราญ มีแจ้ง; และวิทยา จันทร์ศิลา. (2555). การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผล คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.* 14(2): 59-72.

ธนกร ถาวรสันต์. (2550). *ปัจจัยทางจิตและสังคมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทางานของตำรวจคอมมานโด.* ปริญญานิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ธีรพร สุทธิโส. (2550). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์.* วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

นันทิยา สีมาพันธ์. (2555). *การวิจัยประมวลเอกสาร ปัจจัย เชิงเหตุทางด้านจิตใจและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน ของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย.* วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการพัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้ และปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อเครือข่ายการแลกเปลี่ยนทางสังคมในที่ทำงานและตัวแปรผลทางด้านจิตพิสัยของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร.*ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

นิภาพร เฉียนเลี่ยน; เทพศักดิ์ บุณยรัตนพันธุ์; และดุสิต เวชกิจ. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศาลยุติธรรมภาค8. *วารสารการจัดการสมัยใหม่* 11(2): 112-123.

นิภาวรรณ รอดโรคา; เทพศักดิ์ บุณยรัตนพันธุ์; และดุสิต เวชกิจ. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง. *วารสารการจัดการสมัยใหม่ล.* 11(1): 48-59.

นิสดารก์ เวชยานนท์. (2552). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: เดอะกราฟิโกซิสเต็มส์.

นีออน พิณประดิษฐ์. (2545). *ตัวบ่งชี้ทางจิตสังคมกับพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการสังกัดตำรวจภูธรภาค4.* รายงานการวิจัยขอนแก่น คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ถ่ายเอกสาร.

บุญรับ ศักดิ์มณี. (2532).*การเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานราชการ.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

เบญจพร ยิฐธรรม. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร และการสนับสนุนทางสังคมในองค์การ กับขวัญกาลังใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา ข้าราชการสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม.*วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

ประยงค์ มีใจซื่อ. (2542). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ประเวช ชุ่มเกษรกูลกิจ (2554). *การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ความยึดมั่นผูกพันในงานการเพิ่มคุณค่าระหว่างครอบครัวและความสุขเชิงอัตวิสัยของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง.* วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

ปริญญา ป้องรอด. (2555). ลักษณะทางจิตและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมของพนักงานโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ* 4(1): 14-25.

ปริญญา ณ วันจันทร์. (2536). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานของครูประถมศึกษาในจังหวัดเชียงราย.* ปริญญานิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์. (2548). *การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม.* ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ปาริชาติ ปานสำเนียง. (25566). คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน กรณีศึกษาคณะแพทย์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิทยบริการ.* 24(2): 129-149.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2554). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ = Results-based management*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บ้านหนังสือโกสินทร์

พสุ เดชะรินทร์. (2549). *การศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง*. รายงานการศึกษา. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. (2551). เคล็ดลับการสร้างแรงการกระตุ้นลูกน้องให้มีไฟในการทำงาน. *For Quality.* 15(130).

พรชนก ทองลาด. (2555). ปัจจัยเชิงสาเหตุต่อพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ ตามจรรยาบรรณวิชาชีพของนักบัญชีในภาคเหนือตามรูปแบบทฤษฎีปฏิสัมพันธ์นิยม. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์.* 52(1): 67-99.

พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์. (2547). Leader for Organizational Effectiveness. *การบริหารคน.* 3(24): 65-68.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2553). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาวนา เวชกิจ. (2550). *ความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ* วิทยานิพนธ์ วท.ม. (ทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

ยุทธการ ก้านจักร. (2554). การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ความยึดมั่นผูกพันในงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการท่าเรือแห่งประเทศไทย. *วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์).* 3(6): 74-88.

ระวีวรรณ ประกอบผล. (2540). *องค์ประกอบและกระบวนการของการสื่อสาร. เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและทฤษฎีการสื่อสาร หน่วยที่ 1 – 8.* พิมพ์ครั้งที่ 13. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). *พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ.

รัตนะ บัวสนธ์. (2554). วิธีการวิจัยเชิงผสมผสานทางการศึกษา. *วารสารศิลปากรศึกษาศาสตร์วิจัย.* 2(2): 7-20.

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. (2556). *การประชุมชี้แจงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEx).* เอกสารสรุปบรรยาย. กรุงเทพฯ: งานพัฒนาและฝึกอบรม สานักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วรรณา อาภาอดุล. (2545). *ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงานของครูวิทยาลัยสารพัดช่าง สังกัดกรมอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

วันชัย ธรรมสัจการ. (2545). *พฤติกรรมของผู้บริการที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล.* ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

วัลภา สบายยิ่ง. (2542). *ปัจจัยด้านการตั้งเป้าหมาย การรับรู้ความสามารถของตนเองและบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้จำหน่ายตรง* . ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

วสันต์ สุทธาวาส; และ ประสพชัย พสุนนท์. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมระดับบุคลในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสาร Verdian E-Journal, Silpakorn.* 8(1): 530-545.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). การประเมินผลการปฏิบัติงาน: ประเด็นและข้อคิดจากทฤษฎีการจูงใจในบริบทวัฒนธรรมสังคมไทย. *วารสารคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.* 24(3): 8-27.

วีรวรรณ สุกิน. (2550). *อิทธิพลของจิตลักษณะและสถานการณ์ในการทำงาน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ของอาจารย์สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์*ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

วีระนารถ มานะกิจ. (2535). *พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ศักดิ์ชัย นิรัญทวี. (2522). *ความแปลกแยกกับการพฤติกรรมการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร* ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ศักดิ์ชัย ภู่เจริญ. (2558). *ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability).* สืบค้นเมื่อ 11 กันยายน 2558. จาก http://www.kruinter.com/show.php?id_quiz=3269&p

ศิราภรณ์ สุขศีลล้ำเลิศ. (2550). *คุณลักษณะความทันสมัยและการสนับสนุนทางสังคมที่สัมพันธ์กับความสามารถในการเป็นครูยุคปฏิรูปการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา.* ปริญญานิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2557). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ.* รายงานการวิจัย ฉบับที่ 159. กรุงเทพฯ. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศิริชัย กาญจนวาสี (2548). *การวิเคราะห์พหุระดับ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศิริวรรณ ฉายศิริ; วรนารถ แสงมณี; และอตินุช กาญจนพิบูลย์. (2550). *ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุนงานวิชาการ ภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง*รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.

ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิโรจน์ ผลพันธิน. (2557). *มสด. ชูบุคลากรสายสนับสนุน ทำงานเป็นหนึ่งเดียวกับสายวิชาการ.* แนวหน้าออนไลน์ สืบค้นเมื่อ 11 เมษายน 2557, จาก http://www.naewna.com/local/98854

ศุภินธา ม่วงศรีงาม. (2552). *ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบินอย่างปลอดภัยของนักบินอากาศยานปีกหมุน สังกัดศูนย์การบินทหารบก.* ปริญญานิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ . ถ่ายเอกสาร.

สธญ ภู่คง. (2549). *การวิจัยเชิงคุณภาพเบื้องต้น.* กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2552). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552.* กรุงเทพฯ: เหรียญทอง เบส อ๊อฟ เดอะ เนชั่น.

สมบัติ วรินทรนุวัตร. (2553). *กลยุทธ์การจัดการ Strategy Management.* TPA New สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น. (151).

สมคิด บางโม. (2553). *องค์การและการจัดการ: Organization and management.* พิมพ์ครั้งที่ 5. (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). *กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565).* กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

----------. (2552).*เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553.* กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

----------. (2552).*เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2558-2561 แนวทางที่เป็นระบบสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ.* กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2551). *โครงการวางระบบมาตรฐานดำเนินการพัฒนาข้าราชการก่อนปฏิบัติราชการ.* รายงานฉบับสมบูรณ์ เล่มที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2554). *คู่มือการพัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติตามมาตรฐาน ทางจริยธรรม ข้าราชการพลเรือน สำหรับคณะกรรมการจริยธรรม*. กรุงเทพฯ: กลุ่มโรงพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการ.

สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ. (2559). *จรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน*. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2558, จาก http://www.nsc.go.th/Pages/Ethics.aspx.

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2555).*เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556.* กรุงเทพฯ: พงษ์วรินการพิมพ์.

สุชาดา ชลานุเคราะห์ (2552). *ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมของหัวหน้าสถานีอนามัย*. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุพรม ทำจะดี. (2553). *Work-Based Learning การเรียนรู้จากการทำงาน*. สืบค้นเมื่อ 16 มกราคม 2559, จาก http://www.wingl.rtaf.mi.th/wingl/information/files/articles/workbase.pdf.

สุพิชชา วงค์จันทร์. (2554). อิทธิพลของลักษณะทางจิต ลักษณะสถานการณ์ที่มีต่อพฤติกรรมสุขภาพและภาวะโภชนาการของบุคลากรกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*. 4(1): 83-94.

สุรพันธ์ สุมนัส. (2557). *แนวทางการธำรงรักษาพนักงานเร่งรัดหนี้สินบริษัท อิออน ธนสินทรัพย์ (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต. ถ่ายเอกสาร.

สุรพล พยอมแย้ม. (2541). *พื้นฐานทางจิตวิทยาเพื่อการศึกษา*. นครปฐม: โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร

สุรางค์ โค้วตระกูล (2541). *จิตวิทยากาศึกษา* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุรินทร์ ชุมแก้ว. (2556). *วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การ*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

สุริยศักดิ์ เหมือนอ่วม. (2552). *ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานตามพระราชดำรัสตามพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้*. ปริญญานิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สุวิชชา สุทธิธรรม. (2553). *อิทธิพลของบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของผู้นำต่อผลงาน ความไว้วางใจในตัวผู้นำและความคาดหวังที่จะเติบโตในงานของผู้ตาม โดยมีความเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูปของผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.* วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

เสนาะ ติเยาว์. (2538). *การสื่อสารในองค์การ.* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อรพิน ชูชม. (2557). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความยึดมั่นผูกพันในงานของครู.* รายงานการวิจัย ลำดับที่ 161. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อภิรดี โสภาพงศ์. (2547). *ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทางานอย่างมีจริยธรรมของเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้.* ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

อังศินันท์ อินทรกำแหง; และนริสรา พึ่งโพธิ์สภ. (2556). *การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ.* รายงานการวิจัย ฉบับที่ 142. กรุงเทพฯ. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อังศินันท์ อินทรกำแหง; วิชุดา กิจธรธรรม; และนริสรา พึ่งโพธิ์สภ. (2558). *โครงการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ป.ป.ส..* รายงานการวิจัย ฉบับที่ 166. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อุไรวรรณ อยู่ชา. (2551). Coaching and Feedback Competency ที่สำคัญของผู้บริหาร. *จดหมายข่าวรายเดือน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.* 9(102).

Afshartous, D. (1995). *Determination of sample size for multilevel model design.* Unpublished paper. Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA

Agarwal R; Angst CM; & Magni M. (2009). The performance impacts of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *International Journal of Human Resource Management.* 20, 2110–2134.

Albanese, R.; & Van Fleet, D. D. (1983). *Organization Behavior: A Managerial Viewpoint.* New York: Dryden.

Allenbaugh, G.E. (1983). *Coaching: A management tool for more effective work performance.* Management Review. 72, 21-26.

Allport, G.W. (1967). *Attitudes. In M. Fishbein, (Ed.), Readings in attitude theory and measurement.* New York: Wiley. pp.1-13.

Atkinson, J. W.; & Birch, D. (1978). *Introduction to motivation.* New York: D. Van Nostrand Company.

Avey, J. B.; Luthans, F.; & Jensen, S. (2009). *Psychological capital: A positive resource for combating stress and turnover*. Human Resource Management. In press.

Bain, V. (2001). Individual Performance Isn't a Solo Activity. *Journal for Quality and Participation.* 24(3): 32–34.

Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science.* 20, 265–269

Bakker, A.B.; & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International.* 13, 209–223.

Ballantine, K; & Nuuns, C.G. (1998). The moderating effect of supervisory support on the self-efficacy work performance relationship. *South Africa Journal of Psychology.* 28(3): 164-173.

Bandura, A.; & Wood, R. E. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review.* 14, 361-384.

Bandura, Albert. (1977). *Social Learning Theory.* New Jersey : Prentice –Hall.

Baron, R.A.; & Greenberg, J. (1990). *Behavior in organizations*. the 3rd ed. Boston, MA: Allyn & Bacon (A Division of Simon & Schuster, Inc.).

Barrick,M.R.; & Mount,M.K. (1991). *The Big Five personality Dimentions and Job Performance : A Meta-analysis. Personnel Psychology*,44, 1-26.

Barrick,M.R. ; Mount,M.K. ;& Judge, T. A. (2001). *Personality and Performance at the Beginning of the New Millenium: What do We Know and Where do We Go Next?.* International Journal of Selection and Assessment, 9, 9-30.

Barrick, M. R.; Stewart, G. L.; & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology.* 87, 43-51.

Bartlett, C.A.; & Ghoshal, S. (1998). Beyond strategic planning to organization learning: Lifeblood of the individualized corporation. *Strategy & Leadership.* 26 (1): 34-91.

Batt, R. (2002). Managing customer service: Human resource practices, quite rates, and sale growth. *Academy of Management Journal.* 45(3): 587-597.

Bauer, T. K. (2004). *High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe*. IZA DP No., *Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Research of Labor*. 1265, 1-33.

Beattie, R. S.; Hamlin, R. G.; Ellinger, A. D.; & Sage, L. (2009). *Leadership and management: Mentoring and coaching, confusion, conflict, clarity….Does it matter?*. Proceedings of The Academy of Human Resource Development Conference, (CD-ROM). Arlington, VA.

Becker, B.; Huselid, M.; & Beatty, R. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact.* Boston: Harvard Business Press.

Begin, S. D. (2007). *Organizational Culture Counts.* Ottawa.: HRSB Concepts.

Berg, P.; & Kalleberg, A. L. (2002). *The effect of high performance work practices on job stress: Evidence from a survey of U.S. workers*. *Conference on Work Intensification*. Paris.

Besser, A.; & Shackelford, T. K. (2007). Mediation of the effects of the Big Five personality dimensions on vacationers' negative mood and confirmed affective expectations by perceived situational stress: A quasi-field study. *Personality and Individual Differences*. 42, 1333-1346.

Bhanthumnavin, D. (2001). *Supervisory social support and the muti-level performance in Thai health centers.* Doctoral dissertation. University of Minnesota, Twincities, USA.

Bliese, P. D. (2000). *Within-Group Agreement, Non-Independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis. In Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. K. J. Klein; & S. W. J. Kozlowski. pp. 349-381. San Francisco: Jossey-Bass.

Bliese, P. D. (2009). *Multilevel modeling in R (2.3): A brief introduction to R, the multilevel package and the nlme package.* Retrieved January 30, 2016, from http:// cran.rproject.org/doc/contrib../ Bliese_Multilevel.pdf

Bontis, N.; & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital.* 3(3): 223–247.

Bovee, C. L.; et al. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill.

Bowman, R. F. (2002). The real work of department chair. *The Clearing House.* 72(3): 158-162.

Boxall, P. (2013). *Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships*. Human Resource Management Journal, 23(1): 3-17.

Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Brown, J.S.; & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review.* 40(3): 90-111.

Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bowen, N. K.; & Guo, S. (2011). *Structural equation modeling.* New York: Oxford Unversity Press.

Brown, Thomas L. (2006). *Pocket Mentor Series Delegating Work.* Oston.HarvardBusiness School Press.

Busing F. (1993). *Distribution characteristics of variance estimates in two-level models,* 6 Unpublished manuscript, Leiden University

Caplan, J. (2003). *Coaching for the Future: How Smart Companies Use Coaching and Mentoring*. London: CIPD.

Castro, S. L. (2002). Data analytic methods for the analysis of multilevel questions: A comparison of intraclass correlation coefficients, rwg(j), hierarchical linear modeling, within- and between-analysis, and random group resampling. *Leadership Quarterly.* 13:69-93.

Chan, D. (1998). Functional relationships among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*. 83, 234–246.

Chen, G., Huang, W.; & Tang, Y. (2013). Predicting Managerial Coaching Behaviors by the Big-Five Personality Traits. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies.* 1,76-84.

Chen, G.; Mathieu, J. E.; & Bliese, P. D. (2004). A Framework for Conducting Multi-level Construct Validation. *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Processes Research in Multi-Level Issues.* 3: 273-303.

Chuang, C.-H.; & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology.* 63,153–196.

Costa, P. T. Jr.; & McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment.* 64: 21-50.

Costa, P. T.; & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Crane, T.G. (2005a). Creating a Coaching Culture. *Worldwide Association of Business Coaches eZine.* 1(1).

Crane, T. G. (2005b). *Crane Consulting Coaching Culture Assessment*. Unpublished Questionnaire.

Crane, T. G. (2007). *Crane Consulting Coaching Culture Assessment (revised).* Unpublished Questionnaire.

Creswell, J. W. (2003). *Research design: Quantitative, qualitative,and mixed methods approaches (2nd ed.).* Thousand Oaks, CA:Sage

Creswell, J. W.; & Plano Clark, V. L. (2011). Designing and conducting mixed methods research (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

Cummings, L. L.; & Schwab, D. (1973). *Performance in organizations: Determinants and Appraisals.* Glenview, Illinois: Scott Foresman.

Datta, D. K.; Guthrie, J. P.; & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labour productivity: Does industry matter?. *Academy of Management Journal.* 48(1): 135-145.

David Noer, Christopher R., Matthew Valle. (2007). An Analysis of Saudi Arabian and U.S. Managerial Coaching Behaviors. In *Journal of Managerial Issues.* 14, 271-287.

De Haan, E.; & Burger, Y. (2005). *Coaching with colleagues - an action guide to oneto-one learning*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Delaney, J.; & Huselid, M. (1996). The impact of HRM practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal.* 39(4): 949-969.

Delery. J.E.; & Doty. H.D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance predictions. *Academy of Management Journal.* 39(4): 802-35.

Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review qf Psychology.* 41, 417-440.

Dyer, G. N.; Hanges, J. P.; & Hall, J. R. (2005). Applying multilevel confirmatory factor analysis techniques to the study of leadership. *The Leadership Quarterly.* 16(1): 149-167.

Dunlop, J. T. (1979). *Public management.* (Working paper). Tallahassee, FL: Department of Political Science Florida State University

Ellinger A.D.; Beattie R.S.; & Hamlin R.G. (2010). The 'manager as coach', in Cox E, Bachkirova T and Clutterbuck D (Eds). *The Complete Handbook of Coaching.* 257-270.

Ellinger, A. D.; Ellinger, A. E.; & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly.* 14(4): 435-458.

Evered, R. D.; & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics.* 18(2): 16-32.

Feldman, D. C.; & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management.* 31, 829-848.

Fishbein, M.; & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behaviour: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Fornell, C.; & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research.* 18(1): 39-50.

Gilley, J.; Eggland, S. A.; & Gilley, A. (2002). *Principles of human resource development (2nd ed.)*. Cambridge,MA: Perseus.

Gilley, A., & Gilley, J. W**.** (2007). *Organizational development and change. In R. R. Sims and S. Quarto (Eds.)*. Human Resource Management: Contemporary issues, challenges, and opportunities. 495-514.

Gilley, A., Gilley, J. W.; & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly.* 23(1): 53-70.

Gong Y; et al. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology.* 94, 263-275.

Graham, J.; & Wright, J. A. (1999). What does interprofessional collaboration mean to professionals working with pupils physical disapilities?. *British Journal of special Education.* 22(1).

Gregory, J. B.; & Levy, P. E. (2010). *Employee coaching relationships: Enhancing construct clarity and measurement*. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 3, 109–123.

Hackman, Richard J.; & Suttle, Lloyd J. (1977). *Improving Life at Work; Behavioral Science Approach to Organization Change.* Santa Monica. Calif: Goodyear Publishing.

Hair J.; et al. (2010). *Multivariate data analysis.* (7th ed.). Upper saddle River, New Jersey: Pearson Education International.

Halbesleben, J. R. B.; & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress.* 22, 242–256.

Hall, D. T.; Otazo, K. L.; & Hollenbeck, G. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics.* 27(3): 39–53.

Hallberg, U.; & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Journal of Psychology.* 11, 119–127.

Hamlin, R. G.; Ellinger, A. D.; & Beattie, R. (2009). *Toward a process of coaching? A definitional examination of “coaching,” “Organization Development,” and “Human Resource Development”.* International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 7, 13–38.

Hardingham,A; et al. (2004). *The Coach’s Coach: Personal Development for Personal Developers*, CIPD.

Heck, Ronald H.; & Thomas, Scott L. (2000). *An Introduction to Multilevel Modeling Techniques*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Hemingway, M.; & Smith, C. S. (1999). Organizational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviors and injuries in nurses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72, 285–299.

Hermans H.J.M. (1970). A questionnaire measure of achievement motivation. *Journal of Applied Psychology.* 54,353-363.

Herzberg, F. (1959). *The motivation of work*. New York: John Wiley & Sons.

Heslin P.A.; & Latham G.P. (2004). The effect of upward feedback on magerial behavior. Applied Psychology. *An International review.* 53, 23-37.

House R.; Rousseau D. M.; & Thomas–Hunt M. (1995). The Meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior In Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior.* 71–114.

Hurtz, G. M.; & Donovan, J. J. (2000). Personality and job Performance: The Big Five Revisited. *Journal of Applied Psychology.* 85: 869-879.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal.* 38(3): 635-672.

Huselid, M.; Beatty, R.; & Becker, B. (2005). A Players" or "A Positions? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review.* 83(12): 110-117.

Jablin F. M.; et al. (1994). Communication competence in organizations: Conceptualizations and comparison across multiple levels of analysis. In L. Thayer & G. Barnett (Eds.) *Emerging Perspectives in Organizational Communication.* 4, 114-140.

Jablin, Fredric M.; Sias, Patricia M. (2000). Communication Competence. In *Handbook of Organizational Communication Edited by Frederic Jablin*. 819-864.

Johansson, C., Miller, V. D.; & Hamrin, S. (2014). *Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. Corporate Communications: An International Journal.* 19(2): 147 – 165.

John P.; & Denis P. (2011). *The Big Five Personality Traits and the art of Virtual Leadership*. Proceedings of ECMLG 2011 The 7th European Conference on Management, Leadership and Governance SKEMA Business School, Sophia-Antipolis, France 6-7 October 2011, 342-349

Joo, B.-K. (2005). *Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research*. Human Resource Development Review, 4(4), 462-488.

Judge, T. A.; et al. (2001). The job satisfaction-job performance relationship :A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin.* 127, 376–407.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal.* 33,692-724.

Kalshoven, K.; Den Hartog, D. N.; & De Hoogh, A. H. (2011). *Ethical leader behavior and big five of personality*. Journal of Business Ethics, 351-366.

Karatepe, Osman M.; & Hasan Kilic. (2007). Relationships of Supervisor Support and Conflicts in the Work-Family Interface with the Selected Job Outcomes of Frontline Employees. *Tourism Management.* 28 (1): 238-52.

Khampirat, B. (2009). *Application of baldrige education criteria on the assessment of an autonomous university in Thailand*. presented at the 2009 European conference on educational research (ecer), university of vienna, Austria, September 25-30.

Kozlowski, Steve W.J.; & Klein, Katheine J. (2000). *A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes*. In K. J.

Kreitner, R.; & Kinichi, .A. (2004). *Organizational Behaviour*. Boston: McGraw-Hill

Latham G.; et al. (2005). New developments in performance management. *Organizational Dynamics*. 34(1): 77-87.

Lawler III, E. E. (1995). *Foundations of Job Satisfaction. In Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd ed. Barry M. Staw. (Ed.). 79-96.

Lepak, D.; & Snell, S. (2002). Examining the human architecture: The relationship among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management.* 28(4): 52-65.

Lock, E. A. (1976). *Handbook of Industrial and Organization Psychology*. Chicago: Rand Mcnally.

London, M.; Larsen, H.H.; & Thisted, L.N. (1999). Relationships between Feedback and Self development. *Group and Organization Management.* 24(1): 5–27.

Loscocco, K. A. (1989). The interplay of personal and job characteristics in determining work commitment. *Social Science Research.* 18, 370-394.

Luthans, F. (2005). *Organizational behavior.* McGraw-Hills International Edition.

Macey, W. H.; & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. Industrial and Organizational Psychology. *Perspectives on Science and Practice.* 1, 3–30.

Madlock, P. E. (2006). Do differences in displays of nonverbal immediacy and communicator competence between male and female supervisors affect subordinates, job satisfaction. *Ohio Communication Journal.* 44, 61-78.

Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communication competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication.* 45, 61-75.

Madlock, P. E. (2010). The effects of supervisors' verbal aggressiveness and mentoring on their subordinates. *Journal of Business Communication.* 47(1): 42-62.

Mansor A.; et al. (2012). Determinants of Coaching Culture Development: A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences.* 40(20212): 485-489.

Manz, C. C.; & Sims, H. P., Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning perspective. *Academy of Management Review.* 5, 361-367.

Marquardt, M.; & Leonard, H.S. (2010). The evidence for the effectiveness of action learning. *Action Learning: Research and Practice.* 7(2): 121-36.

Masood A.B.; et al. (2006). The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework Empirical test and validation. *International Journal of Quality & Reliability Management.* 23(9): 1118-1157.

Mathis, R.; & Jackson, J. (1994). *Human resource management.* (7th ed.). New York: West.

Mayer, D. M., M. Kuenzi; & R. Greenbaum. (2009). *Making Ethical Climate a Mainstream Topic: A Review, Critique, and Prescription for the Empirical Research on Ethical Climate*. in D. De Cremer (ed.), Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making (Information Age Publishing, Charlotte, NC). 181–213.

McClelland. (1961). *The Achieving Society.* Princeton, NJ: Van Nostrand.

McLean, G. N.; et al. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring coaching skill. *Human Resource Development Quarterly.* 16(2): 157-178.

McCroskey, J. C. (1984). *The communication apprehension perspectice*. In J. A Daly & J. C. McCroskey (Eds.). Avoiding communication: Shyness, reticence, and communication apprehension. 13-38.

Megginson, D.; & Clutterbuck, D. (2005). *Techniques for coaching and mentoring.* Amsterdam; London: Elsevier Butterworth Heinemann.

Megginson, D.; & Clutterbuck, D. (2006). Creating a Coaching Culture. *Industrial and Commercial Training.* 38(5): 232-237.

Michaels, E., Handfield-Jones, H.; & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Mintzberg H. (2004). *Managers, not MBAs – a hard look at the soft practice of managing and management development,* BK.

Minter, R. L.; & Edwards, G. T. (2000). Employee development through coaching, mentoring, and counseling: A multidimensional approach. *Review of Business.* 21(2): 43-48.

Monge; et al. (1982). *Communication Competence in The Workplace: Model Testing and Scale Development*. Communication Yearbook 5. 505-527.

Moorhead, G.; & Griffin, R. W. (1995). *Organizational Behaviour. 4th Edition*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Muchinsky, P.M. (1987). *Pscychology Applied to Work.* (.2.Baskı). ABD.

Murray, E. J. (1964). *Motivation and emotion*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Murray R. Barrick; Michael K. Mount; & Timothy A. Judge. (2001*).* The FFM Personality Dimensions and Job Performance: Meta-Analysis. *International Journal of Selection and Assessment.* 9, 9-30.

Muthén, B O. (1989). Multiple-group structural modeling with non-normal continuous variables*. British Journal of Mathematical and Statistical Psychology.* 42, 55-62.

Muthén, B. O. (1994). Multilevel Covariance Structure Analysis. *Sociological Methods and Research*. 22, 376-398.

Noer, D. M. (2005). Behaviorally based coaching: A cross-cultural case study. *International Journal of Coaching in Organizations*. 3, 14-23.

Noer,D.M., Leupold,C.R.; & Valle,M. (2007). An analysis of Saudi Arabian and U.S. managerial coaching behaviors. *Journal of Management Issues.* 19(2): 271-287.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory (2nd ed.).* New York: McGraw-Hill.

Olayiwola, I.O. (2011). Self-efficacy as predictor of job performance of public secondary school teachers in Osun State. African Journals Online, 19(1).

Orth, C. D.; Wilkinson, H. E.; & Benfari, R. C. (1987). The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics.* 15(4): 66-74.

Palmer, S.; & McDowall, A. (2010). *The Coaching Relationship*: Putting People First. Hove: Routledge

Park, S.; McLean, G. N.; & Yang, B. (2008). *Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations*. In T. J. Chermack, J. Storberg-Walker, & C.M. Graham (Eds.), Proceedings of the academy of human resource development (CD-ROM). Panama City Beach, Florida. 83-90.

Park, S.; Yang, B.; & McLean, G. N. (2008). *An examination of relationship between managerial coaching and employee development*. ERIC Document Retrieval No. ED 501 641.

Paul M. Muchinsky. (1987). Job Satisfaction and Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin.* 97, 251–273.

Persson, S. (2007). Coaching as a tool for learning:Aninterplay betweenthe individualand organizational level. *Studies in the Education of Adults.* 39, 197–216.

Peterson, D. B.; & Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis: Personnel Decisions International.

Petty, M.M., MaGee, G.W.; & Cavender, J.W. (1984). A Meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review.* 9, 712-721.

Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of A Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology.* 4,612-624.

Preacher, K. J.; Zyphur, M. J.; & Zhang, Z. (2010). *A General Multilevel SEM Framework for Assessing Multilevel Mediation*. Psychological Methods. 15(3), 209-233.

Redshaw, B. (2000). *Do We Really Understand Coaching? How Can We make it Work Better?*. *Industrial and Commercial Training.* 32, 3, 106–108.

Robbins, S. (1993). *Organisational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall

Robbins, S.P.; & Judge, T.A. (2013). *Organizational behavior (15th ed.).* Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.

Roos, G.; Pike, S; & Fernström, L. (2005). *Managing Intellectual Capital in Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Rovinelli, R. J.; & Hambleton, R. K. (1977). *On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity*. *Dutch Journal of Educational Research*. 2, 49-60.

Ryckman R. M. (2004). *Theory of Personality.* USA. Michele Sordi.

Sarason I.G., Levine H.M.; & Basham R.B. (1983). Assessing social support: The Social Support Questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology.* 44, 127-139.

Schaufeli, W. B.; & Bakker, A. B. (2010). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), Work engagement*: A handbook of essential theory and research. 10–24.

Schaufeli, W.B.; & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour.* 25, 293-315.

Schaufeli, W. B.; & Bakker, A. B. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale.* Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands. Retrieved from http://www.schaufeli.com

Schaufeli; et al. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies.* 3, 71-92.

Schermerhorn J; Hunt J; & Osborn R. (1991). Managing Organizational Behavior (fourth edition). United State of America: John Wiley & Sons

Schwartz Andrew E. (2008). The Way, What, and To Whom of Delegating. Retrieved August 31, 2015, from http://www.readysetpresent.com/products/articles/delegation.html.

Se Won Kim. (2010). *Managerial Coaching Behavior and Employee Outcomes: A Structural Equation Modeling Analysis*. Dissertation (Ph.D. Human Resource Development). Graduate Studies of Texas A&M University.

Smith, P.C.; Kendall, L.M.; & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

Spaten, O. M.; & Flensborg, W. (2013). When middle managers are doing employee coaching. *International Coaching Psychology Review.* 8(2): 18-39.

Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, cause and consequences.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Sriussadaporn, Charoenngam N.; & Jablin, F.M. (1999). A exploratory study of communication competence in Thai organizations. *Journal Business Communication.* 36(4): 382-418.

Swanson, R. A.; & Holton, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development 2nd Edition*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Takeuchi, R.; Lepak, D. P.; Wang, H.; & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology.* 92, 1069–1083.

The Partnership for 21st Century Skills. (2011). *Framework for 21st century learning*. Retrieved September 11,2013 ,from http://www.p21.org/storage/documents/1.__p21_framework_2-pager.pdf

Van der Leeden, R., Busing, F. (1994). *First iteration versus IGLS/RIGLS estimates in two-level models: a Monte Carlo study with ML3*. Unpublishedmanuscript. Department of Psychometrics andResearch Methodology, Leiden University, Leiden.

Walumbwa, F. O.; & J. Schaubroeck. (2009). *Leader Personality and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. Journal of Applied Psychology.* 94, 1275–1286.

Way, A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management.* 28(6): 765-785.

Weiss, D.; et al. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Industrial Relations Center, University of Minnesota. Minneapolis: University of Minnesota.

Weisbord, M. R. (1987). *Productive workplace: Organizing and meaning for dignity, meaning, and community.* San Francisco: Jossey-Bass.

Weltch, M.; & Tulbert, B. (2000). Practitioner's Perspective of Collaboration : A Social Validation and Factor Analysis. *Journal of Educational and psychological Consultant.* 11(3-4): 357-378.

Wenzel, L. H. (2000). *Understanding managerial coaching: The role of manager attributes and skills in effective coaching.* Unpublished doctoral dissertation, Colorado State University.

Winter, D.G.; & McClelland, D.C. (1978). Thematic analysis: An empirically derived measure of the effects of liberal arts education. *Journal of Educational Psychology.* 70, 8-16

Wright, P.; Gardner, T.; & Moynihan, L. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal.* 13(3): 21-36.

Xanthopoulou, D; et al. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology.* 13, 345–356.

Zhang, M.; Di Fan, D.; & Zhu, C.J. (2014). *High-Performance Work Systems, Corporate Social Performance and Employee Outcomes: Exploring the Missing Links*. *Journal of Business Ethics.* 120, 423-435.

Zhu-xiaomei; Zhou-huanqing; & Kong-lingwei. (2013). *Effects of High Performance Work Systems on Employee Performance: Psychological Contract Breach as Mediator*. International Academic Workshop on Social Science (IAW-SC 2013), 152-156.

Xiao, Z.; & Björkman, I. (2006). High commitment work systems in Chinese organizations: a preliminary measure*. Management and Organization Review.* 3(2006): 403-422.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับพนักงาน

แบบสอบถาม

เรื่อง การทำงานพนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยรัฐ

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการ ทำงานของพนักงานสายสนับสนุน อันจะนำไปสู่การขยายองค์ความรู้ด้าน พฤติกรรมการทำงานของ พนักงานสายสนับสนุน **ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะปฏิบัติตามจรรยาบรรณของนักวิจัยอย่างเคร่งครัด โดยจะไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเป็นสำคัญ**

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 9 ตอน ได้แก่ **ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม **ตอนที่ 2** การทำงานของฉัน **ตอนที่ 3** ผลงานของฉัน **ตอนที่ 4** แรงจูงใจในการทำงานของฉัน **ตอนที่ 5** บรรยากาศของหน่วยงาน **ตอนที่ 6** หัวหน้างานของฉัน **ตอนที่ 7** ความรู้สึกฉันที่มีต่องาน **ตอนที่ 8** ความผูกพันของฉันกับงาน และ**ตอนที่ 9** แนวปฏิบัติของหน่วยงาน

แบบสอบถามนี้อาจใช้เวลาในการตอบ 20 นาทีโดยประมาณ การตอบแบบสอบถามนี้ถือเป็นการเสียสละเวลา อันจะนำไปสู่ประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการกำลังคนสายสนบัสนุน ของมหาวิทยาลัยรัฐ ในประเทศไทย จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านให้ช่วยกรุณาอ่านแบบสอบถามนี้ทุกข้ออย่างละเอียดและตอบให้ตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุด

เนื่องจากงานวิจัยนี้มีงบประมาณจำกัดหากจ่ายเป็นค่าตอบแทนให้กับผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนก็จะเป็นจำนวนที่น้อยเกินไปผู้วิจัยจะนำเงินจากการตอบแบบสอบถา มของท่านบริจาคให้กับวัดพระบาทน้ำพุ มูลค่าการบริจาคแบบสอบถามละ 10 บาทดังนั้นผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากผู้ตอบตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนสมบูรณ์และส่งคืนกลับมาให้กับผู้วิจัย เท่ากับท่านได้ร่วมทำบุญ

อานิสงค์แห่งบุญครั้งนี้ ขอให้ท่านจงพบเจอแต่ความสำเร็จในชีวิต

สาธิต เชื้ออยู่นาน

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โทร. 08-3570-2728

E-mail: satit.up@gmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย / ในช่องที่เป็นคำตอบของท่าน หรือกรอกข้อความในช่องว่างที่เว้นไว้ให้

1. **เพศ** [ ] ชาย [ ] หญิง
2. **อายุ** [ ] 21 – 25 ปี [ ] 26 – 30 ปี [ ] 31 – 35 ปี
   [ ] 36 – 40 ปี [ ] 41 – 45 ปี [ ] 46 – 50 ปี
   [ ] 51 – 55 ปี [ ] 56 – 60 ปี
3. **ระดับการศึกษา** [ ] ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี [ ] ระดับปริญญาตรี
   [ ] ระดับปริญญาโท [ ] ระดับปริญญาเอก
4. **สถานที่ทำงานของท่าน** มหาวิทยาลัย.....
   คณะ/วิทยาลัย/สถาบัน.....
   กอง.....
   งาน.....
   ตำแหน่ง.....
5. **ท่านทำงานกับงานปัจจุบันมาแล้วทั้งหมด** ..... ปี

คำชี้แจงสำหรับแบบสอบถามตอนที่ 2-9

ขอความกรุณาให้ท่านอ่านข้อความและตอบคำถามทีละข้อ แล้วให้ทำเครื่องหมาย ◯ล้อมรอบตัวเลข ที่ท่านคิดว่าข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกที่เกิดขึ้นจริงกับท่านขณะปฏิบัติงาน ว่ามีระดับมากน้อยเพียงใด เพียง 1 ตัวเลข โดยความรู้สึกของท่านมีค่าระดับดังนี้

1	2	3	4	5	6
ไม่จริงเลย	**ไม่จริง**	**ค่อนข้างไม่จริง**	**ค่อนข้างจริง**	**จริง**	**จริงที่สุด**

ตัวอย่าง

0. ฉันมาทำงานตรงเวลากำหนดของหน่วยงานทุกครั้ง.....	1 2 3 4 5 (6)
00.ฉันกลับบ้านก่อนเวลากำหนดของหน่วยงานเสมอ.....	(1) 2 3 4 5 6

ข้อที่ 0. หากท่านมาทำงานตามเวลาที่หน่วยงานกำหนด(สมมติ 8.30) เป็นประจำทุกครั้ง และไม่เคยสายเลยแม้แต่ครั้งเดียว ให้ท่านเลือกตอบ **จริงที่สุด คือ เลข 6**

ข้อที่ 00. หากท่านเลิกงานตามเวลาเลยเวลาที่หน่วยงานกำหนด (สมมติ 16.30) เป็นประจำทุกครั้ง และไม่เคยกลับก่อนเวลา 16.30 แม้แต่ครั้งเดียว ให้ท่านเลือกตอบ **ไม่จริงเลย คือ เลข 1**

ตอนที่ 2 การทำงานของฉัน

1. ฉันทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี.....	1 2 3 4 5 6
2. ฉันทำงานกับอาจารย์ได้ดี.....	1 2 3 4 5 6
3. ฉันเต็มใจทำงานกับอาจารย์และเพื่อนร่วมงาน.....	1 2 3 4 5 6
4. ฉันช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและอาจารย์ ถึงแม้งานนั้นไม่ใช่หน้าที่ของฉัน.....	1 2 3 4 5 6
5. ฉันสื่อสารอย่างเป็นมิตร เมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น.....	1 2 3 4 5 6
6. ฉันสามารถชักจูงเพื่อนร่วมงาน ให้มาทำงานที่มีประโยชน์ร่วมกัน.....	1 2 3 4 5 6
7. ฉันสามารถทำงานต่อไปได้ ถึงแม้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานของหน่วยงาน.....	1 2 3 4 5 6
8. ฉันสามารถปรับตัวเข้ากับงานได้ หากต้องเปลี่ยนตำแหน่งงานใหม่.....	1 2 3 4 5 6
9. เมื่อมีอุปสรรคในงาน ฉันจะทำงานต่อไปด้วยความมุ่งมั่น.....	1 2 3 4 5 6
10. เมื่อทราบสาเหตุของปัญหาการทำงาน ฉันจะปรับปรุงและแก้ไขทันที.....	1 2 3 4 5 6
11. ฉันเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง.....	1 2 3 4 5 6
12. ฉันวิเคราะห์ปัญหาการทำงานของตัวเองเสมอ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ.....	1 2 3 4 5 6
13. ฉันสามารถพัฒนาทักษะการทำงานให้ดีขึ้นด้วยตัวฉันเอง.....	1 2 3 4 5 6
14. ฉันสามารถประเมินศักยภาพการทำงานของฉันได้ด้วยตนเอง.....	1 2 3 4 5 6
15. ฉันมักสอบถามแนวทางการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน.....	1 2 3 4 5 6
16. ฉันแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อแก้ไขปัญหางาน	1 2 3 4 5 6
17. ฉันมักจะสังเกต วิธีการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน.....	1 2 3 4 5 6
18. ฉันแบ่งปันแนวทางการทำงาน แก่เพื่อนร่วมงาน.....	1 2 3 4 5 6
19. ฉันมุ่งมั่นพัฒนางานของฉันอย่างเต็มที่.....	1 2 3 4 5 6

ตอนที่ 3 ผลงานของฉัน

1. ฉันทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายทุกครั้ง.....	1 2 3 4 5 6
2. ฉันทำงานเสร็จก่อนเวลากำหนดและตรวจสอบด้วยตนเองทุกครั้งว่ามีคุณภาพดี.....	1 2 3 4 5 6
3. ผลงานของฉันได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานว่ามีคุณภาพ.....	1 2 3 4 5 6
4. ฉันสามารถแก้ปัญหาในงานขณะปฏิบัติหน้าที่ได้.....	1 2 3 4 5 6
5. ฉันใช้วิธีการจัดการปัญหาหลากหลายรูปแบบเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น.....	1 2 3 4 5 6
6. ฉันรักษาวินัยขณะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีและต่อเนื่อง ทั้งต่อหน้าและลับหลัง.....	1 2 3 4 5 6
7. ฉันแสดงออกให้เห็นถึงการปฏิบัติตนให้สมกับการเป็นพนักงานของหน่วยงาน.....	1 2 3 4 5 6
8. ฉันปฏิบัติงานอย่างแข็งขัน พร้อมให้คำแนะนำที่ดีจากประสบการณ์ของตนเองแก่เพื่อนร่วมงาน.....	1 2 3 4 5 6
9. ฉันมีความคล่องแคล่วในการใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อเพิ่มคุณภาพงาน.....	1 2 3 4 5 6

10. ฉันใช้หลักคุณธรรมเป็นฐาน ในการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ.....	1 2 3 4 5 6
11. ฉันปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต.....	1 2 3 4 5 6
12. ฉันให้บริการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมไม่เลือกชนชั้นวรรณะ.....	1 2 3 4 5 6
13. ฉันส่งมอบงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด.....	1 2 3 4 5 6
14. ผลการปฏิบัติงานของฉันบรรลุตามเกณฑ์ตัวชี้วัดผลสำเร็จของ Edpex.....	1 2 3 4 5 6
15. ฉันมีผลการปฏิบัติงานที่เด่นชัด เป็นแบบอย่างให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นได้.....	1 2 3 4 5 6
16. ผลการปฏิบัติงานของฉันได้รับการยอมรับ และชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน.....	1 2 3 4 5 6
17. หัวหน้ายอมรับ และให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของฉัน.....	1 2 3 4 5 6
18. ผลการปฏิบัติงานของฉันเป็นที่ยอมรับจากบุคคลภายนอกหน่วยงาน.....	1 2 3 4 5 6
19. ผลงานของฉันมีส่วนให้หน่วยงานเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น.....	1 2 3 4 5 6
20. ผลการปฏิบัติงานของฉัน เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ฉันได้รับความไว้วางใจจาก หัวหน้างาน.....	1 2 3 4 5 6
21. ผลการปฏิบัติงานของฉัน เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ฉันได้รับการยอมรับจากนิสิต นักศึกษา อาจารย์ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	1 2 3 4 5 6
22. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำผลงานของฉันไปประยุกต์ใช้ได้.....	1 2 3 4 5 6
23. ผลการปฏิบัติงานของฉันมีส่วนสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงาน.....	1 2 3 4 5 6

ตอนที่ 4 แรงจูงใจในการทำงานของฉัน

1. เมื่อทำงาน ฉันมักจะทุ่มเทความพยายามให้กับงานนั้นอย่างเต็มที่.....	1 2 3 4 5 6
2. ถ้าฉันทำงานใดไม่สำเร็จ ฉันมักจะพยายามทำงานนั้นจนกว่าจะสำเร็จ.....	1 2 3 4 5 6
3. เมื่อทำงาน ฉันมักจะให้ความสำคัญกับงานนั้นเสมอ.....	1 2 3 4 5 6
4. ฉันมักทำงานเสร็จก่อนเวลากำหนด ถึงแม้มีอุปสรรคในการทำงาน.....	1 2 3 4 5 6
5. ฉันชอบงานที่มีความรับผิดชอบสูง.....	1 2 3 4 5 6
6. ถ้าฉันคิดว่างานนั้นยากและมีอุปสรรค ฉันจะเลิกทำงานนั้นทันที.....	1 2 3 4 5 6
7. ฉันอยากใช้ชีวิตแบบสบายๆ โดยไม่ต้องทำงานใดๆเลย.....	1 2 3 4 5 6
8. เมื่อมีงานที่สำคัญ ฉันจะเตรียมตัวอย่างเต็มที่.....	1 2 3 4 5 6

ตอนที่ 5 บรรยากาศของหน่วยงาน

1. หน่วยงานของฉันแสวงหาข้อมูลเพื่อทราบความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	1 2 3 4 5 6
2. หน่วยงานของฉันใช้ข้อมูลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงการทำงาน.....	1 2 3 4 5 6
3. หน่วยงานของฉันเน้นความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	1 2 3 4 5 6
4. หน่วยงานของฉันคอยติดตามข้อมูลสะท้อนกลับ จากผู้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	1 2 3 4 5 6

5. การสะท้อนกลับแนวทางการทำงานซึ่งกันและกัน เป็นเรื่องสำคัญของหน่วยงานฉัน.....	1 2 3 4 5 6
6. ฉัน **ไม่สามารถ** ให้ข้อมูลสะท้อนกลับ แก่หัวหน้างานได้อย่างเต็มที่.....	1 2 3 4 5 6
7. หน่วยงานของฉัน ใช้การแนะนำการทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงาน.....	1 2 3 4 5 6
8. หัวหน้าของฉัน ให้คำแนะนำในการทำงานเป็นกิจวัตร แก่พนักงานทุกคน.....	1 2 3 4 5 6
9. หน่วยงานของฉันมีวัฒนธรรมองค์กร เกี่ยวกับการชี้แนะการทำงาน.....	1 2 3 4 5 6
10. เพื่อนร่วมงานของฉัน มีการชี้แนะและการให้คำแนะนำการทำงานแก่กันและกัน.....	1 2 3 4 5 6
11. หน่วยงานของฉันมีความกระตือรือร้นกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตเสมอ.....	1 2 3 4 5 6
12. เพื่อนร่วมงานของฉัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน.....	1 2 3 4 5 6
13. หัวหน้าของฉันมีส่วนสำคัญทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงาน.....	1 2 3 4 5 6
14. หน่วยงานของฉันมักใช้ความผิดพลาดในการทำงาน เพื่อเป็นโอกาสในการเรียนรู้.....	1 2 3 4 5 6
15. หน่วยงานของฉัน สามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้อย่างเสรี.....	1 2 3 4 5 6
16. หน่วยงานของฉัน มีการเรียนรู้บทเรียนการทำงานจากผลการปฏิบัติงาน.....	1 2 3 4 5 6
17. หน่วยงานของฉัน ใช้การชี้แนะการทำงาน เป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงาน.....	1 2 3 4 5 6
18. การชี้แนะการทำงาน เป็นกลยุทธ์การบริหารของหน่วยงานของฉัน.....	1 2 3 4 5 6
19. หน่วยงาน **ขาดการใส่ใจ** การพัฒนาทักษะการชี้แนะการทำงานแก่พนักงาน.....	1 2 3 4 5 6

ตอนที่ 6 หัวหน้างานของฉัน

1. เมื่อฉันทำผิด หัวหน้ามักตำหนิพร้อมทั้งอธิบายเหตุผล.....	1 2 3 4 5 6
2. หัวหน้าของฉันมักจะถามสารทุกข์สุขดิบ เพื่อแสดงความห่วงใยฉัน.....	1 2 3 4 5 6
3. เมื่อฉันทำงานดีมีคุณภาพ หัวหน้ามักกล่าวชื่นชม.....	1 2 3 4 5 6
4. หัวหน้าติดตามงานจากฉันสม่ำเสมอ.....	1 2 3 4 5 6
5. การสอบถามงานของหัวหน้า ทำให้งานฉันบรรลุตามเป้าหมาย.....	1 2 3 4 5 6
6. หัวหน้ามักตั้งคำถาม มากกว่าการออกคำสั่งกับฉัน	1 2 3 4 5 6
7. หัวหน้ารับฟังความคิดเห็นของฉันทุกครั้ง.....	1 2 3 4 5 6
8. ฉันกล้าแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน เพราะหัวหน้าทำตัวเป็นกันเองกับฉัน.....	1 2 3 4 5 6
9. หัวหน้าเสนอแนะแนวทางการทำงาน ตามความแตกต่างของพนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสม...	1 2 3 4 5 6
10. หัวหน้ามักใช้การพูดคุยกับฉัน เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงาน.....	1 2 3 4 5 6
11. หัวหน้ามอบหมายงาน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม.....	1 2 3 4 5 6
12. หัวหน้าให้อิสระแก่ฉัน ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในบางครั้ง.....	1 2 3 4 5 6
13. หัวหน้ามอบอำนาจบางเรื่องแก่ฉัน เพื่อการตัดสินใจเฉพาะหน้าในงาน.....	1 2 3 4 5 6
14. หัวหน้าเปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดคุยกันเองบ้าง เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาในงาน.....	1 2 3 4 5 6
15. หัวหน้า **ไม่ชอบ** การเผชิญหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาเกี่ยวกับงาน.....	1 2 3 4 5 6

16. หัวหน้าหาแนวทางการแก้ไขปัญหาการทำงานร่วมกับฉันเสมอ.....	1	2	3	4	5	6
17. หัวหน้าให้คุณงามความดี เมื่อฉันทำดีและมีประโยชน์ต่อหน่วยงาน.....	1	2	3	4	5	6
18. หัวหน้าสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของฉันได้.....	1	2	3	4	5	6
19. หัวหน้าประเมินผลการทำงานของฉันสม่ำเสมอ.....	1	2	3	4	5	6
20. หัวหน้าประเมินการทำงานของฉัน จากข้อมูลหลายๆ ฝ่าย อาทิเช่น ผลการปฏิบัติงาน ผลสะท้อนจากผู้รับบริการและรวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	1	2	3	4	5	6
21. หัวหน้าแจ้งผลการประเมินการทำงานแก่ฉันทุกครั้ง.....	1	2	3	4	5	6
22. หัวหน้ามักจะเสนอแนะแนวทางการทำงานที่เป็นประโยชน์ ควบคู่กับผลการประเมินการทำงานของฉัน	1	2	3	4	5	6
23. การพูดเสนอแนะแนวทางการทำงานของหัวหน้า ทำให้ฉันมักมีพลังเพิ่มมากขึ้นในการทำงาน.....	1	2	3	4	5	6
24. หัวหน้าเปิดโอกาสให้ฉัน แสดงความคิดเห็นต่อผลการประเมินการทำงาน.....	1	2	3	4	5	6
25. หัวหน้าประเมินผลการปฏิบัติงานของฉันอย่างยุติธรรม.....	1	2	3	4	5	6
26. หัวหน้ามักให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่ฉัน เพื่อประโยชน์การแก้ไขในการทำงาน.....	1	2	3	4	5	6

ตอนที่ 7 ความรู้สึกฉันที่มีต่องาน

1. ฉันสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ.....	1	2	3	4	5	6
2. ฉันสามารถบอกให้เพื่อนร่วมงานทำอะไรได้โดยไม่ต้องเกรงกลัวอิทธิพล.....	1	2	3	4	5	6
3. ฉันภาคภูมิใจ เมื่อหน่วยงานมีงานให้ฉันทำตลอดเวลา.....	1	2	3	4	5	6
4. ฉันมีอิสระที่จะใช้แนวทางและวิธีการการทำงานของตนเองได้.....	1	2	3	4	5	6
5. เมื่ออยู่ในหน่วยงาน ฉันมีโอกาสได้ทำงานที่หลากหลาย.....	1	2	3	4	5	6
6. เมื่ออยู่ในหน่วยงาน ฉันสามารถทำในสิ่งที่ไม่ค้านกับจิตสำนึกของตนเอง.....	1	2	3	4	5	6
7. งานที่ฉันทำ มีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงาน.....	1	2	3	4	5	6
8. ฉันพอใจกับความสำเร็จในการทำงานของฉัน.....	1	2	3	4	5	6
9. ฉันมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงาน.....	1	2	3	4	5	6
10. ฉันได้รับการยอมรับในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน.....	1	2	3	4	5	6
11. ฉันพอใจกับวิธีการของหัวหน้างานที่ใช้ในการแก้ไขปัญหากับลูกน้อง.....	1	2	3	4	5	6
12. ฉันพอใจกับความสามารถในการตัดสินใจหัวหน้างานของฉัน.....	1	2	3	4	5	6
13. ฉันรู้สึกถึงความมั่นคงในตำแหน่งงานที่ฉันทำ.....	1	2	3	4	5	6
14. ฉันพอใจผลตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานของฉัน.....	1	2	3	4	5	6
15. ฉันมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงาน.....	1	2	3	4	5	6
16. ฉันพอใจสภาพแวดล้อมในหน่วยงานของฉัน.....	1	2	3	4	5	6
17. ฉันทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี.....	1	2	3	4	5	6

18. ฉันได้รับคำยกย่องชมเชยจากหัวหน้างาน เมื่อทำงานได้ดีมีคุณภาพ.....	1 2 3 4 5 6
19. ฉันสามารถนำนโยบายของหน่วยงานมาปฏิบัติได้จริงในงานที่ฉันทำ.....	1 2 3 4 5 6

ตอนที่ 8 ความผูกพันของฉันกับงาน

1. ฉันมีความกระตือรือร้นในงานที่ทำอยู่.....	1 2 3 4 5 6
2. ในขณะทำงาน ฉันรู้สึกมีพลังเต็มที่ที่จะทำงาน.....	1 2 3 4 5 6
3. ในการทำงาน ฉันมีความเพียรพยายามแม้จะเผชิญอุปสรรค.....	1 2 3 4 5 6
4. ฉันทุ่มเทใส่ใจในงานที่ทำ.....	1 2 3 4 5 6
5. จิตใจของฉันจดจ่ออยู่ในงานที่ทำ.....	1 2 3 4 5 6
6. งานที่ฉันทำอยู่ ท้าทายความสามารถในการทำงานของฉัน.....	1 2 3 4 5 6
7. ฉันรู้สึกมีความสุขและเพลิดเพลินกับงานที่ทำ.....	1 2 3 4 5 6
8. ฉันหมกมุ่นในงานที่ฉันทำ.....	1 2 3 4 5 6
9. ขณะทำงานฉันรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว.....	1 2 3 4 5 6

ตอนที่ 9 แนวปฏิบัติของหน่วยงาน

1. หน่วยงานเปิดโอกาสให้ฉันสอบถามประเด็นข้อสงสัยเกี่ยวกับผลการประเมินการทำงาน.....	1 2 3 4 5 6
2. ความคิดเห็นของฉัน ถูกนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารงานของหน่วยงาน.....	1 2 3 4 5 6
3. หน่วยงานของฉันมีการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับนโยบายการบริหารอยู่เสมอ.....	1 2 3 4 5 6
4. ฉันมีโอกาสได้รับผลตอบแทนพิเศษจากผลการปฏิบัติงาน ที่นอกเหนือจากเงินเดือน	1 2 3 4 5 6
5. ตำแหน่งงานของฉันค่าตอบแทนสูงกว่ามหาวิทยาลัยอื่น	1 2 3 4 5 6
6. ผลตอบแทนของฉันเหมาะสมกับกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่ฉันได้รับ.....	1 2 3 4 5 6
7. ผลการประเมินการปฏิบัติงานของฉันถูกนำไปใช้ เพื่อพิจารณาความดีความชอบ.....	1 2 3 4 5 6
8. ฉันมีโอกาสได้รับผลตอบแทนสูงขึ้นเรื่อยๆ จากการทำงาน.....	1 2 3 4 5 6
9. สวัสดิการที่ได้รับจากหน่วยงานมีความเหมาะสม เมื่อเกษียณอายุราชการ.....	1 2 3 4 5 6
10. หน่วยงานของฉัน ทุกคนมีโอกาสทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ถ้ามีความสามารถที่เหมาะสมกับงาน...	1 2 3 4 5 6
11. พนักงานทุกคนในหน่วยงานได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและเสมอภาคกัน.....	1 2 3 4 5 6
12. หน่วยงานมีนโยบายที่ชัดเจน ที่จะสามารถขจัดความไม่เท่าเทียม.....	1 2 3 4 5 6
13. หน่วยงานมีความเป็นธรรม สำหรับการเลิกจ้างพนักงาน.....	1 2 3 4 5 6
14. เมื่อมีปัญหาการจ้างพนักงาน หน่วยงานมีแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมและเป็นธรรมเสมอ.....	1 2 3 4 5 6

----------ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ได้เสียสละเวลาตอบแบบสอบถาม----------

สำหรับหัวหน้างาน

แบบสอบถาม

เรื่อง การทำงานของหัวหน้างานพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยรัฐ

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการ ทำงานของหัวหน้างาน สายสนับสนุน อันจะนำไปสู่การขยายองค์ความรู้ด้าน พฤติกรรม การทำงาน ของหัวหน้างาน **ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะปฏิบัติตามจรรยาบรรณของนักวิจัยอย่างเคร่งครัด โดยจะไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเป็นสำคัญ**

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 6 ตอน ได้แก่ **ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม **ตอนที่ 2** การทำงานของฉัน **ตอนที่ 3** ลักษณะของฉัน **ตอนที่ 4** การแสดงออกของฉัน **ตอนที่ 5** ความคิดเห็นต่อการชี้แนะ และ**ตอนที่ 6** บรรยากาศของหน่วยงาน

แบบสอบถามนี้อาจใช้เวลาในการตอบ 20 นาทีโดยประมาณ การตอบแบบสอบถามนี้ถือเป็นการเสียสละเวลา อันจะนำไปสู่ประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการกำลังคนสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยรัฐ ในประเทศไทย จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านให้ช่วยกรุณาอ่านแบบสอบถามนี้ทุกข้ออย่างละเอียดและตอบให้ตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุด

เนื่องจากงานวิจัยนี้มีงบประมาณจำกัดหากจ่ายเป็นค่าตอบแทนให้กับผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนก็จะเป็นจำนวนที่น้อยเกินไปผู้วิจัยจะนำเงินจากการตอบแบบสอบถามของท่านบริจาคให้กับวัดพระบาทน้ำพุ มูลค่าการบริจาคแบบสอบถามละ 10 บาทดังนั้นผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากผู้ตอบตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนสมบูรณ์และส่งคืนกลับมาให้กับผู้วิจัยเท่ากับท่านได้ร่วมทำบุญ

อานิสงค์แห่งบุญครั้งนี้ ขอให้ท่านจงพบเจอแต่ความสำเร็จในชีวิต

สาธิต เชื้ออยู่นาน

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โทร. 08-3570-2728

E-mail: satit.up@gmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย / ในช่องที่เป็นคำตอบของท่าน หรือกรอกข้อความในช่องว่างที่เว้นไว้ให้

1. **เพศ** [ ] ชาย [ ] หญิง
2. **อายุ** [ ] 21 – 25 ปี [ ] 26 – 30 ปี [ ] 31 – 35 ปี
   [ ] 36 – 40 ปี [ ] 41 – 45 ปี [ ] 46 – 50 ปี
   [ ] 51 – 55 ปี [ ] 56 – 60 ปี
3. **ระดับการศึกษา** [ ] ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี [ ] ระดับปริญญาตรี
   [ ] ระดับปริญญาโท [ ] ระดับปริญญาเอก
4. **สถานที่ทำงานของท่าน** มหาวิทยาลัย.....
   คณะ/วิทยาลัย/สถาบัน.....
   กอง.....
   งาน.....
5. **ท่านทำงานกับงานปัจจุบันมาแล้วทั้งหมด** ..... ปี
6. **ท่านมีประสบการณ์ตำแหน่งหัวหน้างานปัจจุบัน** ..... ปี
7. **ท่านมีผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน** ..... คน

คำชี้แจงสำหรับแบบสอบถามตอนที่ 2-6

ขอความกรุณาให้ท่านอ่านข้อความและตอบคำถามทีละข้อ แล้วให้ทำเครื่องหมาย ◯ ล้อมรอบตัวเลข ที่ท่านคิดว่าข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกที่เกิดขึ้นจริงกับท่านขณะปฏิบัติงาน ว่ามีระดับมากน้อยเพียงใดเพียง 1 ตัวเลขโดยความรู้สึกของท่านมีค่าระดับดังนี้

1	2	3	4	5	6
ไม่จริงเลย	**ไม่จริง**	**ค่อนข้างไม่จริง**	**ค่อนข้างจริง**	**จริง**	**จริงที่สุด**

ตัวอย่าง

0. ฉันมาทำงานตรงเวลากำหนดของหน่วยงานทุกครั้ง.....	1 2 3 4 5 (6)
00.ฉันกลับบ้านก่อนเวลากำหนดของหน่วยงานเสมอ.....	(1) 2 3 4 5 6

ข้อที่ 0. หากท่านมาทำงานตามเวลาที่หน่วยงานกำหน(สมมติ 8.30) เป็นประจำทุกครั้ง และไม่เคยสายเลยแม้แต่ครั้งเดียว ให้ท่านเลือกตอบ **จริงที่สุด คือ เลข 6**

ข้อที่ 00. หากท่านเลิกงานตามเวลาเลยเวลาที่หน่วยงานกำหนด (สมมติ 16.30) เป็นประจำทุกครั้ง และไม่เคยกลับก่อนเวลา 16.30 แม้แต่ครั้งเดียว ให้ท่านเลือกตอบ **ไม่จริงเลย คือ เลข 1**

ตอนที่ 2 การทำงานของฉัน

1. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด ฉันมักตำหนิพร้อมทั้งอธิบายเหตุผล.....	1 2 3 4 5 6
2. ฉันมักจะถามสารทุกข์สุขดิบผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดงความห่วงใย.....	1 2 3 4 5 6
3. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดีมีคุณภาพ ฉันมักกล่าวชื่นชม เพื่อให้เขาเห็นคุณค่าตัวเองในการทำงาน.....	1 2 3 4 5 6
4. ฉันติดตามงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ.....	1 2 3 4 5 6
5. การสอบถามงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาของฉัน ทำให้งานทำงานบรรลุเป้าหมาย.....	1 2 3 4 5 6
6. ฉันมักติดตามการทำงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานล่าช้ากว่ากำหนด.....	1 2 3 4 5 6
7. ฉันมักจะตั้งคำถามแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าการออกคำสั่ง.....	1 2 3 4 5 6
8. ฉันมักชี้นำ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคล้อยตาม.....	1 2 3 4 5 6
9. ฉันรับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้ง.....	1 2 3 4 5 6
10. ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน เพราะฉันทำตัวเป็นกันเองเสมอ	1 2 3 4 5 6
11. ฉัน **ไม่สามารถ** ควบคุมอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นไม่มีเหตุผล.....	1 2 3 4 5 6
12. ฉันเสนอแนะการทำงาน ตามความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน.....	1 2 3 4 5 6
13. ฉันมักจะใช้พูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงาน.....	1 2 3 4 5 6
14. ฉันมอบหมายงาน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	1 2 3 4 5 6
15. ฉันให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในบางครั้ง.....	1 2 3 4 5 6
16. ฉันมอบอำนาจในบางเรื่อง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการตัดสินใจเฉพาะหน้าในงาน.....	1 2 3 4 5 6
17. ฉันเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดคุยกันเองบ้าง เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาในงาน.....	1 2 3 4 5 6
18. ฉัน **ไม่ชอบ** การเผชิญหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาเกี่ยวกับงาน.....	1 2 3 4 5 6
19. ฉันหาแนวทางการแก้ไขปัญหาการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ.....	1 2 3 4 5 6
20. ฉันให้คุณงามความดี แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาทำดีและมีประโยชน์ต่อหน่วยงาน.....	1 2 3 4 5 6
21. ฉันสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้.....	1 2 3 4 5 6
22. ฉันมักเอาใจใส่เฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาในการทำงาน.....	1 2 3 4 5 6
23. ฉันประเมินการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ.....	1 2 3 4 5 6
24. ฉันประเมินการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชา จากข้อมูลหลายๆ ฝ่าย อาทิเช่น ผลการปฏิบัติงาน ผลสะท้อนจากผู้รับบริการและรวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	1 2 3 4 5 6
25. ฉันแจ้งผลการประเมินการทำงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้ง	1 2 3 4 5 6
26. ฉันมักจะเสนอแนะแนวทางการทำงานที่เป็นประโยชน์ ควบคู่กับผลการประเมินการทำงาน.....	1 2 3 4 5 6
27. เมื่อฉันเสนอแนะแนวทางการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เขามักมีพลังเพิ่มมากขึ้นในการทำงาน	1 2 3 4 5 6
28. ฉันเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นต่อผลประเมินการทำงานของเขาเอง.....	1 2 3 4 5 6
29. ฉันประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม.....	1 2 3 4 5 6
30. ฉันมักให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์การแก้ไขในการทำงานตัวเขาเอง	1 2 3 4 5 6

ตอนที่ 3 ลักษณะของฉัน

1. ฉันเป็นคนทำงานอย่างเต็มศักยภาพ.....	1 2 3 4 5 6
2. ฉันทำงานอย่างมีระเบียบและแบบแผน.....	1 2 3 4 5 6
3. ฉันพยายามปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่.....	1 2 3 4 5 6
4. ฉันมีเป้าหมายการทำงานชัดเจน.....	1 2 3 4 5 6
5. ฉันปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน.....	1 2 3 4 5 6
6. ฉันสามารถควบคุมตนเองได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การทำงานเสร็จตามเวลาที่กำหนด.....	1 2 3 4 5 6
7. ฉันมักจะคิดพิจารณาอย่างถี่ถ้วน ก่อนลงมือทำงานทุกครั้ง.....	1 2 3 4 5 6
8. ฉันเป็นคนที่มีความสามารถ เหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย.....	1 2 3 4 5 6
9. ฉันทำงานหนักเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย.....	1 2 3 4 5 6
10. ฉันจะพิจารณาถึงผลที่จะเกิดตามมาก่อนเสมอ ที่จะทำอะไรลงไป.....	1 2 3 4 5 6
11. เมื่อฉันมีความตั้งใจที่จะทำอะไรแล้ว ฉันก็จะยึดมั่นการปฏิบัติตามนั้นเสมอ.....	1 2 3 4 5 6
12. ฉันมุ่งมั่นสู่ทำงานให้ดีที่สุดอย่างเต็มศักยภาพของฉัน.....	1 2 3 4 5 6
13. ฉันเป็นคนที่มีวินัยในตนเองสูง.....	1 2 3 4 5 6
14. ฉันคิดอย่างรอบคอบก่อนที่ฉันจะตอบคำถามใดๆ.....	1 2 3 4 5 6

ตอนที่ 4 การแสดงออกของฉัน

1. ฉันรู้วิธีการใช้ภาษาและน้ำเสียงอย่างไรเพื่อแสดงความเป็นกันเองกับพนักงาน.....	1 2 3 4 5 6
2. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างปัญหาในหน่วยงาน ฉันจะวิเคราะห์สถานการณ์และคิดคำพูดที่เหมาะสม ก่อนที่จะออกไปพูดกับเขา.....	1 2 3 4 5 6
3. ฉันรู้ว่าควรจะบอกอะไรและไม่ควรบอกอะไรกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มาถามฉัน.....	1 2 3 4 5 6
4. ฉันรู้ว่าหากฉันพูดไปก่อนแล้วค่อยคิดทีหลัง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกอย่างไร.....	1 2 3 4 5 6
5. ฉันรู้วิธีอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างไร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ง่าย.....	1 2 3 4 5 6
6. ฉันรู้วิธีตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำผิดกฎ โดยไม่ทำให้เขารู้สึกไม่พอใจฉัน.....	1 2 3 4 5 6
7. เวลาตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชา ฉันรู้วิธีอธิบายเหตุผลให้เขาเข้าใจว่า ทำไมเขาจึงไม่ควรทำเช่นนั้น.....	1 2 3 4 5 6
8. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาการทำงาน ฉันจะตั้งใจฟังและพยายามเข้าใจปัญหาในมุมมองของเขา.....	1 2 3 4 5 6

9. ฉัน **<u>ไม่รู้</u>** ว่าจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ฉันไม่ชอบได้อย่างไร แม้ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับงาน.....	1 2 3 4 5 6
10. เมื่อคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา ฉันคอยสบตาและซักถาม เพื่อให้เขารู้ว่าฉันกำลังตั้งใจฟัง.....	1 2 3 4 5 6
11. เมื่อคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา ฉันคอยสังเกตกริยา สีหน้าและน้ำเสียง เพื่อตีความว่าเขากำลังคิดอะไร.....	1 2 3 4 5 6
12. ถ้ามีข้อมูลที่คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาควรรู้ ฉันรีบแจ้งเขาทราบทันที.....	1 2 3 4 5 6
13. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ฉันจะตำหนิเขาโดยไม่สนใจว่ามีใครอยู่ที่นั่นบ้าง.....	1 2 3 4 5 6
14. ฉันใส่ใจในการให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	1 2 3 4 5 6
15. เมื่อต้องพูดต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชาหลายๆคน ฉันรู้สึกประหม่าและพูดตะกุกตะกัก.....	1 2 3 4 5 6
16. ฉันยิ้มและแสดงความขอบคุณเสมอ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาแนะนำฉันเกี่ยวกับงาน ถึงแม้ว่าเรื่องที่แนะนำเป็นเรื่องที่ฉันรู้อยู่แล้ว.....	1 2 3 4 5 6
17. เมื่อต้องแสดงความคิดเห็น ฉันอธิบายความคิดได้อย่างละเอียดและชัดเจน.....	1 2 3 4 5 6

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นต่อการชี้แนะ

1. ฉันเต็มใจชี้แนะการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ.....	1 2 3 4 5 6
2. การชี้แนะการทำงานของฉัน มีส่วนสำคัญในการพัฒนาการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	1 2 3 4 5 6
3. การชี้แนะการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับฉัน.....	1 2 3 4 5 6
4. ฉันคิดว่าการชี้แนะการทำงาน มีประโยชน์เฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาที่เก่งเท่านั้น.....	1 2 3 4 5 6
5. ฉันคิดว่าการชี้แนะการทำงาน มีความจำเป็นต่อหน่วยงาน.....	1 2 3 4 5 6
6. ปัญหาการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนหนึ่งมาจากขาดการชี้แนะการทำงานของฉัน.....	1 2 3 4 5 6
7. การชี้แนะการทำงานของฉัน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	1 2 3 4 5 6
8. ฉันรู้สึกผิด เมื่อฉัน **<u>ไม่ได้</u>** ชี้แนะการทำงานที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา.....	1 2 3 4 5 6
9. ฉันคิดว่าการชี้แนะการทำงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	1 2 3 4 5 6
10. ฉันพร้อมที่จะชี้แนะข้อมูลและวิธีปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา.....	1 2 3 4 5 6
11. การชี้แนะการทำงาน **<u>ไม่ใช่</u>** หน้าที่ของฉัน.....	1 2 3 4 5 6
12. ฉันคิดว่าการชี้แนะการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกที่ดีต่องาน.....	1 2 3 4 5 6
13. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาการทำงาน ฉันพร้อมที่จะช่วยเหลือแนะนำเสมอ.....	1 2 3 4 5 6
14. ฉันเลือกใช้การชี้แนะการทำงาน เพื่อป้องกันปัญหาการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	1 2 3 4 5 6

ตอนที่ 6 บรรยากาศของหน่วยงาน

1. หน่วยงานของฉันแสวงหาข้อมูลเพื่อทราบความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	1 2 3 4 5 6
2. หน่วยงานของฉันใช้ข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงการทำงาน.....	1 2 3 4 5 6
3. หน่วยงานของฉันมุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	1 2 3 4 5 6
4. หน่วยงานของฉันคอยติดตามข้อมูลสะท้อนกลับ จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	1 2 3 4 5 6
5. หน่วยงานของฉันขาดข้อมูลสะท้อนกลับ จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน.....	1 2 3 4 5 6
6. การสะท้อนกลับแนวทางการทำงานซึ่งกันและกัน เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงานของฉัน	1 2 3 4 5 6
7. ผู้ใต้บังคับบัญชา **<u>ไม่สามารถ</u>** ให้ข้อมูลสะท้อนกลับ แก่ฉันได้.....	1 2 3 4 5 6
8. หน่วยงานของฉัน ใช้การแนะนำการทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงาน.....	1 2 3 4 5 6
9. ฉันให้คำแนะนำการทำงานเป็นกิจวัตร แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน.....	1 2 3 4 5 6
10. หน่วยงานของฉันมีวัฒนธรรมองค์กร ในเรื่องการชี้แนะการทำงาน.....	1 2 3 4 5 6
11. หน่วยงานของฉัน มีการชี้แนะและการให้คำแนะนำการทำงานแก่กันและกัน.....	1 2 3 4 5 6
12. หน่วยงานของฉันมีความกระตือรือร้นกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตเสมอ.....	1 2 3 4 5 6
13. ผู้ใต้บังคับบัญชาของฉัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน.....	1 2 3 4 5 6
14. ฉันมีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	1 2 3 4 5 6
15. หน่วยงานของฉันมักใช้ความผิดพลาดในการทำงาน เพื่อเป็นโอกาสในการเรียนรู้.....	1 2 3 4 5 6
16. หน่วยงานของฉัน สามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้อย่างเสรี.....	1 2 3 4 5 6
17. หน่วยงานของฉัน มีการเรียนรู้บทเรียนการทำงานจากผลการปฏิบัติงาน.....	1 2 3 4 5 6
18. หน่วยงานของฉัน ใช้การชี้แนะการทำงานเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงาน.....	1 2 3 4 5 6
19. การชี้แนะการทำงาน เป็นกลยุทธ์การบริหารของหน่วยงานของฉัน.....	1 2 3 4 5 6
20. หน่วยงาน **<u>ขาดการใส่ใจ</u>** การพัฒนาทักษะการชี้แนะการทำงานแก่พนักงาน.....	1 2 3 4 5 6

----------ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ได้เสียสละเวลาตอบแบบสอบถาม----------

แนวคำถามการสัมภาษณ์

1. ชื่อ นามสกุล หน้าที่และความรับผิดชอบที่ความเกี่ยวข้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ของผู้ให้ข้อมูล
2. การชี้แนะของหัวหน้างานสายสนับสนุนมีความสำคัญอย่างไรกับพัฒนาการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา / พัฒนาด้านไหนบ้างและพัฒนาอย่างไร
3. บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้ากั บการประเมินพนักงาน คืออะไร / มีขอบเขตในการประเมินมากน้อยแค่ไหน / ประเมินด้านไหนและอย่างไร / แต่ละด้านมีรายละเอียดและความสำคัญอย่างไรต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้ากับการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน คืออะไร / มีขอบเขตในการกระตุ้นการทำงา นมากน้อยแค่ไหน / กระตุ้นด้านไหนและอย่างไร / แต่ละด้านมีรายละเอียดและความสำคัญอย่างไรต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้ากับการสนับสนุนการทำงานของพนักงาน คืออะไร / มีขอบเขตในการสนับสนุนการทำงานมากน้อยแค่ไหน / การสนับสนุนด้านไหนและอย่างไร / แต่ละด้านมีรายละเอียดและความสำคัญอย่างไรต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. พฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนที่คิดว่าส่งเสริมและสนับสนุนความสำเร็จของ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ต้องมีลักษณะอย่างไร
7. ความร่วมมือในการทำงาน ของพนักงานสายส นับสนุนคืออะไร / มีความจำเป็นและสำคัญหรือไม่ /อย่างไร ต่อพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิด เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
8. การปรับตัวในการทำงาน ของพนักงานสายสนับสนุน คืออะไร / มีความจำเป็นและสำคัญหรือไม่ /อย่างไร ต่อพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิด เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
9. การเรียนรู้ในการทำงาน ของพนักงานสายสนับสนุน คืออะไร / มีความจำเป็นและสำคัญหรือไม่ /อย่างไร ต่อพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิด เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
10. การกระจายอำนาจและการตัดสินใจ ของพนักงานสายสนับสนุน คืออะไร / มีความจำเป็นและสำคัญหรือไม่ /อย่างไร ต่อพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิด เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
11. การให้อำนาจการตัดสินใจ ของพนักงานสายสนับสนุนคืออะไร / มีความจำเป็นและสำคัญหรือไม่ /อย่างไร ต่อพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของเครื่องมือวัด ที่ใช้ในการวิจัยหลังปรับแบบจำลองการวัด

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการชี้แนะของหัวหน้า

	ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
องค์ประกอบด้านการสนับสนุน			**0.71**
1	เมื่อฉันทำผิด หัวหน้ามักตำหนิพร้อมทั้งอธิบายเหตุผล	0.51***	
2	หัวหน้าของฉันมักจะถามสารทุกข์สุขดิบ เพื่อแสดงความห่วงใยฉัน	0.80***	
4	หัวหน้าติดตามงานจากฉันสม่ำเสมอ	0.73***	
6	หัวหน้ามักตั้งคำถาม มากกว่าการออกคำสั่งกับฉัน	0.61***	
องค์ประกอบด้านกระตุ้น			**0.78**
9	หัวหน้าเสนอแนะแนวทางการทำงาน ตามความแตกต่างของพนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสม	0.79***	
10	หัวหน้ามักใช้การพูดคุยกับฉัน เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงาน	0.71***	
องค์ประกอบด้านการประเมิน			**0.76**
18	หัวหน้าสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของฉันได้	0.79***	
21	หัวหน้าแจ้งผลการประเมินการทำงานแก่ฉันทุกครั้ง	0.65***	
23	การพูดเสนอแนะแนวทางการทำงานของหัวหน้า ทำให้ฉันมักมีพลังเพิ่มมากขึ้นในการทำงาน	0.75***	

หมายเหตุ ***$p < .001$

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้า

ตัวแปรสังเกต		ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
องค์ประกอบด้านความรู้เชิงกลยุทธ์การสื่อสาร			**0.92**
3	ฉันรู้ว่าควรจะบอกอะไรและไม่ควรบอกอะไรกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มาถามฉัน	0.80***	
5	ฉันรู้วิธีอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างไร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ง่าย	0.82***	
6	ฉันรู้วิธีตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำผิดกฎ โดยไม่ทำให้เขารู้สึกไม่พอใจฉัน	0.79***	
7	เวลาตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชา ฉันรู้วิธีอธิบายเหตุผลให้เขาเข้าใจว่า ทำไมเขาจึงไม่ควรทำเช่นนั้น	0.99***	
องค์ประกอบด้านศักยภาพการสื่อสาร			**0.75**
12	ถ้ามีข้อมูลที่คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาควรรู้ ฉันรีบแจ้งเขาทราบทันที	0.63***	
14	ฉันใส่ใจในการให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	0.91***	

หมายเหตุ ***$p < .001$

ตาราง 28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรบุคลิกภาพการตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้า

ตัวแปรสังเกต		**ค่าน้ำหนัก**	**ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง**
			0.92
1	ฉันเป็นคนทำงานอย่างเต็มศักยภาพ	0.72***	
3	ฉันพยายามปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	0.85***	
4	ฉันมีเป้าหมายการทำงานชัดเจน	0.79***	
5	ฉันปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน	0.78***	
7	ฉันมักจะคิดพิจารณาอย่างถี่ถ้วน ก่อนลงมือทำงานทุกครั้ง	0.74***	
8	ฉันเป็นคนที่มีความสามารถ เหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	0.65***	
9	ฉันทำงานหนักเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย	0.77***	
11	เมื่อฉันมีความตั้งใจที่จะทำอะไรแล้ว ฉันก็จะยึดมั่นการปฏิบัติตามนั้นเสมอ	0.58***	
12	ฉันมุ่งมั่นสู่ทำงานให้ดีที่สุดอย่างเต็มศักยภาพของฉัน	0.80***	

หมายเหตุ ***$p < .001$

ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรเจตคติต่อการชี้แนะการจัดการของหัวหน้า

ตัวแปรสังเกต		ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
			0.83
1	ฉันเต็มใจชี้แนะการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ	0.695***	
2	การชี้แนะการทำงานของฉัน มีส่วนสำคัญในการพัฒนาการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.904***	
5	ฉันคิดว่าการชี้แนะการทำงาน มีความจำเป็นต่อหน่วยงาน	0.757***	

หมายเหตุ ***p <.001*

ตาราง 30 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวัฒนธรรมการชี้แนะของกลุ่ม

ตัวแปรสังเกต		ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
			0.77
7	หน่วยงานของฉัน ใช้การแนะนำการทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงาน	0.87***	
8	หัวหน้าของฉัน ให้คำแนะนำในการทำงานเป็นกิจวัตร แก่พนักงานทุกคน	0.65***	
12	เพื่อนร่วมงานของฉัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน	0.57***	
14	หน่วยงานของฉันมักใช้ความผิดพลาดในการทำงาน เพื่อเป็นโอกาสในการเรียนรู้	0.59***	

หมายเหตุ ***p <.001*

ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

ตัวแปรสังเกต		ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
องค์ประกอบด้านความร่วมมือ			**0.78**
1	ฉันทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี	0.74	
3	ฉันเต็มใจทำงานกับอาจารย์และเพื่อนร่วมงาน	0.79	
4	ฉันช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและอาจารย์ ถึงแม้งานนั้นไม่ใช่หน้าที่ของฉัน	0.68	
องค์ประกอบด้านการปรับตัว			**0.67**
7	ฉันสามารถทำงานต่อไปได้ ถึงแม้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานของหน่วยงาน	0.70	
10	เมื่อทราบสาเหตุของปัญหาการทำงาน ฉันจะปรับปรุงและแก้ไขทันที	0.65	
12	ฉันวิเคราะห์ปัญหาการทำงานของตัวเองเสมอ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ	0.54	
องค์ประกอบด้านการเรียนรู้			**0.56**
13	ฉันสามารถพัฒนาทักษะการทำงานให้ดีขึ้นด้วยตัวฉันเอง	0.58	
19	ฉันมุ่งมั่นพัฒนางานของฉันอย่างเต็มที่	0.66	

หมายเหตุ ***p <.001*

ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงาน

ตัวแปรสังเกต		ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
			0.84
1	เมื่อทำงาน ฉันมักจะทุ่มเทความพยายามให้กับงานนั้นอย่างเต็มที่	0.85***	
2	ถ้าฉันทำงานใดไม่สำเร็จ ฉันมักจะพยายามทำงานนั้นจนกว่าจะสำเร็จ	0.74***	
3	เมื่อทำงาน ฉันมักจะให้ความสำคัญกับงานนั้นเสมอ	0.80***	
8	เมื่อมีงานที่สำคัญ ฉันจะเตรียมตัวอย่างเต็มที่	0.60***	

หมายเหตุ ***p <.001*

ตาราง 33 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ตัวแปรสังเกต		ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
องค์ประกอบความพึงพอใจภายในงาน			**0.73**
5	เมื่ออยู่ในหน่วยงาน ฉันมีโอกาสได้ทำงานที่หลากหลาย	0.71	
6	เมื่ออยู่ในหน่วยงาน ฉันสามารถทำในสิ่งที่ไม่ค้านกับจิตสำนึกของตนเอง	0.70	
8	ฉันพอใจกับความสำเร็จในการทำงานของฉัน	0.67	
องค์ประกอบภายนอกลักษณะงาน			**0.51**
13	ฉันรู้สึกถึงความมั่นคงในตำแหน่งงานที่ฉันทำ	0.66	
16	ฉันพอใจสภาพแวดล้อมในหน่วยงานของฉัน	0.51	

หมายเหตุ ****p <.001*

ตาราง 34 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงาน

ตัวแปรสังเกต		ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
			0.90
1	ฉันมีความกระตือรือร้นในงานที่ทำอยู่	0.88***	
2	ในขณะทำงาน ฉันรู้สึกมีพลังเต็มที่ที่จะทำงาน	0.86***	
3	ในการทำงาน ฉันมีความเพียรพยายามแม้จะเผชิญอุปสรรค	0.85***	
4	ฉันทุ่มเทใส่ใจในงานที่ทำ	0.78***	
7	ฉันรู้สึกมีความสุขและเพลิดเพลินกับงานที่ทำ	0.66***	

หมายเหตุ ****p <.001*

ตาราง 35 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการรับรู้วิธีการปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงของพนักงาน

ตัวแปรสังเกต		ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
			0.76
4	ฉันมีโอกาสได้รับผลตอบแทนพิเศษจากผลการปฏิบัติงาน ที่นอกเหนือจากเงินเดือน	0.55	
7	ผลการประเมินการปฏิบัติงานของฉันถูกนำไปใช้ เพื่อพิจารณาความดีความชอบ	0.77	
8	ฉันมีโอกาสได้รับผลตอบแทนสูงขึ้นเรื่อยๆ จากการทำงาน	0.73	
10	หน่วยงานของฉัน ทุกคนมีโอกาสทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ถ้ามีความสามารถที่เหมาะสมกับงาน	0.58	

หมายเหตุ ***$p < .001$*

ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวแปรสังเกต		ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
องค์ประกอบด้านผลผลิตของงาน			**0.77**
1	ฉันทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายทุกครั้ง	0.65	
4	ฉันสามารถแก้ปัญหาในงานขณะปฏิบัติหน้าที่ได้	0.77	
6	ฉันรักษาวินัยขณะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีและต่อเนื่อง ทั้งต่อหน้าและลับหลัง	0.72	
9	ฉันมีความคล่องแคล่วในการใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อเพิ่มคุณภาพงาน	0.54	

ตาราง 36 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกต		ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ของงาน			**0.80**
15	ฉันมีผลการปฏิบัติงานที่เด่นชัด เป็นแบบอย่างให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นได้	0.64	
17	หัวหน้ายอมรับ และให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของฉัน	0.85	
20	ผลการปฏิบัติงานของฉัน เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ฉันได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน	0.77	

หมายเหตุ ***$p < .001$*

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย

<u>การศึกษาระยะที่หนึ่ง</u> เครื่องมือเชิงคุณภาพ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก	คณบดีวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.เจิดหล้า สุนทรวิภาค	วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

<u>การศึกษาระยะที่สอง</u> เครื่องมือเชิงปริมาณ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก	คณบดีวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.เจิดหล้า สุนทรวิภาค	วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นริสรา พึ่งโพธิ์สภ	สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ดร.พรรณี บุญประกอบ	ข้าราชการบำนาญ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	สาธิต เชื้ออยู่นาน
วันเดือนปีเกิด	29 กันยายน 2520
สถานที่เกิด	จังหวัดพะเยา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	219 หมู่ที่ 11 ตำบลบ้านต๋อม อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อาจารย์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2539	มัธยมศึกษาตอนปลาย จาก โรงเรียนพะเยาพิทยาคม
พ.ศ. 2544	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ จาก มหาวิทยาลัยนเรศวร
พ.ศ. 2546	เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2547	Certificate of Cambridge Business English and Academic English, University of Tasmania; Australia
พ.ศ. 2559	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ