

## The Effect of Psycho-Social Factors on Supervisors' Managerial Coaching and High Performance Behavior of the Government Officers in the Thailand's Ministry of Justice: Factor Analysis and a Path Analytic Approach<sup>1</sup>

Preeyanuch Wiriyarachawanlop<sup>2</sup>

Ungsinun Intarakamhang<sup>3</sup>

Received: October 3, 2015

Accepted: January 1, 2015

### Abstract

The purposes of this correlational research were to analyze factors the direct and indirect effects of the individual and group level variables on high performance behavior of the government officers in the Ministry of Justice, Thailand. The sample were practical-level and professional-level government officers that worked as team. The sample were selected by proportional stratified random sampling of teams in the Ministry of Justice. The individual level sample were all the workers of 80 teams, a total of 336 individuals. There were 3 groups of variables in this study. First, the causal variables consisted 4 variables. Secondly, outcome variables consisted of 2 variables. Finally, mediator variables consisted of 5 variables. The instruments used for collecting data were a 6 -point rating scale questionnaire and the average of Cronbach's alpha coefficient is 0.87-0.96. Data examined for consistency of a causal model with the empirical data. The results indicated that 1) the individual level variables are average of factor loading between 0.70-0.92; 2) the causal model was consistent with the empirical data, with  $\chi^2 = 127.11$ ,  $df = 52$ ,  $\chi^2/df = 2.44$ ; RMSEA = 0.07; SRMR = 0.02; CFI = 0.98; TLI = 0.97; 3) the variables that directly affected high performance behavior of the workers were learning and development, their standardized path coefficient was 0.33; 4) the individual level factor of role clarity, learning and development, satisfaction of worker, commitment of worker and social support explained the variance of high performance behavior of worker at 83.7%; 5) the group level variables average of factor loading between 0.88-0.93; 6) the causal model was consistent with the empirical data, with  $\chi^2 = 31.96$ ,  $df = 24$ ,  $\chi^2/df = 1.33$ ; RMSEA = 0.06; SRMR = 0.02; CFI = 0.99; TLI = 0.98; 7) the group level variables do not have any total effect, direct effect, and indirect effect on high performance behavior of teams; and 8) the group level factor of supervisors' managerial coaching, value of worker, satisfaction of teams, and work climate explained the variance of high performance behavior of teams at 88.9 %.

**Keywords:** high performance behavior, supervisors' managerial coaching, government officers

<sup>1</sup>Dissertation for the Doctoral of Philosophy Degree in Applied Behavioral Science Research, Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

<sup>2</sup>Graduate Student, Doctoral of Philosophy Degree in Applied Behavioral Science Research, Srinakharinwirot University  
E-mail: preeyanuch@hotmail.com

<sup>3</sup>Associate Professor, Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University  
E-mail: ungsinun@gmail.com

# สถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีผลต่อการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและ พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม: การวิเคราะห์องค์ประกอบและการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล<sup>1</sup>

ปรียานูช วิริยราชวัลลภ<sup>2</sup>

อังคินันท์ อินทรกำแหง<sup>3</sup>

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ประกอบด้วยข้าราชการผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการและชำนาญการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นทีม ที่ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน ได้กลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่มงานกระจายตามหน่วยงานระดับกรม 4 หน่วยงานรวม 80 กลุ่มงาน และกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคลจากสมาชิกผู้ปฏิบัติงานของกลุ่มงานรวม 336 คน โดยมีตัวแปรที่ศึกษา 3 กลุ่มคือ กลุ่มตัวแปรปัจจัยสาเหตุ 4 ตัว กลุ่มตัวแปรผล 2 ตัว และตัวแปรคั่นกลาง 5 ตัว เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นแอลฟาของครอนบาคอยู่ระหว่าง 0.87-0.96 ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวแปรระดับบุคคลมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.70-0.92 2) โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุระดับบุคคลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า  $\chi^2 = 127.11$ ,  $df=52$ ,  $\chi^2/df = 2.44$ ; RMSEA = 0.07; SRMR = 0.02; CFI = 0.98; TLI = 0.97 3) ตัวแปรปัจจัยระดับบุคคลที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงคือ การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.33 4) ปัจจัยระดับบุคคลได้แก่ ความชัดเจนในบทบาท การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ความพึงพอใจของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร และการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้ร้อยละ 83.7 5) ตัวแปรระดับกลุ่มงานมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.88-0.93 6) โครงสร้างเชิงสาเหตุระดับกลุ่มงานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า  $\chi^2 = 31.96$ ,  $df=24$ ,  $\chi^2/df = 1.33$ ; RMSEA = 0.06; SRMR = 0.02; CFI = 0.99; TLI = 0.98 7) ตัวแปรปัจจัยระดับกลุ่มงานไม่มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน 8) ปัจจัยระดับกลุ่มงานได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ความพึงพอใจของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้ร้อยละ 88.9

**คำสำคัญ:** พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง การสอนงานตามหลักการจัดการ ข้าราชการ

<sup>1</sup>ปริญญาานิพนธ์วิทยาศาสตร์ดุสิต (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>2</sup>นิสิตระดับดุสิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

E-mail: preeyanuchc@hotmail.com

<sup>3</sup>รองศาสตราจารย์ ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ E-mail: ungsinun@gmail.com

## บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากบุคลากรในองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมทั้งใช้ทรัพยากรอย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) สูงสุดในการปฏิบัติงาน องค์กรต่างๆ จึงมุ่งเน้นการบริหารจัดการให้บุคลากรในองค์กรเป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance) เพื่อนำไปสู่การเจริญเติบโตขององค์กร (Stevens, 2003, p.1)

ในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐราชการไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร เพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของข้าราชการในอดีตที่เฉื่อยชา ขาดคุณภาพและส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานราชการ (กรรณิการ์ คำปาเชื้อ, 2553, หน้า 2) โดยนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มาใช้ และเรียกการบริหารงานลักษณะนี้ว่า ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HIPPS (High Performance and Potential System) ซึ่งดำเนินการโดยการสรรหา (Recruitment) การพัฒนา (Development) การจูงใจ (Motivation) และการรักษา (Retainment) ข้าราชการที่มีศักยภาพและผลสัมฤทธิ์สูงในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ข้าราชการเหล่านี้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดในแนวทางที่เหมาะสมกับตัวเอง อันจะส่งผลให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถมีบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่กับหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ผลักดันให้กับภารกิจต่างๆ ของกรมดำเนินไปจนประสบความสำเร็จสูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2555, หน้า 1-5; Intarakamhang & Peungposop, 2014, p. 16-18) กระทรวงยุติธรรมซึ่งเป็นหน่วยงานกลไกหลักของอำนาจการบริหารประเทศด้านตุลาการที่มีบทบาทภารกิจสำคัญในการป้องกันปราบปรามแก้ไขปัญหายาอาชญากรรมทางสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งลักษณะงานของบางหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมโดยเฉพาะสายงานสืบสวนสอบสวนขยายผล

จำเป็นต้องคำนึงถึงผลงานที่มีคุณภาพและความสำเร็จอย่างสูงในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการพิจารณาตัดสินที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินคดีและการลงโทษของบุคคล (กระทรวงยุติธรรม, 2551, p.1-2) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์สูงของการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือทีมงาน โดยหัวหน้างานหรือหัวหน้าชุดจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดทักษะ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มอบหมายงาน เพื่อบริหารจัดการกลุ่มงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรและสังคม

เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทลักษณะการปฏิบัติงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมในส่วนที่ต้องปฏิบัติงานในพื้นที่และมีการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมงาน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมปัญญา (Social Cognitive Learning) ของแบนดูรา (Bandura, 1977, p. 9-10,16) และแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการ (Managerial Coaching Concept) ของกิลลีย์ กิลลีย์ และคัวเตอร์ (Gilley, Gilley, & Kouider, 2010) มาเป็นกรอบในการศึกษา เพื่ออธิบายการเกิดพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการและกลุ่มงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมว่ามีสาเหตุมาจากปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย ได้แก่ บุคคล (Person) หรือปัจจัยทางจิตและสิ่งแวดล้อม (Environment) หรือสถานการณ์ทางสังคม โดยวิเคราะห์องค์ประกอบวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานที่มีผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการและกลุ่มงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการประยุกต์ใช้และปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการและกลุ่มงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของตัวแปรระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานที่มีผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการและกลุ่มงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม

2) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานที่มีผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการและกลุ่มงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมปัญญา (Social Cognitive Learning) ของแบนดูรา (Bandura, 1977, p.9-10,16) และแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการ (Managerial Coaching Concept) ของ กิลลีย์ กิลลีย์ และคัวเตอร์ (Gilley, Gilley, & Kouider, 2010) มาเป็นกรอบในการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมปัญญาของแบนดูราอธิบายการเกิดพฤติกรรมของมนุษย์ว่ามีสาเหตุมาจากปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย ได้แก่ บุคคลและสิ่งแวดล้อม ส่วนแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการ ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้นำหรือหัวหน้างานในการสอนงาน มอบหมายงาน เพื่อการบริหารกลุ่มหรือทีมงานที่ส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพในการสอนงาน มอบหมายงานเพื่อบริหารกลุ่มหรือทีมงาน จะเป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะการสื่อสาร การจูงใจ การวางแผนพัฒนาการเรียนรู้และความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรในองค์กร รวมทั้งการสร้าง ความกระตือรือร้นและความผูกพันต่อองค์กรและอาชีพให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรมีความต้องการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุกับพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลและกลุ่มงาน

หลายการศึกษาเช่น การศึกษาของคิม (Kim, 2010) พบว่าพฤติกรรม การสอนงานตามหลักการจัดการของ ผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผล โดยตรงทางบวกต่อความพึงพอใจต่องานความชัดเจน ในบทบาทความผูกพันต่อองค์กรความผูกพันต่ออาชีพ และส่งผลทางอ้อมต่อความพึงพอใจต่อหัวหน้างาน ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่ออาชีพ และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ผ่านความชัดเจนใน บทบาท เช่นเดียวกับ อีแกนและคณะ (Egan et al., 2013) ที่พบว่า พฤติกรรม การสอนงานตามหลักการ จัดการของหัวหน้างานตามการรับรู้ของบุคลากรใน องค์กรส่งผลกระทบโดยตรงทางบวกต่อความพึงพอใจ ของบุคลากรในองค์กรความชัดเจนในบทบาท ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่ออาชีพ และการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งส่งผล ทางอ้อมต่อความพึงพอใจต่อหัวหน้างานความผูกพัน ต่อองค์กร ความผูกพันต่ออาชีพ และการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์กร ผ่านความชัดเจนในบทบาท

งานวิจัยของ อังคินันท์ อินทรกำแหง และ นริสรา พึ่งโพธิ์สม (2556) พบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ ได้แก่ เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคน คุณภาพการรับรู้ บทบาทตนเอง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพัน ต่อหน่วยงาน โดยปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพล ทางบวก สามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของ ประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่ม กำลังคนคุณภาพ นอกจากนี้ เจตคติที่ดีต่อการบริหาร กำลังคนคุณภาพ และความผูกพันต่อหน่วยงานมี อิทธิพล ทางบวก โดยตรง ในระดับ สูงสุด ต่อ ประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ

งานวิจัยของ เอลลิงเจอร์ และคณะ (Ellinger et al., 2003) พบว่าพนักงานที่มีการเรียนรู้และ พัฒนางานที่ตนรับผิดชอบมีทักษะความสามารถ สมรรถนะการปฏิบัติงานที่ดีจะส่งโดยตรงทางบวกต่อ ความผูกพันต่อองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ เช่นเดียวกับ ปาร์ค แมคลิน และยัง (Park, MaLean, & Yang, 2008) พบว่า บุคลากรในองค์กรที่รับรู้

หัวหน้างานยอมรับการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความพึงพอใจกับงาน บรรยากาศการปฏิบัติงานและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

ผลการวิจัยของ จินดา รัตน์จำเริญ และ กัญญาดา ประจุศิลปะ (2551) สอดคล้องกับ หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ (2550) ที่พบว่าบรรยากาศการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับผลผลิตของงานของบุคลากร โดยบรรยากาศในองค์กรด้านความรับผิดชอบและด้านความอบอุ่นสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เช่นเดียวกับ บาบูและคูมารี (Babu & Kumari, 2013) พบว่าครูที่รับรู้บรรยากาศในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์การมีส่วนร่วมและนโยบายของโรงเรียนจะมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่ดี

ผลการศึกษาของ ออสทอฟ (Ostroff, 1992) พบว่ากลุ่มบุคลากรในองค์กรที่มีความพึงพอใจสูงจะส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือทีมงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรโดยกลุ่มหรือทีมงานที่มีความพอใจสูงจะเต็มใจและพร้อมจะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองและกลุ่มหรือทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

โดยสรุปพบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลและกลุ่มหรือทีมงานมีหลายปัจจัย ทั้งจากกลุ่มตัวแปรทางจิตและทางสังคม ประกอบด้วย ความชัดเจนในบทบาทการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ความพึงพอใจของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร และการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานที่ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล ส่วนในระดับกลุ่มงาน ประกอบด้วย การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ความพึงพอใจของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานในกลุ่มงานส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน

### สมมติฐานการวิจัย

1. การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยเชิงเหตุระดับ

บุคคล ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาท การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร และการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน ได้รับผลทางอ้อมจากความชัดเจนในบทบาทผ่านสถานการณ์ทางจิตระดับบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากร และได้รับผลทางอ้อมจากการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรผ่านความผูกพันของบุคลากร

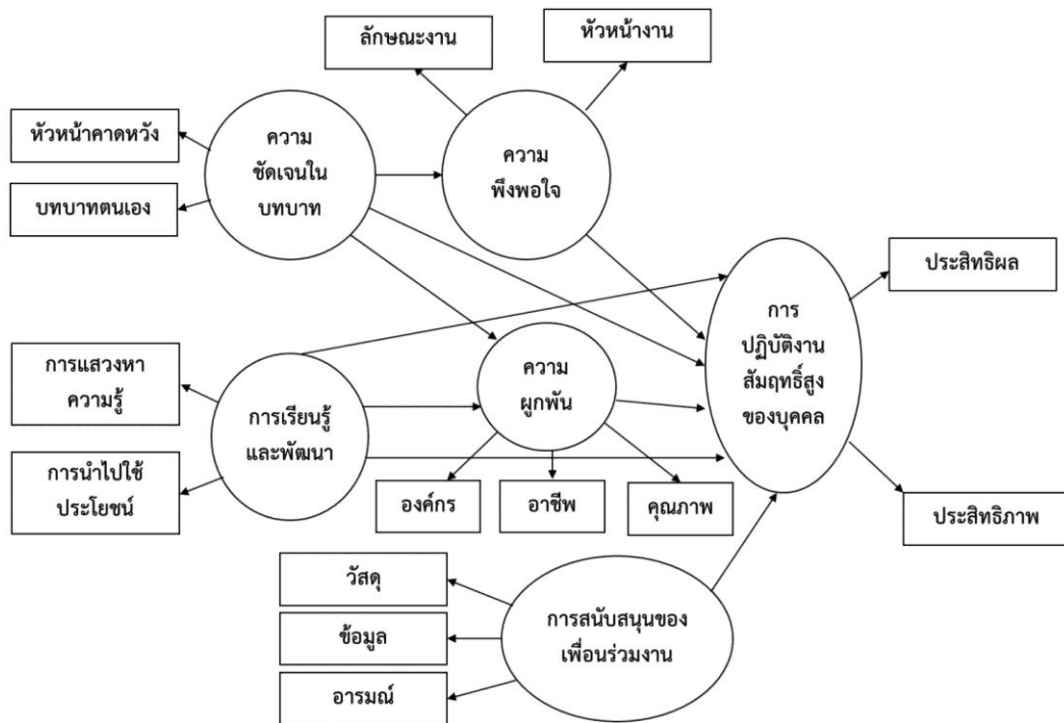
2. การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน และได้รับผลทางอ้อมจากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงานผ่านสถานการณ์ทางจิตระดับกลุ่มงาน ได้แก่ ความพึงพอใจของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลและกลุ่มงานข้างต้น สามารถสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล และโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานเพื่อเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งโมเดลตามสมมติฐานของพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 6 ตัว ที่วัดค่ามาจากตัวแปรสังเกตได้ 14 ตัว โดยตัวแปรแฝง ได้แก่ 1) การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัว คือ ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ 2) ความชัดเจนในบทบาท ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวคือ ความชัดเจนในนโยบายและขอบข่ายความรับผิดชอบที่หัวหน้าคาดหวัง และความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง 3) การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัว คือ การแสวงหาความรู้ และการนำไปใช้ประโยชน์ 4) ความพึงพอใจของบุคลากร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัว คือ ลักษณะงาน และหัวหน้างาน

5) ความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัว คือ ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่ออาชีพและความผูกพันต่อคุณภาพ และ 6) การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัว คือ การสนับสนุนด้านสิ่งของ เครื่องมือ การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร และการสนับสนุนอารมณ์สังคม ทั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่าความชัดเจนในบทบาท การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ความพึงพอใจของบุคลากรความผูกพันของบุคลากรและการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานจะมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์

สูงของบุคคล ส่วนความชัดเจนในบทบาทจะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลผ่านความพึงพอใจของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากร และการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรจะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลผ่านความผูกพันของบุคลากร ซึ่งโมเดลตามสมมติฐานของพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลในครั้งนี้ แสดงดังภาพประกอบ 1



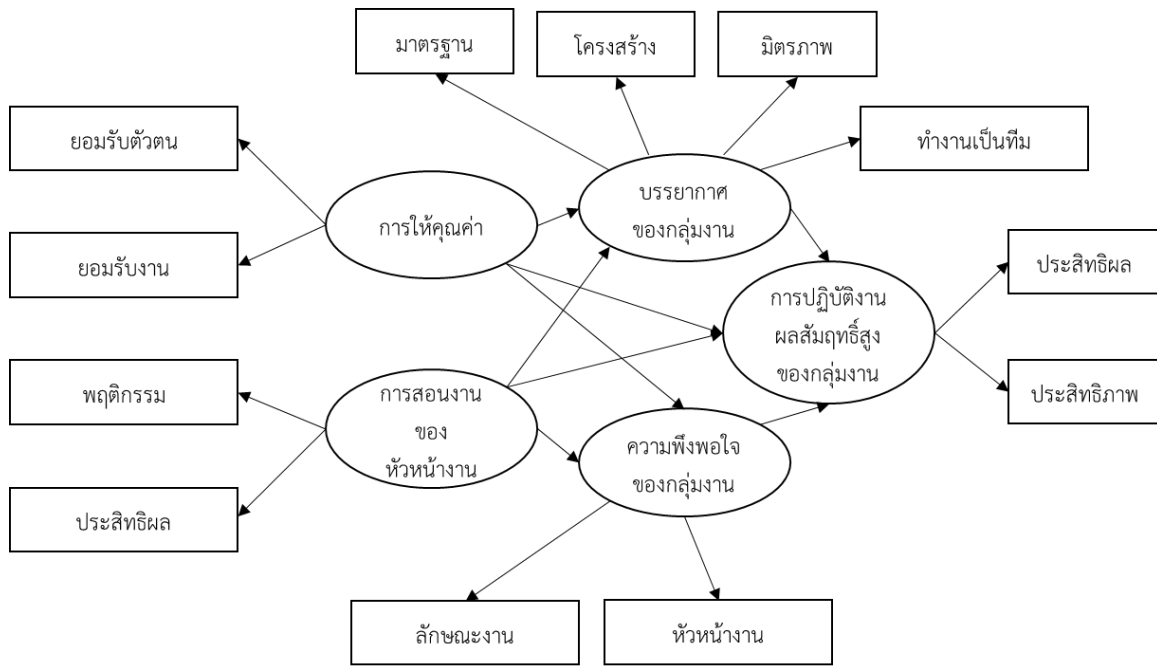
ภาพประกอบ 1 โมเดลตามสมมติฐานของพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล

สำหรับโมเดลตามสมมติฐานของพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัว ที่วัดค่ามาจากตัวแปรสังเกตได้ 12 ตัว ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง ได้แก่ 1) การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัว คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ 2) การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัว คือ พฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการ

และประสิทธิผลการสอนงานตามหลักการจัดการ 3) การให้คุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัว คือ การยอมรับตัวตนและการยอมรับการปฏิบัติงาน 4) ความพึงพอใจของกลุ่มงาน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัว คือ ลักษณะงาน และหัวหน้างาน และ 5) บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 4 ตัว คือ มาตรฐานการปฏิบัติงานโครงสร้าง และการกระจายอำนาจมีมิตรภาพในกลุ่มงาน และการ

ทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่า การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ความพึงพอใจของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานในกลุ่มงานจะมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของส่วนงานส่วนการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้า

งานจะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงานผ่านความพึงพอใจของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานในกลุ่มงานซึ่งโมเดลตามสมมติฐานของพฤติกรรมกรการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงานในครั้งนี้แสดงดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 โมเดลตามสมมติฐานของพฤติกรรมกรการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงาน

**วิธีดำเนินการวิจัย**

**กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง** กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ประกอบด้วยข้าราชการผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการและชำนาญการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นกลุ่มหรือทีมงานโดยสุ่มกลุ่มงานแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนของประชากร (Proportional Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่มงานจากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) จำนวน 14 กลุ่มงาน กรมคุมประพฤติ จำนวน 36 กลุ่มงาน กรมสอบสวนคดีพิเศษ จำนวน 27 กลุ่มงาน และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตใน

ภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) จำนวน 3 กลุ่มงาน รวมจำนวนทั้งสิ้น 80 กลุ่มงาน จากนั้นดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในระดับบุคคลจากสมาชิกผู้ปฏิบัติงานทุกคนของกลุ่มงานที่สุ่มตัวอย่าง ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 336 คน ทั้งนี้ สมาชิกของกลุ่มงานมีจำนวน 3 - 8 คน

**เครื่องมือวัด** แบบวัดในงานวิจัยนี้เป็นแบบวัดที่มีลักษณะข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด” สำหรับวิธีการตรวจสอบเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือวัด ได้แก่ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์ข้อคำถามรายข้อเพื่อหาค่าอำนาจจำแนกด้วยการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นรายข้อ

(Item-Total Correlation) และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 11 แบบวัดตามกลุ่มตัวแปร ดังนี้

**กลุ่มตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุ** ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน หมายถึง การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับการแสดงและการกระทำในการถ่ายทอดประสบการณ์ ชี้แนะ สอนแนะของหัวหน้างานด้วยหลักบริหาร ขั้นตอนการจัดการในกลุ่มงาน โดยพิจารณาจากความสำเร็จในการสอนงานตามหลักบริหาร ขั้นตอนการจัดการในกลุ่มงานของหัวหน้างาน มีจำนวน 20 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 วัดใน 2 มิติ คือ พฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และประสิทธิผลการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน แบบวัดนี้ในมิติของพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามนิยามปฏิบัติการ และในมิติประสิทธิผลการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ผู้วิจัยปรับมาจากแบบวัดของ ฮานและโอ (Hahn & Oh, 2012, p.4-8) 2) การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน หมายถึง ความรู้สึกชอบ พอใจของกลุ่มข้าราชการเกี่ยวกับความสามารถความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ การวางตน การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน สังคม การมีคุณธรรมของตนเอง ที่เกิดจากการได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างานมีจำนวน 19 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 วัดใน 2 มิติ คือ การยอมรับตัวตน และการยอมรับการปฏิบัติงาน แบบวัดนี้ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากนิยามปฏิบัติการ แนวคิด และแบบวัดของ ชลลดา ศรีเดช (2550, หน้า 5) และกาญจนา ชิตประเสริฐ (2547, หน้า 55) ที่มาจากแนวคิดการเห็นคุณค่าของคูเปอร์สมิท (Coopersmith, 1984) 3) ความชัดเจนในบทบาท หมายถึงความเข้าใจของข้าราชการเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตนเองในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ มีจำนวน 14 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.92 วัดใน 2 มิติ คือ ความชัดเจนในนโยบายและขอบข่ายความ

รับผิดชอบที่หัวหน้างานคาดหวังและความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง แบบวัดนี้ผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากนิยามปฏิบัติการ และแบบวัดของ อีแกนและคณะ (Egan et al., 2013, p.320-321) 4) การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร หมายถึง การที่ข้าราชการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองในองค์กร ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การแสวงหาความรู้จากการฝึกอบรม ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนจากหัวหน้างาน และได้นำความรู้และข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานไปพัฒนาปรับปรุงและใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อประสิทธิผลขององค์กร มีจำนวน 15 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 วัดใน 2 มิติ คือ การแสวงหาความรู้ และการนำไปใช้ประโยชน์ แบบวัดนี้ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามแนวคิดการเรียนรู้และพัฒนาของ แครม (Kram, 1988, p. 109-120) นิยามปฏิบัติการและแบบวัดของ อาร์มสตรอง (Armstrong, as cited in Alo, 1990)

**กลุ่มตัวแปรผล** ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน หมายถึง การกระทำ การทำหน้าที่ และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานของกลุ่มข้าราชการกระทรวงยุติธรรมในด้านต่างๆ มีจำนวน 19 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 วัดใน 2 มิติ คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ แบบวัดนี้ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามแนวคิดของ วอลเทอร์ (Walter, 1995) นิยามปฏิบัติการ และแบบวัดของ พัชพาคุมารี (Pushpakumari, 2008, p.89) 2) การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล หมายถึงการกระทำ การทำหน้าที่ และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมในด้านต่างๆ มีจำนวน 19 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 วัดใน 2 มิติ คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ แบบวัดนี้ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามแนวคิดของ วอลเทอร์ (Walter, 1995) นิยามปฏิบัติการและแบบวัดของ พัชพาคุมารี (Pushpakumari, 2008, p.89)

**กลุ่มตัวแปรคั่นกลาง** ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของกลุ่มงาน หมายถึง การที่กลุ่มข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็ม



ใจต่อการทำงานในกลุ่มงานและชอบที่จะทำงานในลักษณะงานที่ตนทำงานอยู่ร่วมกับหัวหน้างานของตนเอง มีจำนวน 16 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 วัดใน 2 มิติ คือ ลักษณะงาน และหัวหน้างาน แบบวัดนี้ในมิติลักษณะงาน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามนิยามปฏิบัติการตามแบบวัดของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ที่พัฒนาโดย ดาวิสและคณะ (Dawis et al., 1997, p.131) และในมิติหัวหน้างาน ผู้วิจัยปรับมาจากแบบวัดของ แฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1974, p.815) 2) ความพึงพอใจของบุคลากร หมายถึง การที่ข้าราชการมีความรู้สึกชอบหรือเต็มใจต่อการทำงานและชอบที่จะทำงานในลักษณะงานที่ตนทำงานอยู่ร่วมกับหัวหน้างานของตนเอง มีจำนวน 16 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 วัดใน 2 มิติ คือลักษณะงาน และหัวหน้างาน แบบวัดนี้ในมิติลักษณะงาน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามนิยามปฏิบัติการตามแบบวัดของมหาวิทยาลัย มินเนโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ที่พัฒนาโดย ดาวิส และ คณะ (Dawis et al., 1997, p.131) และในมิติหัวหน้างาน ผู้วิจัยปรับมาจากแบบวัดของแฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1974, p.815) 3) บรรยากาศ ในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน หมายถึง การรับรู้ของกลุ่ม ข้าราชการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในปฏิบัติงานในกลุ่มงานที่ตนสังกัดอยู่ในด้านต่างๆ มีจำนวน 19 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 วัดใน 4 มิติ คือ มาตรฐานการปฏิบัติงานโครงสร้างและการกระจายอำนาจ มิตรภาพในกลุ่มงาน และการทำงานเป็นทีม แบบวัดนี้ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามนิยามปฏิบัติการตามแนวคิดและแบบวัดของ ลิทวินและเบอริสเตอร์ (Litwin & Burmeister, 1992, p.122) 4) ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่แสดงออกถึงความยึดมั่นเหนียวแน่นต่อองค์กรต่ออาชีพที่ทำและต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานจนรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและอาชีพ ยอมรับในเป้าหมายค่านิยมขององค์กรและอาชีพรวมทั้งมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่มีคุณภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีจำนวน 16 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.88 วัดใน 3

มิติ แบบวัดนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดโดยใช้ทฤษฎีความผูกพันทางสังคม (Social Bond Theory) ของ เฮอส์ชชี (Hirschi, 1969, p.178) เป็นกรอบในการพัฒนาแบบวัด โดยในมิติความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามแนวคิดนิยามปฏิบัติการและแบบวัดของ เมเยอร์และเอลเลน (Meyer & Allen, 1997, p.85) ในมิติความผูกพันต่ออาชีพ ผู้วิจัยปรับมาจากแนวคิดและแบบวัดของ ลอนดอน (London, 1993, p.57) และในมิติความผูกพันต่อคุณภาพ ผู้วิจัยปรับมาจากแนวคิดและแบบวัดของ สเตลลา (Stella, 2011, p.11-12) 5) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการที่มีต่อเพื่อนร่วมงานในองค์กรในด้านต่างๆ มีจำนวน 14 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87 วัดใน 3 มิติ คือ การสนับสนุนด้านสิ่งของ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ การสนับสนุนด้านข้อมูล ข่าวสาร การสนับสนุนด้านอารมณ์และสังคม แบบวัดนี้ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบวัดการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานจากแนวคิดของ โคนนีและคณะ (Coyne et al., 1981) และนิยามปฏิบัติการและแบบวัดของ อังคินันท์ อินทรกำแหง และนริสรา พิงโพธิ์สภ (2556, หน้า 9)

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้และนำไปวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตในโมเดล โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ทำการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงด้วยการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) วิเคราะห์ข้อมูลตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้ค่า  $\chi^2/df$ , CFI, TLI, SRMR และ RMSEA เป็นดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effect: TE) ของตัวแปรต่างๆ ภายในโมเดลเพื่อศึกษาขนาดอิทธิพลของตัวแปรระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

งานที่มีผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการและกลุ่มงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม

ทั้งนี้ ในส่วนของการศึกษาขนาดอิทธิพลของตัวแปรระดับกลุ่มงานที่มีผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของ กลุ่มงาน เนื่องจากคะแนนของกลุ่มงานมาจากคะแนนของสมาชิกในกลุ่มงานจึงต้องมีการนำคะแนนของสมาชิกในกลุ่มงานเดียวกันมาคำนวณค่าเฉลี่ย เพื่อใช้เป็นคะแนนของกลุ่มงานในการศึกษาครั้งนี้

### ผลการวิจัย

จากการวิจัย สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ลักษณะเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้คือ ข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ประกอบด้วยข้าราชการผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการและชำนาญการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยสุ่มกลุ่มงานแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่มงาน จากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงานป.ป.ส.)

จำนวน 14 กลุ่มงาน กรมคุมประพฤติ จำนวน 36 กลุ่มงานกรมสอบสวนคดีพิเศษ จำนวน 27 กลุ่มงาน และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) จำนวน 3 กลุ่มงาน รวมจำนวนทั้งสิ้น 80 กลุ่มงาน จากนั้นดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในระดับบุคคลจากสมาชิกผู้ปฏิบัติงานทุกคนของกลุ่มงานที่สุ่มตัวอย่าง ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 336 คน ประกอบด้วยข้าราชการชาย จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 50.6 และข้าราชการหญิง จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 49.4 โดยมีอายุอยู่ระหว่าง 22-58 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1-35 ปี

**ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน** เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงระดับบุคคลและกลุ่มงาน จำนวน 11 ตัว ที่วัดค่ามาจากตัวแปรสังเกตได้ 26 ตัว พบว่าตัวแปรสังเกตทุกตัวเป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.38-0.83 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงไว้ดังตาราง 1

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและความตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือวัด

ชื่อตัวแปร	จำนวน ข้อ เริ่มต้น	จำนวน ข้อที่ใช้ จริง	พิสัยค่า Corrected Item-Total Correlation	พิสัยค่า Standardize Loading	ค่าความ เชื่อมั่น ( $\alpha$ )	$\chi^2$	df	P-value	SRMR $\leq .05$	RMSEA $\leq .08$	GFI $\geq .9$	CFI $\geq .9$	AGFI $\geq .9$
การสอนงาน ตามหลักการ จัดการของ หัวหน้างาน	20	11	0.633-0.826	0.53-0.76	0.956	128.29	43	0.000	0.044	0.077	0.93	0.98	0.90
การให้คุณค่า แก่บุคลากร ของหัวหน้างาน	19	10	0.557-0.713	0.55-0.81	0.931	84.73	34	0.000	0.032	0.067	0.95	0.99	0.92
ความชัดเจน ในบทบาท	14	9	0.568-0.756	0.59-0.83	0.919	81.74	26	0.000	0.044	0.080	0.95	0.98	0.91
การเรียนรู้และ พัฒนาของ บุคลากร	15	12	0.563-0.736	0.38-0.72	0.921	155.17	53	0.000	0.047	0.076	0.93	0.97	0.89
ความพึงพอใจ ของกลุ่มงาน	16	11	0.500-0.664	0.54-0.75	0.905	116.98	43	0.000	0.043	0.072	0.94	0.98	0.91
ความพึงพอใจ ของบุคลากร	16	7	0.583-0.764	0.65-0.75	0.930	33.28	13	0.000	0.034	0.068	0.97	0.98	0.94
บรรยากาศใน การปฏิบัติงาน ของกลุ่มงาน	19	13	0.514-0.702	0.55-0.77	0.914	172.73	59	0.000	0.048	0.076	0.93	0.97	0.89
ความผูกพัน ของบุคลากร	16	9	0.532-0.666	0.66-0.79	0.877	56.83	24	0.000	0.030	0.064	0.96	0.99	0.93
การสนับสนุน ทางสังคมของ เพื่อนร่วมงาน	14	7	0.504-0.666	0.57-0.77	0.872	102.90	32	0.000	0.045	0.081	0.94	0.98	0.90
การปฏิบัติงาน อย่างมีผล สัมฤทธิ์สูงของ บุคคล	19	11	0.553-0.780	0.59-0.73	0.941	122.30	43	0.000	0.041	0.073	0.94	0.98	0.91
การปฏิบัติงาน อย่างมี ผลสัมฤทธิ์สูง ของกลุ่มงาน	19	8	0.706-0.829	0.57-0.80	0.961	54.65	19	0.000	0.034	0.075	0.96	0.98	0.93

ตัวแปรในระดับบุคคลมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.09-4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.79-0.95 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.68-0.80 แสดงดังตาราง 2

ตัวแปรในระดับกลุ่มงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.99-4.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.82-0.97 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.60-0.83 แสดงดังตาราง 4

### ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของตัวแปรระดับบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง

ผลการทดสอบความกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตัวแปรระดับบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งสิ้น 336 คน พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์ระดับบุคคลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อปรับแบบจำลองให้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และได้แบบจำลองที่ดีที่สุด มีค่าสถิติ  $\chi^2 = 127.11$ ,  $df=52$ ,  $\chi^2/df = 2.44$ ; RMSEA = 0.07; SRMR = 0.02; CFI = 0.98; TLI = 0.97 เป็นต้น ภาพประกอบ 3

จากภาพประกอบ 3 ปรากฏว่า ตัวแปรแฝงจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ประสิทธิภาพ (น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.88) 2) ความชัดเจนในบทบาท ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ความชัดเจนในบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง (น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87) 3) การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบ

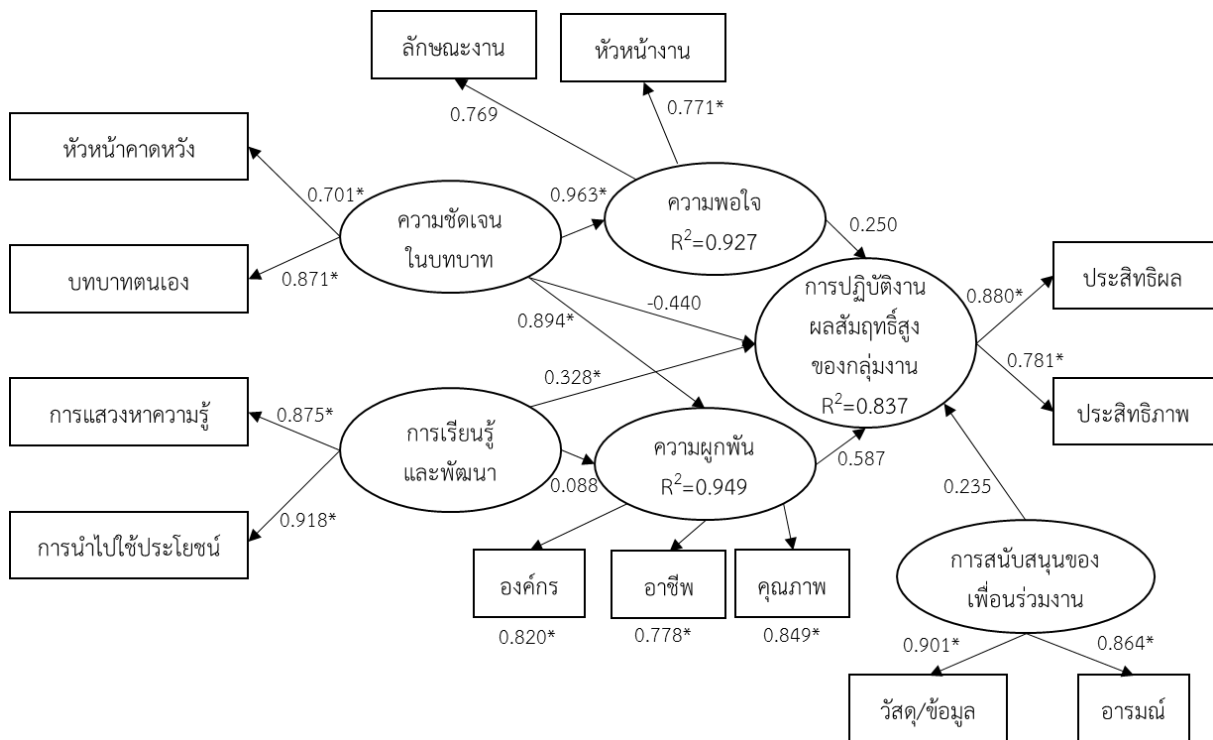
ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือการนำไปใช้ประโยชน์ (น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92) 4) ความพึงพอใจของบุคลากร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ หัวหน้างาน (น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.77) 5) ความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ความผูกพันต่อคุณภาพ (น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85) 6) การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การสนับสนุนด้านสิ่งของ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลข่าวสาร (น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90)

ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงสูงที่สุดต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล คือ ตัวแปรการเรียนรู้และพัฒนา (DE= 0.33) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้ ตัวแปรความชัดเจนในบทบาท การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ความพึงพอใจของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากรและการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้ร้อยละ 83.7 รายละเอียดน้ำหนักค่าอิทธิพลของตัวแปรต่างๆ แสดงไว้ดังภาพประกอบ 3 และตาราง 3

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆในระดับบุคคล (n = 336)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	SD	1	2	3	4	5
การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร	4.202	0.791					
ความชัดเจนในบทบาท	4.185	0.920	0.708*				
การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร	4.174	0.841	0.799*	0.752*			
ความพึงพอใจของบุคลากร	4.158	0.948	0.678*	0.753*	0.748*		
ความผูกพันของบุคลากร	4.232	0.934	0.753*	0.789*	0.779*	0.748*	
การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน	4.091	0.949	0.708*	0.758*	0.676*	0.688*	0.776*

หมายเหตุ \* $p < 0.05$



หมายเหตุ \* $p < 0.05$

ภาพประกอบ 3 ผลการทดสอบความกลมกลืนของโมเดลตัวแปรระดับบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ด้วยตัวแปรแฝงในกลุ่มรวม

ตาราง 3 คะแนนมาตรฐานของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในระดับบุคคล

ตัวแปรตาม	R <sup>2</sup>	ความสัมพันธ์	ตัวแปรอิสระ				
			ความชัดเจนในบทบาท	การเรียนรู้และพัฒนา	ความพึงพอใจ	ความผูกพัน	การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน
พฤติกรรมกรปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง	0.837	DE	-0.440	0.328*	0.256	0.587	0.235
		IE	0.247 (ผ่านความพึงพอใจ)	0.052 (ผ่านความผูกพัน)			
		TE	0.525 (ผ่านความผูกพัน)	0.380	0.256	0.587	0.235

$\chi^2 = 127.11$ ,  $df=52$ ,  $\chi^2/df = 2.44$ ; RMSEA = 0.07; SRMR = 0.02; CFI = 0.98; TLI = 0.97

DI = อิทธิพลทางตรง (Direct Effect), IE = อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect), TE = อิทธิพลโดยรวม (Total Effect)

\* $p < 0.05$ ; (R<sup>2</sup>) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

R<sup>2</sup> ของตัวแปรความพึงพอใจของบุคลากร = 0.93, R<sup>2</sup> ของตัวแปรความผูกพันของบุคลากร = 0.95

### ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของตัวแปรระดับกลุ่มงานที่มีผลต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง

ผลการทดสอบความกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตัวแปรระดับกลุ่มงานที่มีผลต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของกลุ่มข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม จำนวน 80 กลุ่มงาน พบว่ารูปแบบความสัมพันธ์ระดับกลุ่มงานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อปรับแบบจำลองให้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และได้แบบจำลองที่ดีที่สุด มีค่าสถิติ  $\chi^2 = 31.96$ ,  $df=24$ ,  $\chi^2/df = 1.33$ ; RMSEA = 0.06; SRMR = 0.02; CFI = 0.99; TLI = 0.98 เป็นดังภาพประกอบ 4

จากภาพประกอบ 4 ปรากฏว่า ตัวแปรแฝงจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ประสิทธิภาพ (น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93) 2) การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ

พฤติกรรมกรสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน (น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90) 3) การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การยอมรับการปฏิบัติงาน (น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.88) 4) ความพึงพอใจของกลุ่มงาน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ลักษณะงาน (น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90) 5) บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ มาตรฐานโครงสร้างและมิตรภาพ (น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง (Direct Effect; DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect; IE) และอิทธิพลรวม (Total Effect; TE) ของตัวแปรภายในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรระดับกลุ่มงานที่มีผลต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน พบว่า ตัวแปรระดับกลุ่มงานไม่มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของกลุ่มงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรการให้

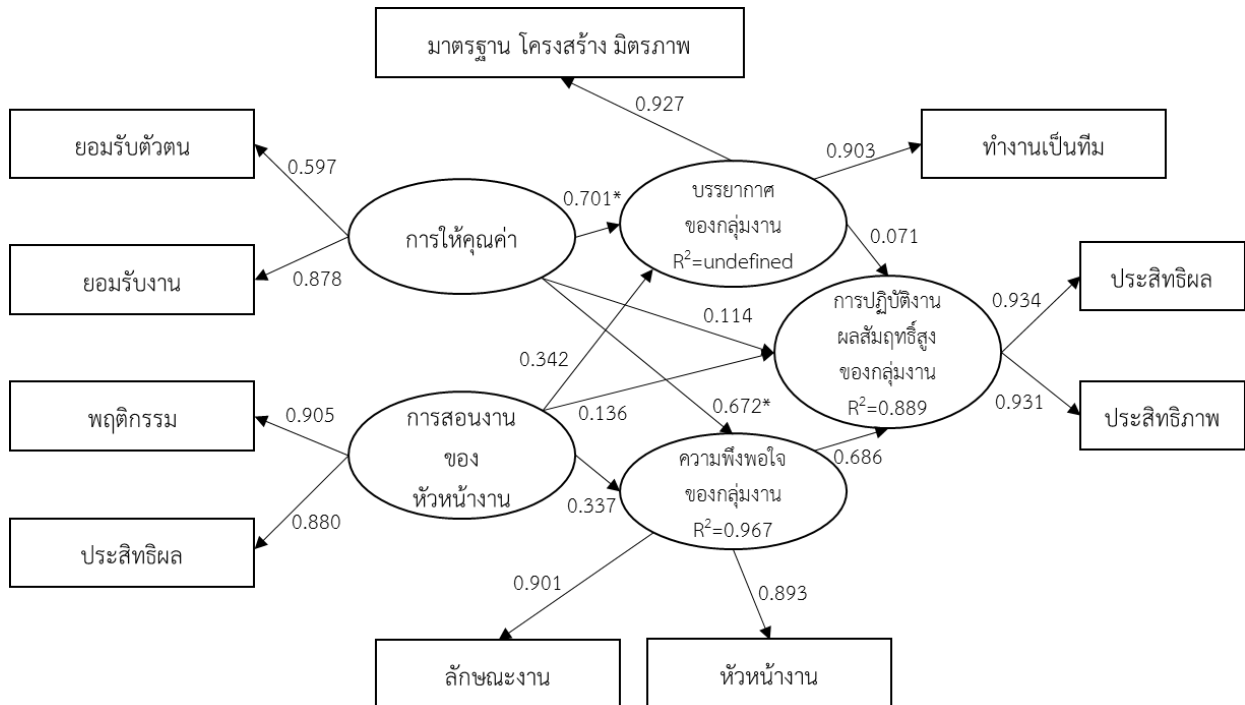
คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน มีอิทธิพลทางตรงต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของกลุ่มงาน (DE= 0.70 และ 0.67 ตามลำดับ) ทั้งนี้ตัวแปรการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ความพึง

พอใจของกลุ่มงานและบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้ร้อยละ 88.9 รายละเอียดค่าน้ำหนักค่าอิทธิพลของตัวแปรต่างๆ แสดงไว้ดังภาพประกอบ 4 และตาราง 5

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆในระดับกลุ่มงาน (n = 80)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	SD	1	2	3	4
การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน	4.239	0.823				
การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน	3.997	0.845	0.596*			
การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน	4.214	0.967	0.639*	0.792*		
ความพึงพอใจของกลุ่มงาน	4.096	0.909	0.655*	0.820*	0.745*	
บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน	4.073	0.876	0.688*	0.731*	0.781*	0.828*

หมายเหตุ \* $p < 0.05$



หมายเหตุ \* $p < 0.05$

ภาพประกอบ 4 ผลการทดสอบความกลมกลืนของโมเดลตัวแปรระดับกลุ่มงานที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ด้วยตัวแปรแฝงในกลุ่มรวม

ตาราง 5 คะแนนมาตรฐานของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในระดับกลุ่มงาน

ตัวแปรตาม	R <sup>2</sup>	ความสัมพันธ์	ตัวแปรอิสระ			
			การสอนงานตามหลักการจัดการ	การให้คุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงาน	ความพึงพอใจ	บรรยากาศในการปฏิบัติงาน
พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน	0.889	DE	0.136	0.114	0.686	0.017
		IE	0.006 (ผ่านบรรยากาศ)	0.012 (ผ่านบรรยากาศ)		
		TE	0.232 (ผ่านความพอใจ)	0.461 (ผ่านความพอใจ)		
			0.237	0.473	-0.680	0.017

$\chi^2 = 31.96$ ,  $df = 24$ ,  $\chi^2/df = 1.33$ ; RMSEA = 0.06; SRMR = 0.02; CFI = 0.99; TLI = 0.98

DI = อิทธิพลทางตรง (Direct Effect); IE = อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect); TE = อิทธิพลโดยรวม (Total Effect)

\* $p < 0.05$  ; (R<sup>2</sup>) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

R<sup>2</sup> ของตัวแปรความพึงพอใจของกลุ่มงาน = 0.97, R<sup>2</sup> ของตัวแปรบรรยากาศของกลุ่มงาน = undefined

### อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

1. จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของตัวแปรระดับบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยโมเดลที่มีการแก้ปรับแล้วมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดีและพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรการเรียนรู้และพัฒนา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.33 ทั้งนี้ตัวแปรความชัดเจนในบทบาท การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ความพึงพอใจของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากรและการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้ร้อยละ 83.7 ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสามารถอภิปรายได้ว่า ตัวแปรการเรียนรู้และพัฒนาอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคล โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.33 ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้ สอดคล้องกับหลายการศึกษา เช่น การศึกษาของ ฮาร์ (Har,2008) ที่พบว่า การเรียนรู้และการพัฒนาการของบุคลากรมีความสัมพันธ์โดยตรงทางบวกต่อการลาออกจากราชการ

ของบุคลากรในองค์กรเช่นเดียวกับผลการวิจัยของ เฮร์เรรา (Herrera, 2010) ที่พบว่า การที่ผู้จัดการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้และการฝึกอบรมสัมมนาในเรื่องนโยบาย ยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอันส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลโดยสามารถสรุปการอภิปรายในเชิงการนำไปใช้งานได้ว่า การจะแก้ปัญหการปฏิบัติงานของบุคคลให้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความรู้และพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยการจัดโปรแกรมเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคคลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

2. ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของตัวแปรระดับกลุ่มงานที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยโมเดลที่มีการแก้ปรับแล้วมีความกลมกลืนกับข้อมูล



เชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี แต่ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ตัวแปรระดับกลุ่มงานไม่มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน มีเพียงตัวแปรการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานเท่านั้นที่มีอิทธิพลทางตรงต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของกลุ่มงาน ( $DE=0.70$  และ  $0.67$  ตามลำดับ) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ คิวและคณะ (Kuo et al., 2005) ที่พบว่า บุคลากรในองค์กรที่รับรู้หัวหน้างานให้ ความสำคัญและยอมรับการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อ ความพึงพอใจกับงาน ความพึงพอใจกับบรรยากาศ การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรทั้งนี้ ตัวแปรการ สอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้ คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานความพึงพอใจของ กลุ่มงานและบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้ ร้อยละ 88.9

การที่ตัวแปรระดับกลุ่มงานในการศึกษาคั้ง นี้ ไม่มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพล ทางอ้อมต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมี ผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มข้าราชการในสังกัดกระทรวง ยุติธรรม น่าจะมีผลมาจากลักษณะงานและ คุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องปฏิบัติงาน อย่างรอบคอบ รวดเร็ว ทันตามระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากเป็นลักษณะงานด้านการสืบสวนสอบสวน ขยายผล และพิจารณาตัดสินที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินคดีและการลงโทษของบุคคล จึงต้องอาศัย ทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะในการปฏิบัติงานของ บุคลากรแต่ละบุคคลเป็นหลัก ดังนั้น การปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มหรือทีมงาน จึงอาจ ไม่ได้ขึ้นกับการสอนงานของหัวหน้างาน การให้คุณค่า ยกย่องการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ความพึงพอใจ ของกลุ่มงาน หรือบรรยากาศในการปฏิบัติงานของ กลุ่มงานเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเป็นหลัก แต่จาก ผลการวิจัยที่พบว่าตัวแปรการให้คุณค่าแก่บุคลากร ของหัวหน้างาน มีอิทธิพลทางตรงต่อบรรยากาศใน การปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจของ

กลุ่มงาน โดยตัวแปรการให้คุณค่าแก่บุคลากรของ หัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจของกลุ่มงาน ไม่มีอิทธิพลทางตรง ต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน อย่างไรก็ตาม ทั้ง 3 ตัวแปรดังกล่าว ร่วมกับตัวแปร การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้ถึง ร้อยละ 88.9 จากผลการวิจัยดังกล่าวนี้สะท้อนให้ เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของหัวหน้างานที่ ต้องให้คุณค่า ยกย่อง ชมเชย และเสริมแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานแก่บุคลากรในกลุ่มหรือทีมงานของ ตนเอง เพื่อให้บุคลากรในกลุ่มหรือทีมงานได้รับความ พึงพอใจ และได้รับรู้ถึงบรรยากาศที่ดีในการ ปฏิบัติงานของกลุ่มหรือทีมงาน ควบคู่ไปกับการสอน งานและถ่ายทอดประสบการณ์การปฏิบัติงานของ หัวหน้างานด้วยวิธีการที่หลากหลาย จึงจะสามารถ แก้ปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือทีมงานในสังกัด กระทรวงยุติธรรมให้มีผลสัมฤทธิ์สูงต่อไป

### ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยที่ได้รายงานถึงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรที่ทำการศึกษาในแบบจำลองของ ตัวแปรทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานที่ส่งผลต่อ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการ และการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมงานในสังกัดกระทรวง ยุติธรรมมีประโยชน์และเป็นข้อมูลที่สำคัญในการ วางแผนเพื่อส่งเสริมหรือพัฒนาพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการ และ การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมงานในสังกัดกระทรวง ยุติธรรม รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นๆ ใน การนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการพิจารณาถึงปัจจัย สำคัญที่ควรส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการเพื่อช่วย ยกกระดับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของ ข้าราชการและกลุ่มงานในหน่วยงานได้

จากผลการวิจัยที่ค้นพบ จะเห็นได้ว่าในการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์ สูงของบุคคลเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ องค์กร จำเป็นที่หน่วยงานต้องให้ความสำคัญในการ

พัฒนาองค์ความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย รวมทั้งควรมีการสร้างชุดฝึกอบรมหรือโปรแกรมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่มีการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถนำองค์ความรู้และทักษะที่ได้รับมาประยุกต์ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรต่อไป นอกจากนี้ภายใต้บริบทของการปฏิบัติงานในกลุ่มหรือทีมงาน หัวหน้างานต้องให้ความสำคัญกับการยกย่อง ชมเชย และเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในกลุ่มหรือทีมงาน เพื่อให้บุคลากรในกลุ่มหรือทีมงานได้รับความพึงพอใจ และได้รับรู้ถึงบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือทีมงาน ควบคู่กับการสอนงานและถ่ายทอดประสบการณ์การปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือทีมงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมให้มีผลสัมฤทธิ์สูงต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการทำวิจัยเชิงทดลองโดยเฉพาะการศึกษาเพื่อยืนยันผลความเป็นสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานต่อไป

2. ควรนำเทคนิคการวิจัยในเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมในสถานการณ์จริงเข้ามาใช้เพื่อค้นหาคำตอบเกี่ยวกับปัจจัยเงื่อนไขหรือสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลและกลุ่มงานเพิ่มขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

กรรณิการ์ คำปาเชื้อ. (2553). *วิเคราะห์ลักษณะอุปนิสัยของข้าราชการไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศและการปฏิรูประบบราชการ*. บทความวิชาการ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

กระทรวงยุติธรรม. (2551). *โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของกระทรวงยุติธรรม*. สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม.

กาญจนา ชิตประเสริฐ. (2547). *ปัญหาในการปฏิบัติงานบุคลิกภาพที่เข้มแข็ง การเห็นคุณค่าในตนเองและความเครียดของพยาบาลจบใหม่ โรงพยาบาลศิริราช*. ปรียญานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการพัฒนาการ). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จินดา รัตน์จำเริญ และกัญญดา ประจุศิลป์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงานบรรยากาศองค์การกับผลผลิตของงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 20(3), กันยายน-ธันวาคม.

ชลลดา ศรเดช. (2550). *การเห็นคุณค่าพรหมจารีของวัยรุ่นหญิง*. ปรียญานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2555). *ยุทธศาสตร์การปรับกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์*. กลุ่มงานพัฒนาบุคคล ส่วนบริหารงานบุคคล.

อังคินันท์ อินทรกำแหง และนริศรา พึ่งโพธิ์สภ. (2556). *รายงานการศึกษาการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Alo, O. (1999). *Human resource management in Nigeria*. Business & Institutional Support Services Limited : Lagos.

- Babu, A., & Kumari, M. (2013). Organizational Climate as a Predictor of Teacher Effectiveness. *European academic research*, 1(5).
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, N. J. :Prentice – Hall.
- Coopersmith, S. (1984). *SEI; Self-Esteem Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Coyne, J. C., Lazarus, R. S., & Schaefer, C. (1981). The health-related functions of social support. *Journal of Behavioral Medicine*, 4, 381-406.
- Dawis, G. R., Lofquist, L., & Weiss, D. (1997). *Manual for the Minnesota Satisfaction questionnaire*. Minneapolis, MN: Industrial Relations Centre, University of Minnesota, United States of America.
- Egan, K., Jaekyum, K., Woosung., & Toby, M. (2013). *The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions*. Published online : 23 March 2013. Springer ScienceBusiness Media. New York.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435–458.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & Kouider, E. (2010). Characteristics of Managerial Coaching. *Performance improvement quarterly*, 23 (1), 53–70.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. New Haven, CT: Yale University, Department of Administrative Sciences, United States of America.
- Hahn, H. J., & Oh, H. (2012). *Managerial Coaching Competencies*. University of Minnesota, Minneapolis, United States of America.
- Har, C. L. (2008). *Investigating the impact of managerial coaching on employees' Organizational commitment and turnover intention in Malaysia (Unpublished thesis)*. University of Malaysia, Malaysia.
- Herrera, T. I. (2010). *A qualitative study of managerial coaching: How critical reflection and experiential learning are facilitated within a multi-national pharmaceutical company*. Unpublished thesis (PhD). Columbia University, United States of America.
- Hirschi, T. (1969). Causes of delinquency Berkeley: University of California Press. In P. Laslett (Eds.), *Two Treatises of Government*. Cambridge: Cambridge University Press, United Kingdom.
- Kim, S. (2010). *Managerial coaching behavior and employee outcomes: A structural equation modeling analysis*. Unpublished doctoral dissertation, Texas A & M University, College Station, United States of America.

- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. University Press of America, Lanham, MD.
- Kuo, M., Larkin, C., McLean, G., Tolbert, A., & Yang, B. (2005). Developing and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157–178.
- Intarakamhang, U., & Peungposop, N. (2014). Effective Improvement of Talents Management for Continuing of Managing Government. Behavioral Science Research Institute. Srinakharinwirot University, Bangkok, Thailand. *Asian Social Science*, 10(1).
- Litwit, G. H., & Burmeister, M.G. (1992). *Climate Performance*. Massachusetts: Purrington Foundation.
- London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 55–69.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the work place: Theory, research, and application*. Thousand Oak, CA: Sage.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963–974.
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B., (2008). *An examination of relationships between managerial coaching and employee development*. (ERIC Document Retrieval No.ED501 641.)
- Pushpakumari, M. D. (2008). *The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis*. Retrieved from [http://202.11.2.113/SEBM/ronso/no9\\_1/08\\_PUSHPAKUMARI.pdf](http://202.11.2.113/SEBM/ronso/no9_1/08_PUSHPAKUMARI.pdf).
- Stella, N. (2011). *Organization culture, Employee commitment, Service Quality and customer retention*. A Dissertation submitted in partial Fulfillment of the requirements for the award of the degree of Master of business administration of Makerere University, Uganda.
- Stevens, R. (2003). High Performance Workplaces. *IPA Research and Information manager*, (1).
- Walter, E. B. (1995). Ethics, Efficiency, Coasean Property Rights and Psychic Income. *Austrian Economic*, 8(2), 66–126.