



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ)

ปริญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

จิตวิทยา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ส่งผลต่อ
ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

Leadership, Organizational Climate and Organizational Citizenship Behaviors Affecting
Job Performance of Government Official in One Government Agency

นามผู้วิจัย นางสาววิมลรัตน์ ครองมงคล

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อาจารย์ศยามล เอกะกุลนันต์, วท.ค.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ค.)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพย์วัลย์ สุรินยา, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กาญจนา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วัน เดือน พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อ
ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

Leadership, Organizational Climate and Organizational Citizenship Behaviors Affecting
Job Performance of Government Official in One Government Agency

โดย

นางสาววิมลรัตน์ ครองมงคล

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร)

พ.ศ. 2555

วิมลรัตน์ ครอบมงคล 2555: ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์หลัก: อาจารย์ศยามล เอกะกุลนันต์, วท.ด. 154 หน้า

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ศึกษาตัวพหุคูณร่วมระหว่างภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ส่งผลกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัยเป็นข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งจำนวน 170 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล แบบวัดภาวะผู้นำ แบบวัดบรรยากาศองค์การ แบบวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และแบบวัดผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บังคับบัญชาข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง มีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง ระดับของบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ระดับของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูงมาก และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 โดยรวมกัน พหุคูณ ได้ร้อยละ 41.6

Vimolrat Krongmonkol 2012: Leadership Organizational Climate and Organizational Citizenship Behaviors Affecting Job Performance of Government Official in One Government Agency. Master of Science (Industrial and Organizational Psychology), Major Field: Industrial and Organizational Psychology, Department of Psychology. Thesis Advisor: Miss Sayamon Akakulanan, Ph.D. 154 pages.

The objectives of this research were to study; the level of leadership, organizational climate and organizational citizenship behaviors affecting job performance and to determine leadership, organizational climate, organizational citizenship behaviors that could predict performance of government official in one government agency.

Samples used in this research were 170 government official of government official in one government agency. Data were collected by questionnaires for personal factors, leadership, organizational climate, organizational citizenship behaviors and job performance appraisal. Statistics used in analysis are percentage, mean, standard deviation and stepwise multiple regression analysis.

The results of the research had showed the following: 1) Level of leadership of government official was at high level. Organizational climate was at moderate level. Organizational citizenship behaviors was at high level and job performance of government official in one government agency was at high level. 2) Multiple regression indicated that leadership, and organizational citizenship behaviors can predict 41.6% of job performance at .001 level of significance.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ก็ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.ศยามล เอกะกุลานันต์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รศ.ดร.พวงเพชร วัชรอยู่ ประธานกรรมการสอบ และ ดร.วันเพ็ญ วรวงศ์พงศา ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ให้ความกรุณาแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่งในการให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการดำเนินการวิจัยตั้งแต่เริ่มเขียน โครงการวิทยานิพนธ์ จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาอย่างยิ่งที่ได้รับ จากอาจารย์ทุกท่าน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ภาควิชาจิตวิทยาทุกท่าน ที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และให้คำแนะนำช่วยเหลือในด้านต่างๆ ผู้วิจัยขอขอบคุณขอขอบคุณข้าราชการ ในหน่วยงานแห่งหนึ่งทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม รวมทั้งนิสิตสาขาวิชา จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (ภาคพิเศษ) รุ่นที่ 13 ทุกท่านที่ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

เหนือสิ่งอื่นใด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา-มารดา และครอบครัวของผู้วิจัย ที่เป็นทั้ง กำลังใจ แรงใจ ส่งเสริม สนับสนุนและเอาใจใส่เรื่องต่างๆ จนสามารถสำเร็จการศึกษาครั้งนี้ได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

วิมลรัตน์ ครองมงคล

ธันวาคม 2554

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์	7
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	33
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ	48
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	69
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	77
กรอบแนวคิดในการวิจัย	82
สมมติฐานในการวิจัย	83
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	84
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	84
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	84
การทดสอบเครื่องมือวัด	93
การเก็บรวบรวมข้อมูล	96
การวิเคราะห์ข้อมูล	96
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย	97

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	98
ผลการวิจัย	98
ข้อวิจารณ์	105
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	111
สรุปผลการวิจัย	113
ข้อเสนอแนะ	115
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	117
ภาคผนวก	129
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	130
ภาคผนวก ข ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	145
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	154

สารบัญตาราง

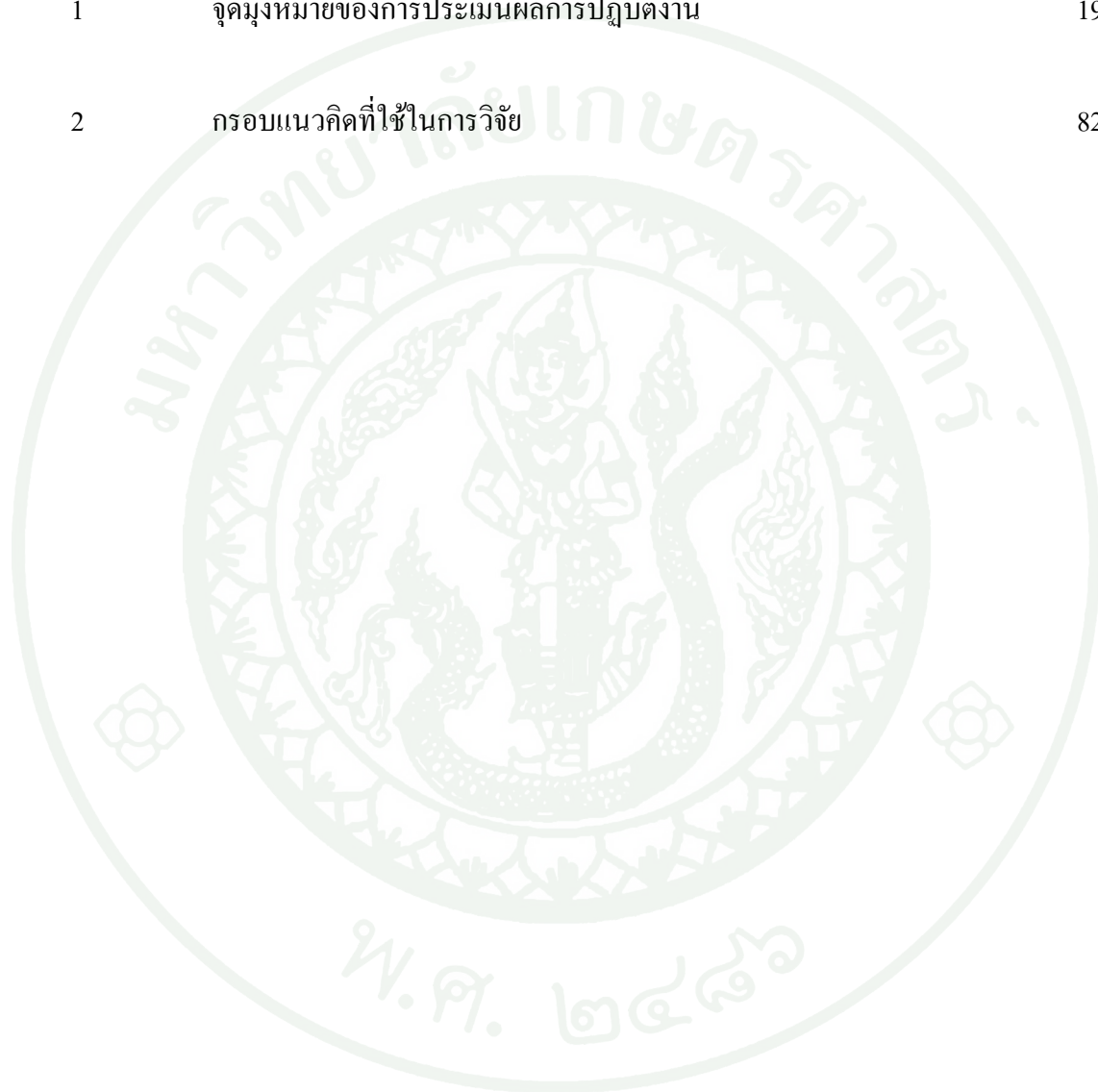
ตารางที่		หน้า
1	แสดงการสรุปทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ	51
2	จำนวนและร้อยละของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	98
3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำผู้บังคับบัญชาของ ข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง	101
4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง	102
5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง	102
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานขององค์การของ ข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง	103
7	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	104
8	ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งสามารถร่วมกันทำนายผลการ ปฏิบัติงานได้	104

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่		หน้า
1	ค่า Item-total Correlation ของแบบวัดภาวะผู้นำ โดยการหาค่าอำนาจจำแนก	146
2	ค่า Item-total Correlation ของแบบวัดบรรยากาศองค์การ โดยการหาค่าอำนาจจำแนก	148
3	ค่า Item-total Correlation ของแบบวัดพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยการหาค่าอำนาจจำแนก	150
4	ค่า Item-total Correlation ของแบบวัดประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการหาค่าอำนาจจำแนก	152

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	19
2	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	82



บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ข้าราชการเป็นกลไกที่สำคัญในการบริหารบ้านเมือง ซึ่งต้องปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับประชาชนและผลประโยชน์ของประเทศชาติ จึงมีบทบาทสำคัญในการบริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง ดังนั้นการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนและประเทศชาติ ข้าราชการต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่มีต่อประเทศชาติ ประชาชน หน่วยงานและเพื่อนร่วมงาน และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ของงานตามความรับผิดชอบ ตามพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือนเนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน วันที่ 31 มีนาคม 2552 ความว่า

...การปฏิบัติงานทุกอย่างของข้าราชการ มีผลเกี่ยวเนื่องถึงประโยชน์ส่วนรวมของบ้านเมืองและประชาชนทุกคน ข้าราชการทุกฝ่ายทุกระดับจึงต้องทำความเข้าใจในความสำคัญข้อนี้ให้ถ่องแท้ แล้วเพียรพยายามปฏิบัติงานของตนด้วยความตั้งใจ จริงใจ และด้วยความรับผิดชอบต่ออย่างสูง เพื่อให้งานที่ทำบังเกิดผลเป็นประโยชน์เป็นความเจริญมั่นคงแก่ประเทศชาติ และประชาชนอย่างแท้จริง... (สำนักข่าวไทย, 2552)

ข้าราชการมีหน้าที่ความรับผิดชอบอำนวยความสะดวก จัดสรรสิ่งต่างๆให้ถูกต้อง รวมถึงการให้ความช่วยเหลือจากปัญหาด้านต่างๆเพื่อประโยชน์ของประชาชน สนับสนุนส่งเสริมในการดำเนินชีวิต มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานของภาครัฐ รวมทั้งมีหน้าที่ในการพัฒนา ยุทธศาสตร์ และแปลงนโยบายที่ได้รับจากรัฐบาลให้เป็นแผนปฏิบัติ จัดสรรทรัพยากรและบริหารราชการทั่วไป งานกำกับและเร่งรัดตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจ เป็นสิ่งที่หน่วยงานทุกแห่งพึงปรารถนา ดังนั้นการวัดระดับผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่าข้าราชการมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด การประเมินผลการปฏิบัติงานได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่ได้เป็นเพียงวิธีการเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

ที่เกิดขึ้นในอดีต (Schneier, Beatty and Baird, 1986 อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2545) อาจกล่าวได้ว่าผลการปฏิบัติงานที่ดีเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพ ความทุ่มเท ความตั้งใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่เป็นผู้ทำงานให้กับรัฐบาลบริหารประเทศ จึงมีผลต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า

ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานกำหนด ดังนั้นข้าราชการควรเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำสามารถพัฒนาระบบการทำงานได้อย่างเหมาะสม มีวินัยและความรับผิดชอบ ก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วย (Sparks and Schenk, 2001) ด้วยเหตุนี้ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ จึงควรมีภาวะผู้นำและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติของบุคคลที่หน่วยงานต้องการ ช่วยยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องของพฤติกรรมในการโน้มน้าวบุคคลและกลุ่มให้มีความสามัคคี รวมพลังกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายบทบาทของผู้นำมีคุณประโยชน์ต่อองค์กรในหลากหลายกิจกรรม ได้แก่ การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น การปรับปรุงงาน การเจรจาต่อรอง การสอนและถ่ายทอดงาน การสร้างทีม การให้ความร่วมมือ การพูดคุยสร้างสัมพันธภาพ การเป็นสมาชิกที่ดีของทีมและองค์กร การเป็นตัวแทนขององค์กร และการแก้ไขปัญหาทางเทคนิค (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กร นิตย์ สัมมาพันธ์ (2547) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานให้กับบุคคลต่างๆ รวมทั้งการจูงใจสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และแรงบันดาลใจ (Inspiration) ให้แก่บรรดาผู้ตาม เป็นการจัดการด้านพลังใจ พลังกาย และพลังปัญญาของคน เพื่อให้องค์กรได้ดำเนินการให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ สำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างราบรื่น

หากจะกล่าวว่าคุณปฏิบัติงานในหน่วยงานจะมีความสามารถในการทำงาน ขยัน อดทนต่อการทำงาน แต่เมื่อบรรยากาศในการทำงาน มีความผิดปกติเป็นไปในทางที่ไม่ดี ผู้ปฏิบัติงานก็ไม่อยากทำงานต่อ รู้สึกไม่ปลอดภัยหรือเบื่อหน่ายที่จะทำงาน อาจทำให้ศักยภาพในการทำงานลดลง ด้วยเหตุนี้บรรยากาศขององค์กร ก็ถือเป็นสิ่งสำคัญและเป็นปัจจัยพื้นฐานของการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงาน พนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Stringer, 2001) เนื่องจากบรรยากาศขององค์กรจะบ่งชี้ถึงความรู้สึก ความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ในองค์กร ตามการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อองค์กร (Mullins, 2002) ดังนั้นบรรยากาศขององค์กรจึงเป็นภาพสะท้อนขององค์กร บรรยากาศขององค์กรที่ดี และเหมาะสม จึงส่งเสริม กระตุ้นการทำงานของข้าราชการและ

ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน หากหน่วยงานพยายามปรับปรุงและบริหารจัดการบรรยากาศองค์การ ด้านต่างๆ ให้มีความเหมาะสม ให้สามารถสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่ ทำให้เกิดการทำงานด้วยความเต็มใจ และมีแรงจูงใจที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จดังที่ องค์การตั้งเป้าหมายไว้ (Stringer, 2001) จึงทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้อีก ในทางตรงกันข้าม ถ้าบรรยากาศองค์การในการทำงานไม่ดีจะเป็นสิ่งบั่นทอนความสามารถ ไม่จูงใจให้ตั้งใจในการทำงานเท่าที่ควร อาจเป็นเหตุให้งานล่าช้าหรือเสียหายได้ (นิภา แก้วศรีงาม, 2532)

และเมื่อข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติ การมี พฤติกรรม การปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงาน บุคคลเช่นนี้ ที่หน่วยงานต้องการเป็นอย่างมาก ดังนั้นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นอีกแง่มุม ที่สำคัญของพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ดีที่สุด ประหยัดที่สุด และส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์การมากที่สุด (Organ and Bateman, 1991) และ ยิ่งไปกว่านั้นหัวใจสำคัญขององค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ คือ การเสนอ ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทนจากการช่วยเหลือที่ได้ทำลงไป (Greenberg and Baron, 1993) สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงพลังภายในของปัจเจกบุคคล Katz (1964 อ้างใน Smith *et al.*, 1983) กล่าวว่า องค์การที่อาศัยพฤติกรรมตามที่องค์การกำหนดเพียงอย่างเดียวเป็นระบบสังคมที่ เปรียบบาง ดังนั้นในการช่วยเหลือ เกื้อกูล ใส่ใจต่องานและผู้ร่วมงาน พฤติกรรมอันน่ายกย่องเหล่านี้ เปรียบเสมือนเป็นตัวหล่อลื่นสังคมเครื่องจักรกลขององค์การ ลดความขัดแย้ง เพิ่มประสิทธิภาพ และยังสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์การ

การปฏิบัติงานของข้าราชการจะส่งผลต่อความเป็นอยู่ การเอื้อประโยชน์ บรรเทาทุกข์หรือ ความเป็นไปต่างๆของประชาชนและของประเทศชาติ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาในเรื่อง ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยเลือก ศึกษาที่ข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และส่งเสริมตัว แปร ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่มีผลต่อผลการ ปฏิบัติงานของข้าราชการ เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปเสนอต่อผู้บริหาร และกองการเจ้าหน้าที่ กำหนดเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง เพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนาให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น
2. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง โดยผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อกองการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ว่าควรส่งเสริมปัจจัยด้านใดที่จะช่วยให้ข้าราชการเกิดผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง
3. ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งโดยผลการศึกษาสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานให้กับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ทราบถึงการทำนายดังกล่าว เพื่อเป็นแนวทางและข้อเสนอแนะให้กับกองการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ในการพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมให้ข้าราชการมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงหรือสูงยิ่งขึ้นไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มีประชากรเป้าหมายคือ กลุ่มตัวอย่างของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ณ เดือน มกราคม 2554 จำนวน 170 คน

2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ คือ

2.1.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) ตามแนวคิดของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) แบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา (Encourage Inspirational Motivation of Subordinates)

2) การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น (Consideration and Well Wishing Toward Others)

3) การมีศีลธรรมในการประกอบการ (Morality in Doing Business)

4) ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Capability in Strategic Thinking)

5) การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม (Encourage Social Consciousness)

6) การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ (Openness)

2.1.2 บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) ตามแนวคิดของ Stringer (2002) แบ่งออกเป็น 6 มิติ ดังนี้

1) ด้านโครงสร้าง (Structure)

2) ด้านมาตรฐาน (Standard)

3) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)

4) ด้านการเห็นคุณค่า (Recognition)

5) ด้านการสนับสนุน (Support)

6) ด้านความผูกพัน (Commitment)

2.1.3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ตามแนวคิดของ Organ and Bateman (1991) แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการให้ความช่วยเหลือ (Altruism)

2) ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy)

3) ด้านความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship)

4) ด้านการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue)

5) ด้านความสำนึกในหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน (Conscientiousness)

2.2 ตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงาน ตามรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

นิยามศัพท์

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณภาพ ปริมาณของงานที่ได้รับมอบหมายและความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่มีคุณค่าทำให้เกิดความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร โดยให้ข้าราชการเป็นผู้ประเมินตนเอง แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ ตามหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ได้แก่ ผลงาน และคุณลักษณะการปฏิบัติงาน

ด้านผลงาน หมายถึง ปริมาณผลงาน พิจารณาจากปริมาณผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ข้อตกลง หรือมาตรฐานของงาน คุณภาพของผลงาน ที่พิจารณาจากความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์ และประณีต ความทันเวลา พิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้น การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร พิจารณาจากความฟุ่มเฟือยในการใช้ทรัพยากรหรือความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือโครงการ ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ ที่พิจารณาจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ของผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน

ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน หมายถึง การวางแผนและการจัดระบบงาน แสดงถึงความมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการคาดการณ์ กำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติงานให้เหมาะสม ความเป็นผู้นำ ในการเป็นตัวอย่างที่ดี มีศิลปะในการจูงใจ กระตุ้น และให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้ตั้งใจและเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถในการแนะนำ สอนงาน กระตุ้น และดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและรับผิดชอบมากขึ้น ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยเต็มใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จลุล่วง และยอมรับผลที่เกิดจากการทำงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความรอบรู้ในงาน เข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง สามารถคิดวิเคราะห์ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน ความอดุสาหะ แสดงถึงความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา การรักษาวินัย แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติตนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการเคารพกฎระเบียบต่างๆ การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ เป็นการปฏิบัติตนอยู่ในกรอบจรรยาบรรณ และค่านิยมของข้าราชการหรือหน่วยงาน

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในการโน้มน้าว กระตุ้นจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินกิจกรรมขององค์การลุล่วงบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้โดยสมัครใจ ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) ประกอบด้วย

ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักองค์การ พัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในการทำงาน อีกทั้งตัวผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาเองต้องทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด

ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออก ซึ่งการรักษาน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข ออมชอมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย มีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น

ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่มีความพิถีพิถันกับงาน หรือคุณภาพของสินค้าหรือบริการ รักษาคำพูด ยึดมั่นในศีลธรรม มีการดำเนินการอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออก ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิดเชิงกลยุทธ์

ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ปลูกฝังให้คนในองค์การเสียสละเพื่อส่วนรวมและสังคม ปลูกฝังจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่ดี และดำเนินงานหรือดำเนินธุรกิจโดยมุ่งคืนประโยชน์ให้กับสังคม

ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และยอมรับข้อดีของตนเอง

บรรยากาศองค์การ หมายถึง รูปแบบและการรวมลักษณะต่างๆเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายในองค์การใดองค์การหนึ่ง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้บรรยากาศองค์การของ Stringer (2002) ประกอบด้วยบรรยากาศองค์การ 6 ด้าน ได้แก่

ด้านโครงสร้าง (Structure) เป็นการสนองตอบตามความรู้สึกของพนักงานว่ามีการจัดการและมีการระบุหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ระดับโครงสร้างจะมีมากเมื่อพนักงานรู้สึกว่าทุกคนมีการระบุหน้าที่เป็นอย่างดี และระดับโครงสร้างจะน้อยเมื่อพนักงานมีความสับสนในภาระหน้าที่และผู้ที่มิอำนาจตัดสินใจ

ด้านมาตรฐาน (Standard) เป็นการวัดถึงความรู้สึกกดดัน ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและระดับของความภาคภูมิใจในพนักงานว่ามีการทำงานที่ดี การมีระดับมาตรฐานสูง หมายถึง การที่พนักงานมองเห็นแนวทางที่จะปรับปรุงการปฏิบัติอยู่เสมอ และระดับมาตรฐานต่ำจะแสดงถึงการมีความคาดหวังต่อ การปฏิบัติในระดับต่ำ

ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการสนองตอบตามความรู้สึกของพนักงานถึงการเป็นเจ้านายตนเอง และไม่มีการตรวจสอบการตัดสินใจซ้ำโดยผู้อื่น ผู้ที่รู้สึกได้ถึง ความรับผิดชอบในระดับสูงจะมีการสนับสนุนการมุ่งแก้ปัญหาด้วยตนเอง ผู้ที่รู้สึกถึงความรับผิดชอบในระดับต่ำจะบ่งชี้ถึงความเสี่ยงและการทดสอบแนวทางที่เป็นตัวชัดเจน

ด้านการเห็นคุณค่า (Recognition) เป็นการบ่งชี้ว่าพนักงานรู้สึกได้ถึงรางวัลที่ได้รับรางวัลเมื่อทำงานได้ดี การวัดนี้จะมุ่งเน้นไปที่การให้รางวัล หรือการกำหนดเงินเดือนและการถูกลงโทษ การมองเห็นคุณค่าในระดับสูง บ่งบอกถึงคุณลักษณะของความสมดุล และความเหมาะสมระหว่างรางวัลและการกำหนดเงินเดือน การเห็นคุณค่าในระดับต่ำ หมายถึง การที่ทำงานได้ดี แต่รางวัลไม่มีความแน่นอน

ด้านการสนับสนุน (Support) เป็นการสนองตอบตามความรู้สึกของพนักงานถึงความไว้วางใจและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันที่มีอยู่โดยทั่วไปในกลุ่มการทำงาน การสนับสนุนจะอยู่ในระดับสูง เมื่อพนักงานรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่ดี และเมื่อพวกเขาารู้สึกแล้วเขาจะให้ความช่วยเหลือ เมื่อเขาต้องการทำการสนับสนุนในระดับต่ำจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานรู้สึกโดดเดี่ยว และแยกจากผู้อื่น

ด้านความผูกพัน (Commitment) เป็นการสนองตอบตามความรู้สึกของพนักงานถึงความภาคภูมิใจในความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กร และระดับความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร การมีความรู้สึกผูกพันในระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการมีความจงรักภักดีอย่างสูงของพนักงาน การมีความผูกพันในระดับต่ำหมายถึง การที่พนักงานรู้สึกไม่มีความห่วงใยหรือสนใจต่อองค์กร และเป้าหมายขององค์กร

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานปฏิบัติโดยองค์กรไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และเต็มใจปฏิบัติเพื่อส่งเสริมเป้าหมาย และเป็นประโยชน์ขององค์กร โดยไม่ได้หวังรางวัลตอบแทน ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 ด้าน ของ Organ and Bateman (1991) ประกอบด้วย

พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การปฏิบัติที่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง

พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การปฏิบัติที่แสดงถึงตระหนักถึงผู้อื่น เพื่อป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่งที่อาจเกิดขึ้นตามมา

พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง การปฏิบัติที่แสดงถึงความอดทน อดกลั้นต่อความคับข้องใจ การถูกรบกวน หรือความเครียด ความกดดันต่างๆ ด้วยความเต็มใจ

พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การปฏิบัติที่แสดงถึงความรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในองค์กร

พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การปฏิบัติตามระเบียบ และสนองนโยบายขององค์กร การตรงต่อเวลา การดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กร ไม่ใช่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปใช้ในการส่วนตัว

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษา วิจัยดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลเป็นสิ่งสะท้อนประสิทธิผลของบุคคล ซึ่งผลรวมของผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลนี้จะส่งผลไปสู่ประสิทธิผลของการทำงานระดับกลุ่มหรือทีมงาน และส่งผลต่อเนื่องไปยังประสิทธิผลขององค์การ Gibson, Ivancevich and Donnelly (2000: 14-23) ความสำเร็จขององค์การ มาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคลและกลุ่มทีมงานต่างๆ ซึ่งผลการปฏิบัติงานของบุคคลและประสิทธิผลของทีมงานและองค์การเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการ เช่น ความสามารถ ความรู้ ทักษะ ทักษะ แรงจูงใจของบุคคล ภาวะผู้นำ สถานะ บทบาทของ

ทีมงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้าง การกำหนด กลยุทธ์ขององค์กร จะเห็นได้ว่าทุกส่วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและองค์กรต้องกำหนด ปัจจัยต่างๆ ให้มีความสมดุลเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผลการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับใดนั้นจะทราบได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ ความสามารถในการทำงาน ของพนักงานในหน่วยงานทุกประเภท (ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน) และเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และความสามารถของ พนักงานและความคาดหวังของหน่วยงาน (ประเวศนิ มหารัตน์สกุล, 2543: 68) ซึ่งความหมายของ คำว่าผลการปฏิบัติงาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2528: 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณค่าของ บุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2531: 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลงาน ที่พนักงานปฏิบัติได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในแง่ของคุณภาพ ปริมาณ และเป็นแบบอย่างของการ ปฏิบัติที่แสดงออกมาว่าเป็นอย่างไร

อรุณ รักธรรม (2531: 675) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคคล

ชนะวิทย์ อนุสุเรนทร์, คุษฎี आयวัฒน์ และสุเกศินี สุภธีระ (2547: 77) ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่จะแสดงออกของพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของมนุษย์ ผลของ การปฏิบัติงานนั้นถือได้ว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญในการประเมินประสิทธิผลของบุคคล ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั่นเอง

Murphy and Cleveland (1991: 92) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติของบุคคลต่อหน้าที่การทำงานตามบทบาทที่ได้รับ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เขาต้อง เผชิญ

Bovee (1993: 175) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพยายามของ บุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

Cascio (1995: 275) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จของงานที่พนักงานได้รับการมอบหมายให้ทำ

Schmitt and Chan (1998: 4) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นการกำหนดพฤติกรรมของพนักงานอันมีความสัมพันธ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

Cook and Hansaker (2001: 244) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง พฤติกรรมที่วัดหรือประเมินได้ ซึ่งเป็นไปในแนวทางการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2003: 10) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ปริมาณ และคุณภาพของงานที่ทำ หรือการจัดการให้บริการ โดยบุคคลหรือกลุ่มงานทั้งหมด

Aamodt (2007: 35) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการพรณานา หน้าที่งานและทำให้ทราบว่าควรประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างไร รวมถึงสามารถ กำหนดมาตรฐานการทำงานที่คาดหวังกับพนักงานได้ด้วย

จากความหมายของผลการปฏิบัติงานข้างต้น จึงอาจสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณภาพ ปริมาณของงานที่ได้รับมอบหมายและความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่มีคุณค่า ทำให้เกิดความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2531: 13) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ และแบบอย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมา

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2533: 202) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ที่คาดหวังไว้ หรือเปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น ๆ แล้วตัดสินว่าเป็นที่พอใจหรือไม่ ดีไม่ดีเพียงใด เป็นการประเมิน

ว่าคนทำงานได้ผลงานตามที่ควรทำได้หรือด้อยกว่า หรือดีเกินเกินที่คาดหมายและคุ้มเงินเดือนที่กำหนดไว้ตามระดับตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์(2541: 214) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้น เพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคคล ในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและรายได้ ที่บุคคลได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคคล ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

สุสติ รุมาคม (2542: 4) การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือ การประเมินบุคคลที่มีการจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการปฏิบัติงานและศักยภาพในการพัฒนา

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2542: 11) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงาน และคุณภาพของบุคคลให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัล หรือลงโทษ ตลอดจน ในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต

วิทยา ตันติเสวี (2543: 200) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดผล การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หรือพนักงาน แต่ละคนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบ ผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นๆ ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้สำหรับงานแต่ละชนิดทั้งในแง่คุณภาพและปริมาณ ตลอดจนองค์ประกอบและปัจจัยอื่นๆ ที่ได้ กำหนดไว้ให้เหมาะสมตามแต่ลักษณะของงานแต่ละประเภทเพื่อที่จะหาคำตอบให้ได้ว่า ผลงาน การปฏิบัติงานนั้นเป็นอย่างไร คือ ดีเลิศ (Superior) ดีมาก (Outstanding) ดี (Satisfactory) พอใช้ (Acceptable) หรือว่าใช้ไม่ได้ (Poor/Dissatisfactory)

เสนาะ ดิยาว (2543: 118) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบ ที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้น ได้ผลสูงกว่า หรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

Szilagy (1981: 542) ก็ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการของการกำหนด การวัด และการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

Schermerhorn *et al.* (2003: 136) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินการทำงานอย่างมีระบบและมีการให้ผลย้อนกลับเพื่อให้สามารถนำมาปรับปรุงการทำงาน

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้น จึงอาจสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการของการวัด เปรียบเทียบผลงานของบุคคลที่ทำได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ และแบบอย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมา ว่าการปฏิบัติงานได้ผลอยู่ในระดับสูง หรือต่ำ เพื่อประโยชน์ในการให้รางวัล หรือลงโทษ ตลอดจนการให้ข้อมูลย้อนกลับในการแก้ไขผลงานและการพัฒนาบุคลากร

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ไม่มีองค์การใดที่ปราศจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ว่าจะระดับต่ำสุดหรือระดับสูงสุดก็ต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่มีการลดพนักงาน หรือการปรับปรุงองค์การอย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์การ (Schultz and Schultz, 1998: 125)

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2540: 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชาและองค์การดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างไรมีคุณค่าเพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชามีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแจ้งผลให้พนักงานทราบ ก็จะได้รับรู้ว่าปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานก็จะไม่ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม ในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาเพราะจะทำให้ทราบว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือองค์การมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้หาวิธีการเพื่อส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้นหากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะทำการพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์การ เนื่องจากผลสำเร็จขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์การจะได้หาหนทางปรับปรุง หรือสรรหาพนักงานให้เหมาะสมกับงาน อันจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2541: 216-217) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีส่วนช่วยควบคุมให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความยุติธรรม ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพขององค์การในอนาคต โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ภายในองค์การดังต่อไปนี้

1. บุคลากรสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานที่องค์การกำหนด โดยที่บุคคลอาจจะใส่แรงพยายามในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น หรือเข้ารับการศึกษาอบรมและพัฒนา เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและเพิ่มขีดความสามารถของตน ในทางตรงข้ามถ้าบุคคลมีความรู้สึว่าเขาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานขององค์การ เขาอาจที่จะตัดสินใจเปลี่ยนงานได้ นอกจากนี้ สำหรับบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ จะได้ทำการพัฒนาศักยภาพของตนให้เพิ่มขึ้นเพื่อให้มีรายได้ หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นตามลำดับ

2. หัวหน้างานสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าตอบแทน การตัดสินใจในการให้ผลตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนว่ามีความถนัด และเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ เพียงใด สมควรที่จะได้รับการปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นกลาง และการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้อย่างยุติธรรม มีส่วนในการสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร, 2542: 13) มีดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดี ความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้าย และปลดออกอย่างมีเหตุผลและมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อการพัฒนานุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะพยายามปรับปรุง เพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผล

5. เพื่อนำไปปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล

อาจกล่าวได้โดยทั่วไปว่าจุดหมายในการประเมินผลงานของบุคลากรนั้นคือ (พจนานุกรมศัพท์, 2542: 49-51)

1. เพื่อตรวจสอบจุดด้อยหรือจุดเด่นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน

2. ในหน่วยงานหรือองค์กรทุกแห่งอาจมีความจำเป็นที่จะต้องเลื่อนผู้ปฏิบัติงานให้ไปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น หรืออาจจะต้องเปลี่ยนสายงานเพื่อให้เหมาะแก่ความสามารถ ในกรณีเช่นนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้เราสามารถเลือกเฟ้นคนที่มีคุณสมบัติตามที่เรต้องการได้สูงขึ้น

3. เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นส่วนรวมนั้น

4. การประเมินเพื่อกำหนดค่าตอบแทน

5. การประเมินต่อข้อเรียกร้องหรือข้อเสนอของผู้ปฏิบัติงาน (Negotiation)

จากวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ทราบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายหลายอย่าง ซึ่งส่วนมากแล้วมักจะวัดการปฏิบัติงานของบุคคลในช่วงระยะเวลาหนึ่งอาจจะเป็น 3 เดือน หรือ 6 เดือน เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาผลงานที่ปรากฏจากการปฏิบัติงานนั้นและเพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นจึงขอเสนอในรูปแบบของแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 1 จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 227)

จากภาพสามารถอธิบายได้ว่า เมื่อรับบุคคลเข้ามาทำงานไม่ว่าจะวิธีการสรรหา คัดเลือก หรือการบรรจุบุคลากร เมื่อเข้ามาแล้วแต่ละบุคคลก็จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่งก็จะเกิดการประเมินการปฏิบัติงานขึ้น ทั้งนี้เพื่อเหตุผลต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นๆ

นอกจากนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีการทำเป็นลำดับขั้นตอนเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น ดังนั้นจึงขอเสนอขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543: 227-229) ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้เป็นแนวทางเพื่อเป็นแบบแผนว่าจะทำอะไร บ่อยแค่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ เกณฑ์ที่ใช้ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง จะทำอะไร บ่อยแค่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ เกณฑ์ที่ใช้ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง

2. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมินให้ชัดเจน ดังที่กล่าวมาแล้วในข้างต้นเช่น การพิจารณาบุคคลเข้าทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

3. กำหนดรูปแบบและลักษณะงานที่ประเมินดังนี้

- คุณภาพของงาน
- ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- ความซื่อสัตย์
- ความรับผิดชอบต่อหน้าที่
- ความริเริ่มสร้างสรรค์
- การให้ความร่วมมือและประสานงาน
- การปรับตัว
- ความมีมนุษยสัมพันธ์
- ความเป็นผู้นำ
- ความแข็งแรงและสุขภาพ

4. การกำหนดตัวผู้ประเมินและการอบรมผู้ประเมินได้แก่หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้ประเมินควรมีความรู้ในแบบฟอร์มและจุดมุ่งหมายของการประเมินการปฏิบัติงาน

5. การกำหนดวิธีการประเมินมีหลายรูปแบบดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่ควรคำนึงถึงวัตถุประสงค์และควรเลือกรูปแบบให้เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง

6. กำหนดให้ผู้ประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขเกี่ยวกับการประเมินงานและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้

7. นำผลที่ได้มาพิจารณา

8. ทำการสรุปวิเคราะห์และตัดสินใจในการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานนั้นไปใช้ในขั้นตอนนี้ควรมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ และข้อมูลควรมีการสะท้อนกลับให้แก่ผู้รับการประเมิน ยกเว้นข้อมูลที่เป็นความลับที่มีผลต่อผลประโยชน์ของผู้รับการประเมิน

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2545: 194-195) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 6 ประการ คือ

1. เพื่อใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือนค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด

2. เพื่อใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

4. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด

5. เพื่อใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคลากร เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

6. เพื่อใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ปัญหาคความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี และเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอยู่หลายวิธี สามารถแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินได้เป็น 4 ลักษณะใหญ่ๆ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2540: 21-59) คือ

1. วิธียึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับ คุณลักษณะของบุคคล (Characteristic) หรือ บุคลิกภาพ (Personality) เป็นสำคัญ แบ่งออกเป็น 5 วิธี คือ วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน วิธีการประเมินแบบตรวจสอบ วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล วิธีแบ่งชั้น และวิธีการประเมินตามค่าคะแนน

2. วิธียึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ แบ่งออกเป็น 12 วิธี คือ วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ วิธีการบรรยายความ วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (จัดลำดับแบบความประพฤติหรือบุคลิกลักษณะไว้ประมาณ 100 กว่ารายการ และประเมินไปตามช่องน้ำหนักระยะที่กำหนดให้) วิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน วิธีการประเมินร่วมกัน วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน วิธีการประเมินด้วยตนเอง วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า วิธีการประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน และวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์ โดยอาศัยมาตราส่วน

3. วิธียึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 7 วิธี คือ วิธีการประเมินตามผลงาน วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้โดยตรง วิธีการประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิธีจับบันทึก ปริมาณงาน วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา วิธีทดสอบผลงาน และวิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง

4. วิธีแบบผสมผสาน เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างวิธีการประเมินทั้งหลายที่กล่าวมาซึ่งเป็น ความพยายามที่จะแก้ไขจุดด้อย และนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารและพนักงานในการวางแผนการปฏิบัติงานและการแจ้งผลการปฏิบัติงาน (Feedback) ตลอดจนสนองความต้องการขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากการประเมินในการบริหารงาน เช่น การบริหารค่าจ้างเงินเดือน การทดสอบความเที่ยงตรงของการประเมิน

จำเนียร จวงตระกูล (2531: 40) กล่าวว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 วิธีการ ดังนี้

1. การวัดเพื่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยตรง ถือว่าเป็นการวัดการปฏิบัติงานโดยตรง คือ จะมุ่งไปที่ผลงานที่ปฏิบัติไว้ว่า มีลักษณะเป็นอย่างไร เป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร ซึ่งจะมีกระบวนการโดยสรุป ดังนี้

1.1 การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานในที่นี้ หมายถึง มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเข้าใจกันเป็นอย่างดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาว่า การปฏิบัติงานในแต่ละชั้นงาน หรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งที่ปฏิบัติออกมาเป็นผลสำเร็จนั้น จะต้องดีเพียงใด (คุณภาพ) หรือจะต้องมีจำนวนเท่าใด ในเวลาเท่าใด (ปริมาณ) หรือจะต้องปฏิบัติงานให้สำเร็จในลักษณะเช่นใด

1.2 การวัดการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เมื่อเปรียบเทียบแล้วจะทำให้เราทราบโดยดูจากผลต่างของการเปรียบเทียบ ถ้าหากเปรียบเทียบแล้วปรากฏว่าไม่มีผลต่าง คือ ได้ตรงกันพอดี แสดงว่าพนักงานปฏิบัติงานได้มาตรฐานที่กำหนดไว้แต่ถ้ามีผลต่างคือ ได้น้อยกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ แสดงว่าพนักงานผู้นั้นปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน และถ้ามีผลต่าง คือ การปฏิบัติงานได้มากกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ แสดงว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ดีเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด

1.3 การตีค่าการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นออกมาว่ามีค่าเป็นอย่างไร ทั้งนี้แล้วแต่จะแบ่งระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน อาจแบ่งเป็น 3 ระดับ หรือมากกว่า 3 ระดับ เช่น 5 ระดับ คือ ดีเลิศ ดีมาก ดี ยังไม่ดี ใช้ไม่ได้ เป็นต้น

2. การวัดเพื่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยทางอ้อม งานบางอย่างกำหนดมาตรฐานออกมาเพื่อใช้วัดการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรมอย่างเด่นชัดได้ยาก จึงทำให้การวัดไม่แน่นอน จึงต้องหาวิธีการวัดโดยทางอ้อม ซึ่งวิธีนี้เรากำหนดมาตรฐานขององค์ประกอบการปฏิบัติงาน แทนที่จะกำหนดมาตรฐานสำหรับชิ้นงาน ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

2.1 การกำหนดองค์ประกอบและคุณลักษณะหรือพฤติกรรมเพื่อใช้ในการวัด เพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น นิยมใช้กันอยู่ทั่วไป มีดังนี้

2.1.1 ความรับผิดชอบในงาน พิจารณาถึงความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายจนเสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยไว้วางใจได้เพียงใด

2.1.2 ความสันทัดชัดเจนในงาน พิจารณาถึงความรู้และความชำนาญในขั้นตอนต่างๆ ของงานในหน้าที่และที่เกี่ยวข้อง

2.1.3 ความถูกต้องแม่นยำ พิจารณาถึงคุณภาพของงานว่ามีข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องมากน้อยเพียงใด โดยเทียบกับระยะเวลาที่ทำงานนั้นด้วย

2.1.4 ความละเอียดรอบคอบ พิจารณาถึงความสุขุมรอบคอบในการทำงาน ตลอดจนความเป็นระเบียบของงาน

2.1.5 ความรวดเร็วในการทำงาน พิจารณาถึงเวลาที่ใช้ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายว่าเสร็จก่อนกำหนด หรือทันการหรือไม่

2.1.6 ความมีไหวพริบ พิจารณาถึงความเฉลียวฉลาด ความรู้รอบตัวในการตอบคำถามหรือข้อซักถาม หรือเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่ถูกต้อง และสมเหตุสมผล

2.1.7 ความคิดริเริ่ม พิจารณาถึงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงงาน และความสามารถในการนำข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะนั้นๆ ไปใช้ปฏิบัติหรือความสามารถที่จะริเริ่มงานด้วยตนเอง โดยไม่ต้องให้หัวหน้างานบอกกล่าวหรือชี้แจงซ้ำซากบ่อยๆ

2.1.8 ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พิจารณาถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิด ความเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ แก่ผู้บังคับบัญชา แก่ผู้ร่วมงาน

2.1.9 ความสามารถพิเศษ พิจารณาถึงความสามารถพิเศษในเรื่องภาษา การใช้เครื่องจักร และอุปกรณ์ในการทำงาน

2.1.10 ความซื่อสัตย์สุจริต พิจารณาถึงความเชื่อถือและความไว้วางใจ ตลอดจนความจริงใจที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงาน

2.1.11 ทักษะคิด และความร่วมมือ พิจารณาถึงทำที่ความรู้สึกที่มีต่องาน และเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความร่วมมือช่วยเหลือผู้อื่น

2.1.12 ความขยันหมั่นเพียร พิจารณาถึงความมานะบากบั่นที่มีต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงความสนใจและความตั้งใจในการทำงาน

2.2 การวัดการปฏิบัติงาน เป็นการนำเอาคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมาในการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับองค์ประกอบการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

2.3 การตีค่าการปฏิบัติงาน ที่สามารถทำได้ในทำนองเดียวกันกับการตีค่าผลการปฏิบัติงานที่วัดได้โดยตรง

3. การวัดเพื่อการประเมินค่าการปฏิบัติงานโดยทางตรงและทางอ้อม งานบางอย่างจำเป็นต้องอาศัยวิธีการวัด และการประเมินทั้งสองวิธีรวมกัน จึงจะทำให้การประเมินถูกต้อง สมบูรณ์ และเชื่อถือได้

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537: 122-125) กล่าวถึง วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ควรประกอบด้วยสิ่งที่สำคัญดังนี้

1. วัดการกระทำ และผลงานที่กระทำเสร็จแล้ว

2. วัตถุประสงค์สภาพของผู้ทำงานกับการทำงาน

ซึ่งในการสร้างแบบทดสอบเพื่อที่จะใช้วัดการทำงานนั้น อาจจะบรรจุหลักสำคัญทั้งสองอย่างเข้าไปด้วยกัน

1. การวัดการกระทำนั้น ใช้กับงานที่เกี่ยวกับการผลิตสิ่งของทั้งที่ผลิตด้วยมือ กับที่ผลิตด้วยเครื่องจักร หากจะวัดความสำเร็จของงานที่ทำ ควรบรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

1.1 ความรู้ด้านวัสดุที่ใช้ในการผลิต ทดสอบความจำได้ ความเข้าใจในสิ่งเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือที่ใช้ในการผลิต

1.2 การลงมือกระทำ ขั้นตอนในการลงมือ ความมีระเบียบ ความละเอียดถี่ถ้วน ความรอบคอบ ความคล่องแคล่ว ชำนาญ ไหวพริบ ฯลฯ

1.3 คุณผลงานที่ผลิตสำเร็จแล้วว่า มีความเรียบร้อยสมบูรณ์สอดคล้องกับการลงมือปฏิบัติที่ผ่านมาหรือไม่แล้วนำลักษณะทั้งสามอย่างนี้ มาประเมินเป็นผลความสำเร็จในการทำงานของบุคคล

2. การวัดบุคลิกภาพของผู้ทำงาน กับงานที่ทำเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า งานที่ประสบความสำเร็จ ความล้มเหลว นั้น มีส่วนอันเนื่องมาจากความบกพร่องของบุคลิกภาพด้วย มิใช่ว่ามีสติปัญญา มีความรู้ มีความชำนาญดีแล้ว จะทำให้ทำงานได้ดีเสมอไป บุคลิกภาพที่ดีก็เป็นส่วนประกอบที่สำคัญในอันที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นลูกจ้างที่น่าจ้างพอใจ หรือเป็นบุคคลที่เพื่อนร่วมงานด้วยกันนิยมนับถือ “การติดต่อพบปะระหว่างกันเป็นส่วนตัวเพื่อให้รู้จักซึ่งกันและกัน” คือ ส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพที่ต้องการของหน่วยงาน

Schultz and Schultz (2001) ได้นำเสนอเทคนิควิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอื่น ๆ ได้แก่

วิธี Forced - Distribution Technique เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หัวหน้างาน จะกำหนดจำนวนพนักงานในแต่ละระดับผลการประเมินไว้ล่วงหน้าตายตัว เป็นการแจกแจงมาตรฐาน เช่น ผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมจำนวนร้อยละ 10 ของพนักงานทั้งหมด

วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบ (Paired - Comparison Technique) เป็นวิธีการประเมิน เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน กับพนักงานคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือแผนก เดียวกัน เป็นการเปรียบเทียบรายคู่ วิธี Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) เป็นวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประเมินจากพฤติกรรมของพนักงานในกรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤตขึ้น ประเมินจากการสังเกตและแยกแยะโดยผู้มีหน้าที่ประเมิน

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยุคใหม่ ไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานยุคใหม่จะต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับ เป้าหมายทางธุรกิจด้านต่างๆ ขององค์กร ทั้งทางด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในและ การเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร โดยผ่านกระบวนการกระจายเป้าหมายทางธุรกิจจาก ระดับบนสุดลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานกระบวนการกระจายเป้าหมายดังกล่าว มีความสัมพันธ์กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีองค์ประกอบหลัก ได้แก่

ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI: Key Performance Indicator) คือตัวบ่งบอกผลงานหลักระดับ บุคคลที่มีความสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายในตำแหน่งงานนั้นๆ การกำหนด KPI จะช่วยให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน โปร่งใส ป้องกัน ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้หลายประการ เช่น ความไม่ชัดเจนของการประเมิน อคติของผู้ประเมินการ กำหนด

Competencies หมายถึง ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะและแรงจูงใจที่มี ความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายในตำแหน่งนั้น ๆ การกำหนด Competencies จะทำให้การวัดผลการปฏิบัติงานตาม KPI มีความชัดเจนขึ้น ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน ทราบถึงระดับความสามารถที่องค์กรต้องการ พฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง และเป็นแนวทาง ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ

การประเมินผลแบบ 360 องศา เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้องทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้องและตนเอง เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานยุคใหม่ที่ทำให้ข้อมูลหลากหลายในมุมมองที่มีที่มาแตกต่างกันแต่มีส่วนต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆทั้งสิ้น การประเมินตามระบบนี้จะทำให้มองเห็นภาพพฤติกรรมของพนักงานได้ชัดเจนขึ้น ทราบถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงในทุกๆด้าน ลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล และกระตุ้นให้ทุกคนเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ระบบการประเมินผลแบบนี้ จะต้องอ้างอิงตาม competency การสร้างเครื่องมือวัด หรือแบบสอบถามต้องสอดคล้องกับ KPI และ competency ของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆด้วย ตลอดจนจะต้องพิจารณาเลือกบุคคลที่เหมาะสมในการตอบแบบสอบถาม และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานด้วย

ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 232) กล่าวว่า ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 2 ประเภท คือ

1. การประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits Evaluation) เป็นการประเมินคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการประเมินได้แก่ คุณลักษณะที่มีผลต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวในการทำงาน เช่น ปริมาณการผลิต คุณภาพการผลิต ความคิดริเริ่ม เป็นต้น
2. การประเมินผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว (Contribution) เป็นการประเมินผลงานทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณของงานที่เคยปฏิบัติโดยเทคนิควิธีต่างๆ เช่น การวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งวิธีประเมินโดยผู้ประเมินหลายคน เป็นต้น

ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 199) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ คือ

1. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้เกี่ยวกับเวลา ผู้รับผิดชอบในการประเมิน และเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้

2. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินเก็บข้อมูลตัวเลขที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
4. การนำผลที่ประเมินได้มาถกเถียงและพิจารณากับพนักงาน

5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสรุปผลเป็น 2 ระบบควบคู่กันไป คือทั้งในรูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยที่วิธีไม่เป็นทางการเป็นการให้หัวหน้าของพนักงานนั้นๆ แสดงความคิดเห็นโดยทั่วๆ ไปเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการนั้นเป็นระบบที่ใช้เป็นประจำตามปกติ และมีระเบียบแบบแผน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551: 403-405) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีขั้นตอนอยู่ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
2. การกำหนดรูปแบบและลักษณะงานที่จะประเมิน
3. การกำหนดตัวผู้ประเมินและทำการอบรมผู้ประเมิน เมื่อกำหนดรูปแบบและลักษณะที่จะประเมินแล้วจึงกำหนดผู้ประเมิน ได้แก่ หัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับผู้ถูกประเมินซึ่งผู้ประเมินควรได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย หลักการ วิธีการ และการใช้รูปแบบประเมินด้วย
4. การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินมีหลายแบบ วิธีการใช้ก็มีจุดหมายแตกต่างกัน
5. การวิเคราะห์และแปรผลรวมทั้งการนำไปใช้ การวิเคราะห์ผลนั้นควรจะทำให้ถูกต้องตามวิธีการวิเคราะห์ผลงาน ซึ่งผู้วิเคราะห์จะต้องมีความชำนาญพอสมควร

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานมีหลากหลายรูปแบบเพื่อให้ครอบคลุมในหลายด้านตามความเหมาะสมของงาน หัวข้อการประเมินในแต่ละด้านมีความสอดคล้องและเป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์การต้องการ ใช้การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ระดับ 2 องค์ประกอบ ตามหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งดังนี้

1. ผลงาน หมายถึง ปริมาณผลงาน พิจารณาจากปริมาณผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ข้อตกลง หรือมาตรฐานของงาน คุณภาพของผลงาน ที่พิจารณาจากความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์ และประณีต ความทันเวลา พิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้น การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร พิจารณาจากความฟุ่มเฟือยในการใช้ทรัพยากรหรือความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือ โครงการ ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ ที่พิจารณาจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ของผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน

2. คุณลักษณะการปฏิบัติงาน หมายถึง การวางแผนและการจัดระบบงาน แสดงถึงความมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการคาดการณ์ กำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติงานให้เหมาะสม ความเป็นผู้นำ ในการเป็นตัวอย่างที่ดี มีศิลปะในการจูงใจ กระตุ้น และให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้ตั้งใจและเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถในการแนะนำ สอนงาน กระตุ้น และดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและรับผิดชอบมากขึ้น ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยเต็มใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จลุล่วง และยอมรับผลที่เกิดจากการทำงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความรอบรู้ในงาน เข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง สามารถคิดวิเคราะห์ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ความอดุสาหะ แสดงถึงความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา การรักษาวินัย แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติตนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ในการเคารพกฎระเบียบต่างๆ การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ เป็นการปฏิบัติตนอยู่ในกรอบจรรยาบรรณ และค่านิยมของข้าราชการหรือหน่วยงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดโดยเลือกใช้หลักการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าเป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการ ที่มีความเหมาะสมและใช้กับ ฝ่าย/กลุ่ม/กอง ของหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง มีความครอบคลุมในหลายด้านตามความเหมาะสมของงาน หัวข้อการประเมินในแต่ละด้านมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

การวัดผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงานเป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ผลการปฏิบัติงานที่ดีเป็นไปตามเป้าหมายจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ จึงได้มีนักวิชาการให้ความสนใจศึกษาเพื่อนำไปพัฒนาองค์การ จึงมีผู้ทำเครื่องมือเพื่อวัดระดับผลการปฏิบัติงานแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับกับองค์การ เช่น การศึกษาของ วิริยะ พวงไทย (2550) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีมกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงเรียนพลิตรยนต์ กลุ่มตัวอย่างประชากรเป็นหัวหน้างานระดับต้น โรงเรียนพลิตรยนต์ จำนวน 132 คน มีแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ว่าเป็นผลจากการทำงานของบุคคลที่ปฏิบัติได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถและศักยภาพของเขาจากการทำงาน ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การที่ใช้ในปัจจุบันประกอบไปด้วย ด้านความคิด ด้านเทคนิค และด้านบุคคล ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน การคิดคะแนนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตัวอย่างข้อคำถาม หัวหน้างานระดับต้น มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา และแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ หัวหน้างานระดับต้น มีความสามารถวางแผนงานและจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ และหัวหน้างานระดับต้น สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

ศรียา เอียดเสน (2550) ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศขององค์การและผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับบัญชา โรงเรียนประกอบรยนต์แห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างประชากรเป็นผู้ช่วยผู้จัดการและผู้จัดการของโรงเรียนประกอบรยนต์แห่งหนึ่งจำนวน 134 คน มีแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ว่าเป็นผลจากการแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานการ ในการวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นแบบสอบถามผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ใน

องค์การกรณศึกษา ประกอบด้วย ด้านการควบคุมต้นทุน ด้านคุณภาพ ด้านการใช้เวลา ด้านความปลอดภัย ด้านความรับผิดชอบ และด้านศักยภาพเฉพาะบุคคลประกอบด้วยข้อคำถาม 19 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ สูงกว่าเกณฑ์หรือเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้เป็นอย่างมาก สูงกว่าเกณฑ์หรือเป้าหมายที่บริษัทกำหนดเล็กน้อย - ปานกลาง เป็นไปตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด ควรมีการปรับปรุง และมีข้อผิดพลาดอยู่เสมอ

การศึกษาวิจัยของ จริกรณ์ กระบวนแสง (2549) ภาวะผู้นำ เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างประชากรเป็นตัวแทนประกันชีวิตที่มีตำแหน่งระดับผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตแห่งหนึ่ง จำนวน 224 คน มีแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ว่าเป็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามแนวทางที่บริษัทกำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถประเมินได้จากการปฏิบัติงานของบุคคลในการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจและการดูแลเอาใจใส่ ในการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นแบบสอบถามผู้วิจัย สร้างขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับบริบทในการศึกษาโดยใช้แนวทางในการสร้างผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิต มาสร้างเป็นแบบวัดแบบให้ผู้บริหารหน่วยประเมินตนเอง (Self- Report) ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 18 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง บ่อย บ่อยมาก ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น ท่านมีการหาตัวแทนประกันชีวิตรายใหม่อย่างสม่ำเสมอ ท่านหาตัวแทนประกันชีวิตรายใหม่จากแหล่งต่าง ๆ และท่านอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ข้อดีและผลประโยชน์ที่จะได้รับในงานประกันชีวิตให้แก่ผู้อื่น

จากการศึกษาการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร การวัดคะแนนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีการวัดองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน จากการสร้างแบบวัดขึ้นเอง โดยใช้องค์ประกอบด้านผลงาน และคุณลักษณะการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความสามารถ ศักยภาพของแต่ละบุคคลในการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่สำคัญ ภาวะผู้นำแบบใดเหมาะสมกับองค์การแบบใด สถานการณ์แบบไหน เพื่อฝ่าฟันอุปสรรค วิกฤต และพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิผลสูงสุด มีนักวิจัยมากมายให้ความสนใจศึกษา ซึ่งความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

Daft (2002: 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ซึ่งมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Yukl (2006: 5) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการกระตุ้นจูงใจ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและสร้างความรู้สึกร่วมกันในการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มคน สามารถชี้นำและควบคุมบุคคลในการทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ก่อให้เกิดประสิทธิผลและเพื่อความสำเร็จขององค์การ

Newstrom (2007: 159) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการโน้มน้าวและการสนับสนุนการทำงานอย่างกระตือรือร้นไปสู่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์

Kinicki and Kreitner (2008: 347) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ การโน้มน้าวพนักงาน ทำให้ลุล่วงเป้าหมายขององค์การโดยสมัครใจ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551: 13) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการที่ผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานในองค์การ รวมถึง การจูงใจ สนับสนุน และการดำเนินกิจกรรมขององค์การ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของภาวะผู้นำสามารถสรุปเป็นความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่สามารถโน้มน้าว กระตุ้น จูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินกิจกรรมขององค์การลุล่วง บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้โดยสมัครใจ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีการจำแนกกลุ่มแนวคิดทฤษฎีเป็นแนวทางต่าง ๆ สามารถจำแนกแนวทางการศึกษาโดยสรุปได้เป็น 4 แนวทาง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) ดังนี้

1. แนวคิดคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach)

แนวคิดที่มีการศึกษาเริ่มต้นตั้งแต่ในยุคแรกๆ คือ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่น บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ค่านิยม และทักษะ แนวคิดที่มีการศึกษาดังแต่ยุคแรกๆ คือ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้มีสมมติฐานว่าคนบางคนมีความเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551)

นักวิชาการหลายท่าน ได้ศึกษาวิจัยและสรุปคุณลักษณะผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

Hellrigel and Slocum (2004: 254) กล่าวว่าทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำเป็นทฤษฎีที่มีรากฐานบนทฤษฎีของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ และใช้ทำนายประสิทธิผลของผู้นำ

ลักษณะ 4 ประการ ที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จ

1. สติปัญญา (Intelligence) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จค่อนข้างที่จะมีสติปัญญาสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความมีวุฒิภาวะและใจกว้าง (Maturity and Breadth) ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จมีความโน้มเอียงที่จะมีอารมณ์เป็นเหตุเป็นผลและมีความรอบรู้

3. แรงผลักดันที่จะประสบความสำเร็จ (Achievement Drive) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเมื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดแล้ว จะค้นหาทางเลือกอื่น ๆ ในการที่จะประสบความสำเร็จอีกครั้ง

4. ความซื่อสัตย์ (Honesty) เป็นลักษณะที่มีความสำคัญ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความซื่อสัตย์

Davis (1982 อ้างถึงใน เขมภัส เขมะรังษี, 2548: 13) ได้สรุปลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 4 ประการ คือ

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหา หรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่อยู่ยากซับซ้อน รวมถึงความสามารถในการรับรู้ (Perceive) ติดต่อสื่อสาร และงูใจบุคคลอื่นด้วย

2. การบรรลุวุฒิภาวะทางสังคม (Social Maturity) ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสนใจเรื่องทั่วๆ ไปอย่างกว้างขวางและผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย

3. มีการงูใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drives) ผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีแรงขับทางการงูใจ โดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับขั้นที่สูงต่อไป เขามักจะตอบสนองแรงงูใจภายใน โดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้ มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่มักจับต้องได้

4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Attitudes) บรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้นจะทำงานได้สำเร็จ โดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่น ได้แก่ ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานของเขา ดังนั้นเขาจึงสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ให้สูงขึ้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 197) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำเป็นทฤษฎีซึ่งเสาะแสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคมด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญาซึ่งแยกให้เห็นความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำ มีดังนี้

- 1) มีพลังและความทะเยอทะยานสูง
- 2) มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น
- 3) มีความซื่อสัตย์สุจริต และความซื่อตรง
- 4) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงความเฉลียวฉลาด
- 5) มีความรอบรู้ในการทำงาน

มีนักวิชาการกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำว่ามีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน กล่าวคือ จุดอ่อนที่สำคัญคือคุณลักษณะผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถอธิบายประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพของผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ทุกสถานการณ์ และอาจไม่สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำได้อย่างแน่นอนและคุณลักษณะร่วมของผู้นำได้ ส่วนจุดแข็งของแนวคิดการศึกษานี้คือ การทำความเข้าใจคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเป็นแนวทางที่สำคัญในการคัดเลือกสรรหาผู้นำและเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีที่เหมาะสมได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551)

2. แนวคิดพฤติกรรมผู้นำ (Behavior Approach)

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ พัฒนามาจากแนวคิดด้านคุณลักษณะที่มีจุดอ่อนที่ว่า คุณลักษณะไม่สามารถตอบสนองเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำได้อย่างครบถ้วน แนวคิดนี้จึงได้รับการพัฒนาขึ้น โดยมุ่งการศึกษาไปที่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นระหว่างตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานการศึกษาพฤติกรรมผู้นำมีหลายแนวคิด ได้แก่

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน การศึกษานี้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำประเภทมุ่งงาน (Job - Centered Supervisor) และผู้นำแบบมุ่งให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน (Employee - Centered Supervisor)

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ นำเสนอมิติของภาวะผู้นำสองมิติ คือ มิติคิดคำนึงถึงผู้อื่น (Consideration) หรือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งการพิจารณา และมิติการริเริ่มทางโครงสร้าง (Initiating Structure) หรือพฤติกรรมที่มุ่งงานเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นการจัดการองค์การ การมอบหมาย การควบคุมการทำงาน ตลอดจนการบริหารจัดการงานต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (The Management Grid) ของ Blake and Mouton จากมหาวิทยาลัยเท็กซัส หรือเรียกว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ (The Leadership Grid) เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากแนวคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และการศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมพัฒนาเป็นตาข่ายภาวะผู้นำ แบ่งพฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งงานและมุ่งคน แต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ แบ่งผู้นำเป็น 81 แบบ

การศึกษาวิจัยตามแนวคิดพฤติกรรมผู้นำ ได้พบจุดอ่อนของแนวคิดนี้ โดยสรุปคือ ไม่มีข้อสรุปเป็นแน่ชัดว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใดจะเหมาะสมที่สุดในองค์การหรืองาน และโดยเฉพาะในสถานการณ์ต่างๆ ที่ผู้นำต้องเผชิญ ดังเช่นผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง-มุ่งคนสูงจะมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าและมีความพึงพอใจสูงกว่า พฤติกรรมผู้นำแบบอื่น แต่จากการศึกษาวิจัยต่อมา พบว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ หรือมุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูงสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (รัตติกรณ์ ังวิศาล, 2547: 22)

3. แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

ภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ได้พัฒนามาจากแนวคิดด้านคุณลักษณะและแนวคิดด้านพฤติกรรมผู้นำ แนวคิดนี้พบว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกันต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน ผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือองค์ประกอบต่างๆ ที่จะส่งผลต่อแบบของผู้นำ การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีแนวคิดที่สำคัญ ได้แก่

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Theory) การศึกษานี้มีแนวคิดพื้นฐานที่ว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับการสร้างความสะดวกเหมาะสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ โดยนำเสนอรูปแบบของภาวะผู้นำ 2 รูปแบบได้แก่ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ และผู้นำที่มุ่งงาน และนำเสนอสถานการณ์ที่เอื้อต่อการเป็นผู้นำในรูปแบบของปัจจัย 3 ประการ คือ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ จากผลการวิจัยของ Fiedler พบว่า ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบมุ่งงานและในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550: 178-179)

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ซึ่งเป็นงานศึกษาของ Evans ในปี 1970 และของ House ในปี 1971 (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) ธรรมมานะ, 2545: 273 อ้างถึง Yukl, 1994: 285) ทฤษฎีนี้มีแนวทางมาจากทฤษฎีความคาดหวังในเรื่องของแรงจูงใจ ทฤษฎีนี้ได้สรุปแบบของภาวะผู้นำ 4 แบบคือ ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่จะเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้นำ

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard เป็นการศึกษาที่มีพื้นฐานมาจากงานวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มีแนวคิดพื้นฐานที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะผู้นำตามหรือของกลุ่ม และผู้นำจะปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตนเองเพื่อเพิ่มความพร้อมในการทำงานแก่ผู้ตามหรือกลุ่ม

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์พบว่า ไม่แน่เสมอไปว่าผู้นำจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรนำไปให้เหมาะสมกับสถานการณ์ อาจจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัว และความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้นำ แนวคิดทฤษฎีในกลุ่มนี้ไม่ได้ให้แนวทางที่เหมาะสมแก่ผู้นำในการวิเคราะห์สถานการณ์ กิจกรรม หรือปัญหาต่างๆ ที่กำลังเผชิญ นอกจากนี้ในยุคปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นก็มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างถูกต้องมิใช่เรื่องง่ายสำหรับผู้นำ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551: 19)

4. ภาวะผู้นำแนวใหม่

เป็นที่ยอมรับกันว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อปัจจัยต่างๆในการทำงาน จึงมีการศึกษาวิจัยกันอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ และการศึกษาภาวะผู้นำทางสถานการณ์ และปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน จึงมีการนำเสนอภาวะผู้นำใหม่ที่เน้นเรื่องบารมี (Charisma) และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.1 ภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำ แบบความสามารถพิเศษหรือผู้นำ แบบมีบารมี (Charismatic Leadership) คำว่า “Charisma” หรือ “ความสามารถพิเศษ” มาจากภาษากรีก หมายถึง บุคคลที่มีพรสวรรค์ที่สามารถทำงานได้สำเร็จอย่างน่าอัศจรรย์ ทั้งยังสามารถทำนายเหตุการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำความสามารถพิเศษ ความสามารถพิเศษนี้จะอยู่ในรูปของการจูงใจบุคคลให้ผู้อื่นยอมทำตาม สามารถจูงใจผู้อื่นปฏิบัติตามคำสั่ง และผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษเหนือมนุษย์หรือเป็นเทพ (เอกชัย บุรณธน, 2550: 17-18)

4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ โดยมี Burn และ Bass เป็นสองท่านแรกที่กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้เริ่มทำการศึกษาในช่วงปี 1978 โดยมีรายละเอียดของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (Burn's Theory of Transforming Leadership) Burns (1978: 440) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือเป็นกระแสนของการมีสัมพันธ์ระหว่างกันหรืออยู่ร่วมกัน ซึ่งผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ โต้ตอบอย่างต่อเนื่องและปรองดองหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ตาม ไม่ว่าจะเป็นการโต้ตอบที่เป็นไปตามคาดหวังหรือต่อต้านให้เป็นไปตามความต้องการหรือทิศทางที่ผู้นำต้องการอย่างต่อเนื่อง และได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นกระบวนการซึ่ง “ผู้นำและผู้ตาม” ได้กระทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความซื่อสัตย์ สุจริตหรือคุณธรรมและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำแบบนี้จะปลูกจิตสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม ได้เน้นให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ไม่ใช่กลุ่มของพฤติกรรมที่รักษาตัวรอด

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (Bass's Theory of Transformational Leadership) Bass (cited in Yukl, 2006: 264) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนไว้ในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตามว่า ผู้ตามจะรู้สึกไว้วางใจ(Trust) เคารพใน (Admiration) จงรักภักดี(Loyalty) และยอมรับ (Respect) ในตัวผู้นำ และก็จะเกิดแรงจูงใจ ตั้งใจทำงานให้มากกว่าที่เคยทำตามปกติหรือตามที่คาดหวังไว้

Bass (1999 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550: 186) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุ ภารกิจแห่งตน (Self-Actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-Being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

Bass and Avolio (1991 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย(Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-Leadership Behavior) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)

กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์กลุ่มขององค์กรและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ใ่วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่และการคิดในแง่บวก

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ

1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน แต่มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ และผู้นำจูงใจผู้ตามโดยให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบต่างๆ

2.2 การบริหารงานแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBEP) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership : LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่เลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกันคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นดังนี้ (Tichy and Devanna, 1986: 19-32)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะนำองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบต่อทีมที่ไม่เคยชนะใครเลยต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้นำ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดัน ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองเห็นไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ

การศึกษาในเรื่องของภาวะผู้นำที่ผ่านมาเป็นแนวคิดที่มีเนื้อหาและ โครงสร้างทฤษฎีที่สร้างขึ้นจากบริบทของสังคมหรือองค์การของประเทศทางตะวันตก ดังนั้น การนำแนวคิดต่างๆ เหล่านี้ มาประยุกต์ใช้โดยเฉพาะในการอธิบายหรือการศึกษาภาวะผู้นำ และการพัฒนาภาวะผู้นำในบริบทของสังคมไทย หรือองค์การที่อยู่ในประเทศไทยของเราอาจมีความสอดคล้องเหมาะสมในระดับหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตามคาดกันว่าน่าจะมีทั้งความสอดคล้อง และความแตกต่างกันบ้างไม่มากนัก เนื่องจากมีความแตกต่างในหลายๆ ด้าน ทั้งระดับบุคคล กลุ่ม องค์การและในด้านบริบทของสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและอื่นๆ ดังนั้น จึงน่าที่จะมีการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำในบริบทของประเทศไทย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551: 25)

แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบเป็นแนวคิดที่ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) ได้ศึกษาวิจัยจากกลุ่มผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาคนไทย ในกลุ่มประเภทของกิจการ SMEs 3 ประเภท คือ กิจการอุตสาหกรรมหรือกิจการผลิตสินค้า กิจการการค้าปลีกและการค้าส่ง กิจการบริการจากภูมิภาคต่างๆ ของประเทศไทย คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง ภาคตะวันออก

ภาคตะวันตก และกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปจำนวน 1,608 คน มีการเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิควิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และเทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสร้างเป็นข้อคำถามและพัฒนาเป็นแบบวัดภาวะผู้นำ ซึ่งทั้ง 2 เทคนิคนี้เป็นเทคนิคที่ได้รับการยอมรับทางจิตวิทยาว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในการสร้างแบบวัดหรือแบบทดสอบทางจิตวิทยา (Flanagan, 1954 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551: 26) และใช้วิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อให้ได้โครงสร้างโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำ และมีการหาคุณภาพของแบบวัดภาวะผู้นำ โดยการวิเคราะห์คุณภาพรายข้อ ด้วยการหาค่า Item-Total Correlation วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของวัดทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และมีการหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดภาวะผู้นำกับแบบวัดความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโดยใช้เทคนิคเทียบกับกลุ่มที่รู้ชัด (Know Group Technique)

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551: 26-31) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบมีสาระสำคัญ ดังนี้

ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ หมายถึง พฤติกรรม หรือกระบวนการที่ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจงใจ หรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม หรือกลุ่ม และองค์การ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักองค์การ พัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในการทำงาน อีกทั้งตัวผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาเองต้องทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด

2. การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกซึ่งการรักษาน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข ออมชอมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย มีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น

3. การมีศีลธรรมในการประกอบการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความพิถีพิถันกับงาน หรือคุณภาพของสินค้าหรือบริการ รักษาคำพูด ยึดมั่นในศีลธรรม มีการดำเนินการอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

4. ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิดเชิงกลยุทธ์

5. การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ปลุกฝังให้คนในองค์กรเสียสละเพื่อส่วนรวมและสังคม ปลุกฝังจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่ดี และดำเนินงานหรือดำเนินธุรกิจโดยมุ่งคืนประโยชน์ให้กับสังคม

6. การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และยอมรับข้อดีของตนเอง

จากที่กล่าวมานั้น แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากบริบทของสังคมไทย จึงจะมีความสอดคล้องกับผู้นำของคนไทย ซึ่งแตกต่างจากทฤษฎีแนวคิดอื่นที่เป็นแนวคิดของประเทศทางตะวันตกที่จะเหมาะสมกับสังคมของประเทศทางตะวันตกอย่างเห็นได้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของสังคม ค่านิยมและวัฒนธรรม และจากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะนำแนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบมาใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งแนวคิดนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งหมด 6 องค์ประกอบ คือ การส่งเสริมแรงบันดาลใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มาใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

การวัดภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำได้รับความสนใจมากจากนักวิชาการที่ต้องการพัฒนาองค์การ จึงมีผู้ทำเครื่องมือเพื่อวัดระดับภาวะผู้นำจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบต่างๆ เช่น

แนวทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass and Avolio (1999) ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำ เรื่อง การตรวจสอบองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำหลากหลายตัวแปร ประชากรกลุ่มตัวอย่างหน่วยงานสหรัฐอเมริกา และหน่วยงานต่างชาติ จำนวน 14 หน่วยงาน ตัวอย่างประชากรจำนวน 3,786 คน ซึ่ง Bass and Avolio ทำการตรวจสอบองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ Bass (1985) เคยเสนอรูปแบบภาวะผู้นำหลากหลายตัวแปร (MLQ) เนื่องจากแบบทดสอบนี้ได้ทำขึ้นมาเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี มีการวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานให้เข้มงวดมากขึ้น ทำการสำรวจโครงสร้างการวิเคราะห์องค์ประกอบ และศึกษาเพื่อตรวจสอบแบบทดสอบ MLQ สามารถวัดความเป็นผู้นำเพื่อนำไปพัฒนาการประเมินผล มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบการประเมินค่า โดยเป็นข้อความที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็น จำแนกออกเป็น 5 ระดับ จาก 0 คือ ไม่ปฏิบัติเลย จนถึง 4 คือ เป็นประจำ ซึ่งแบ่งภาวะผู้นำเป็น 3 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550) ศึกษา การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บังคับการนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างเพื่อการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้แก่ ผู้บังคับการนิสิต จำนวน 1 ชมรม คือ ชมรมคาทอลิก ระดับ ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ปีการศึกษา 2549 จำนวน 11 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบรับใช้ ของ Laub (2000) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ แนวทางการพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) การวัดองค์ประกอบมีลักษณะเป็นข้อสอบปรนัย แบบถูกผิด จำนวนคำถาม 20 ข้อ และเครื่องมือวัดผลการฝึกอบรม ได้พัฒนาจากแนวคิดความคิดภาวะผู้นำแบบรับใช้ของ Laub เป็นแบบทดสอบตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 อันดับ จำนวน 51 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถามหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับ ใช้ เช่น เปิดเผยตัวตนให้เพื่อนร่วมงานได้รับรู้ ใช้การสื่อสารแบบทางเดียว เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ รวบรวมข้อมูลต่างๆไว้กับตนเอง และตัวอย่างข้อคำถามเครื่องมือวัดผล

การฝึกอบรม เช่น ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการยอมรับในข้อจำกัดของตนเองเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็น ข้าพเจ้าคิดว่า ผู้นำที่ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเองเป็นผู้นำที่ไม่ฉลาด และข้าพเจ้าเห็นว่าผู้นำไม่จำเป็นต้องเปิดเผยตัวตนที่แท้จริงให้เพื่อนร่วมงานได้รับรู้ เป็นต้น

และภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ การศึกษาของ ปวริศา เนียรภาค (2551) ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การเห็นคุณค่าแห่งตน ความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัยเป็น หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด จำนวน 189 คน โดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำตามแนวคิดของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบ การประเมินค่า โดยเป็นข้อคำถามที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็น จำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ ไม่เคย นานๆ ครั้ง บางครั้ง บ่อย บ่อยมาก ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 30 ตัวอย่างข้อคำถาม ฉันทส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาองค์กร ฉันทส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง และฉันทให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นต้น

จากการศึกษาการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำ มีการใช้แบบประเมินของเจ้าของแนวคิด และ ประเมินที่มีการพัฒนามาจากแบบประเมินของเจ้าของแนวคิด ส่วนใหญ่การคิดคะแนนเป็นแบบ มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำ โดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำตามแนวคิดของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจาก บริบทของสังคมไทย จึงจะมีความสอดคล้องกับผู้นำของคนไทย

ดังนั้นภาวะผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง พฤติกรรมที่สามารถโน้มน้าว กระตุ้น จูงใจ ให้ผู้ได้บังคับบัญชา ดำเนินกิจกรรมขององค์การลุล่วงบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ได้ กำหนดไว้โดยสมัครใจ ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดของรัตติกรณ์ จงวิศาล ซึ่งมีแนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ได้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อ สังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มาใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

นักวิจัยให้ความสนใจศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การ ว่าบรรยากาศแบบใดเหมาะสมที่สุดในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งความหมายของคำว่า บรรยากาศองค์การ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540: 278) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ เมื่อนำมารวมกันแล้ว มีผลกระทบต่อระดับของการทำงาน หรือ การปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การ

รัตติการ์ณ จงวิศาล (2550: 293) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ เป็นการรับรู้และประสบการณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และลักษณะเฉพาะขององค์การ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

Steers (1977: 103) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ เป็นการรับรู้และเข้าใจของบุคคลที่มีต่อองค์การซึ่งความรู้สึกต่างๆจะอยู่ในรูปลักษณะของสภาพแวดล้อม ความเป็นอิสระในตนเอง การเปิดโอกาสโครงสร้างการให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร และยังหมายถึง ทัศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) บรรทัดฐาน (Norm) และความรู้สึก (Feeling)

Gilmer and Deci (1977: 171) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะต่างๆ ที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น

Brown and Moberg (1980: 667) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง กลุ่มของลักษณะต่างๆ ในองค์การที่สมาชิกในองค์การรับรู้และต้องมีลักษณะดังนี้

1. บรรยายถึงลักษณะหรือสภาพขององค์การ
2. เป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง
3. เป็นคุณลักษณะที่คงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เมื่อสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป บรรยากาศองค์การก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย
4. มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

Stringer (2002: 8) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ เป็นรูปแบบและการรวมลักษณะเฉพาะขององค์การใดองค์การหนึ่ง เป็นประสบการณ์ที่ถูกสะสมมาโดยสมาชิกในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนและสามารถอธิบายในเชิงของคุณค่าของบทบาทหรือการรับรู้ขององค์การ

Lussier (1999: 401) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า เป็นรูปแบบและการรวมลักษณะเฉพาะขององค์การ มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

จากความหมายของบรรยากาศองค์การสามารถสรุปเป็นความหมายของบรรยากาศองค์การ หมายถึง รูปแบบและการรวมลักษณะต่างๆเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายในองค์การใดองค์การหนึ่ง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

Hellriegel and Slocum (1978: 477) กล่าวว่า ความพอใจของพนักงานจะขึ้นอยู่กับความรู้ บรรยากาศของพนักงานต่อองค์การตนเอง หากต้องการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การ ผู้บริหารควรเสริมสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

Steers and Porter (1983: 365) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญของการศึกษาเกี่ยวกับองค์การ มีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของมนุษย์ รวมถึงพฤติกรรมในการทำงาน

Brown and Moberg (1980: 420) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นเครื่องมือที่ช่วยกำหนดรูปแบบความหวังของสมาชิกขององค์การ ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อทัศนคติและความพอใจของพนักงานต่อองค์การรูปแบบขององค์การเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดวางรูปแบบของบรรยากาศขององค์การต่อพนักงานได้เหมาะสม การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การด้วย

Schneider (1990: 303-307) ได้เสนอว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และมีผลกระทบต่อทัศนคติ แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังพฤติกรรมการทำงาน ผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์การ

สรุปความสำคัญของบรรยากาศองค์การได้ว่า เป็นเครื่องมือกำหนดรูปแบบความคิดทัศนคติของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์การ

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ได้มีผู้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ ไว้หลายท่าน ดังนี้

ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของเลวิน (Lewin) การศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การเกิดขึ้นครั้งแรกโดยเลวิน (Lewin, 1930 cited in Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1973: 314) พยายามที่จะเชื่อมโยงพฤติกรรมมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม และได้พัฒนาแบบโครงสร้างคือ $B = f(P,E)$ ซึ่งแบบโครงสร้างของเลวินนี้ได้อธิบายว่า พฤติกรรมของบุคคล (B) ในองค์การจะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล (P) และสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การนั้น (E)

ทฤษฎีระบบการบริหารทั้ง 4 (Four Management Systems) ของ Rensis Likert (1967) ได้กล่าวถึงระบบการบริหารทั้ง 4 โดยอธิบายในรูปของบรรยากาศองค์การและพฤติกรรมภาวะผู้นำ ดังนี้

ระบบที่ 1 ระบบมุ่งแต่งงาน - เผด็จการ (Exploitive - Authoritative) มีพื้นฐานมาจากแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิม ทฤษฎี X และรูปแบบภาวะผู้นำ แบบสั่งการ

ระบบที่ 2 ระบบเมตตากรุณา - เผด็จการ (Benevolent - Authoritative) เน้นความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One-to-one Relationship) ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้นำในสภาพแวดล้อมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกแยกห่างจากคนอื่นๆ ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ระบบที่ 3 ระบบให้คำปรึกษา (Consultative) เป็นการบริหารงานที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งผู้นำมีแนวโน้มที่จะให้คำปรึกษากับพนักงานอย่างเป็นทางการเป็นส่วนตัวในการตัดสินใจ

ระบบที่ 4 ระบบการมีส่วนร่วม (Participative) มีพื้นฐานมาจากแนวคิดของทฤษฎี Y เน้นถึงปฏิสัมพันธ์ของทีมการทำงานในทุกกระบวนการขององค์กร

นอกจากนี้ Gibson *et al* (1973: 316) ทำการสรุปรวบรวมทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงการสรุปทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

ทฤษฎีหรือแนวคิด	การให้ความสำคัญ	แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร
การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ของ Taylor	ระบบการบริหารงานแบบวิธีที่ดีที่สุด ให้ความสนใจเรื่อง การแบ่งงานกันทำเฉพาะอย่าง และมีการจัดโครงสร้างขององค์กร	แสดงถึงความเกี่ยวข้องระหว่างโครงสร้างกับหน้าที่ ซึ่งก่อให้เกิดบรรยากาศในองค์กร
ทฤษฎีของ Woodward Lawence และ Lorsch	เน้นเรื่องความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อม ระหว่างเทคโนโลยี โครงสร้างและผลการทำงาน	แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศของโครงสร้างเทคโนโลยี ความต้องการมีอิทธิพลต่อการทำงาน
ทฤษฎี Cybernetics	เน้นว่ามนุษย์สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้	แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของข้อมูลในการทำงาน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ทฤษฎีหรือแนวคิด	การให้ความสำคัญ	แนวคิดเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์การ
แบบโครงสร้างสายการ บังคับบัญชาของ Lockheed	เน้นรูปแบบของการขยาย การบังคับบัญชา	ประเมินความสำคัญของ องค์ประกอบต่างๆ ของ บรรยากาศ เช่น วัตถุประสงค์ ครั้งของการฝึกอบรม
การกระจายอำนาจ (Decentralization)	เน้นที่การตัดสินใจของ เบื้องล่าง	บรรยากาศของการวางแผน บรรยากาศองค์การเช่นนี้ จะต้องมีการไว้วางใจและ ซื่อสัตย์
Likert (ทฤษฎีระบบ 4)	เน้นขบวนการของกลุ่ม เช่น การติดต่อ แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ของกลุ่มและเชื่อ ว่าแบบของผู้ผู้มีอิทธิพลต่อ กลุ่มมาก	เน้นว่าบรรยากาศของการ ทำงานมีการสนับสนุนกัน และมีส่วนร่วมในการนำ องค์การไปสู่ประสิทธิภาพ
การเพิ่มคุณค่างาน Job Enrichment	เน้นการพิสูจน์ประสิทธิภาพ ของงาน และความพอใจของ สมาชิกในองค์การ	พยายามสร้างบรรยากาศให้ สมาชิกมีความรับผิดชอบ มีโอกาสมีความไว้วางใจ กัน

ที่มา: Gibson *et al* (1973: 316)

จากตารางที่ 1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การทั้งหมดสามารถนำมา
อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้ (ธนาพร สุรเชิดเกียรติ, 2546: 41-42)

1. ทฤษฎีของ Taylor ผู้ซึ่งเป็นบิดาของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ทฤษฎีนี้จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะด้าน และการแบ่งหน้าที่
การงาน โดยกำหนดโครงสร้างของการบริหารงานเป็นแบบรูปนัย การบริหารงานตามแนวความคิด

ของ Taylor ก่อให้เกิดบรรยากาศภายในองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะตามแบบการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์

2. ทฤษฎีของ Woodward, Lawrence and Lorsch การบริหารงานตามทฤษฎีนี้ยึดความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์กร อันได้แก่ เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กร และการปฏิบัติงาน ดังนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร จึงเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กร และการปฏิบัติงานที่มีต่อความคาดหวังของงาน (Job Expectation)

3. ทฤษฎี Cybernetics การบริหารงานตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์สามารถควบคุมปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมรอบตัวได้ ดังนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรจึงอยู่ที่การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

4. ทฤษฎีของ Lockheed การบริหารงานตามแนวความคิดนี้ มุ่งเน้นรูปแบบของการขยายการบังคับบัญชา ดังนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร จะอยู่ที่การประเมินหาองค์ประกอบที่สำคัญของบรรยากาศ เช่น ระดับของการฝึกอบรมผู้บริหาร และสภาพการวางแผนภายในองค์กร

5. การกระจายอำนาจ (Decentralization) การบริหารงานตามแนวความคิดนี้ จะให้ความสำคัญในเรื่องของการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับหน่วยงานระดับรองลงไป ดังนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร จึงขึ้นอยู่กับกระจายอำนาจการตัดสินใจที่กระจายให้หน่วยงานระดับรองลงไป ซึ่งกระจายอำนาจนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริงและความไว้วางใจกัน

6. ทฤษฎีระบบ 4 ของ Likert ทฤษฎีนี้ยึดระบบของกระบวนการกลุ่ม ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน โดยเน้นเรื่องการมีส่วนร่วม การสื่อสาร การจูงใจ และระดับการปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งระดับของการปฏิสัมพันธ์กันจะอยู่ในระดับใดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้นบรรยากาศขององค์กรจึงอยู่ที่กระบวนการกลุ่ม และระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน

7. การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) การบริหารงานตามแนวความคิดนี้ เป็นการบริหารงานเพื่อค้นหาและปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน ตลอดจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานด้านการปรับปรุงลักษณะ ดังนั้นบรรยากาศองค์การจึงขึ้นอยู่กับ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะปฏิบัติงาน มีความสำนึกในหน้าที่การงานและโอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

อารี เพชรสุด (2537: 77-78) ได้สรุปว่า ทฤษฎีบรรยากาศองค์การมี 3 ทฤษฎี ดังนี้

1. ลักษณะต่างๆ ขององค์การที่ทำให้แตกต่างจากองค์การอื่นๆ และเห็นได้ชัดตลอดเวลา และลักษณะเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้นๆ (Multiple Measurement-Organizational Attribute Approach)
2. การรับรู้โดยตรงของสมาชิกและสิ่งแวดล้อมในองค์การ ความอิสระในการทำงานความพึงพอใจในการทำงาน และโอกาสของแต่ละบุคคล ในการแสดงออกตามความสามารถ (Perceptual Measurement-Organizational Attribute Approach)
3. การรับรู้ของแต่ละบุคคลเหมือนกับองค์การเป็นบุคคลคนหนึ่ง เป็นลักษณะทางด้านจิตวิทยาบุคคลและบรรยากาศ (Perceptual Measurement Individual Attribute Approach)

องค์ประกอบบรรยากาศขององค์การ

Likert (1967: 197 - 211) ได้เสนอแง่มุมต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์การไว้ 8 ด้าน คือ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงใด
2. ลักษณะการจูงใจ หมายถึง วิธีการส่งเสริมกำลังใจบุคลากรให้ทำงานที่ผู้บริหารนำมาใช้ ทั้งที่เป็นสิ่งจูงใจภายนอกและภายใน

3. ลักษณะการติดต่อสื่อสาร หมายถึง สายใยของการติดต่อสื่อสารในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ส่งเสริมความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ดีเพียงใด

4. ลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใด และก่อให้เกิดความหวั่นเกรงหรือความไว้นือเชื่อใจซึ่งกันและกัน

5. ลักษณะของการตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์เพียงใด ผู้บริหารรวมอำนาจการตัดสินใจไว้คนเดียวหรือกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคคลอื่น

6. ลักษณะการวางเป้าหมายหรือการออกคำสั่ง หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสในความร่วมมือกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน หรือเป้าหมายขององค์กรเพียงใด

7. ลักษณะของการควบคุมงาน หมายถึง ผู้บริหารเคร่งครัดต่อการควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานหรือไม่ มีสายการบังคับบัญชามากน้อยเพียงใด

8. มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม หมายถึง ระดับของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมุ่งให้บรรลุอยู่ในระดับสูงมากน้อยเพียงใด และบุคลากรได้รับการอบรมด้านการปฏิบัติ

Litwin and Stringer (1968 อ้างถึงใน จิรวัดน์ จีระดีพลัง, 2546) กล่าวถึงบรรยากาศองค์กร 8 ด้าน คือ

1. โครงสร้าง (Structure) ขนาดของการกำหนดโครงสร้างที่นำไปใช้กับงาน ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้บังคับบัญชาหรือองค์กรต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง Argyris ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบของโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) ปัจจัยนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงาน และความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน Whyte, Vroom และ Kornhauser ได้ชี้ให้เห็นว่า การตอบสนองความพอใจจากงานที่ทำและระดับของผลการปฏิบัติงานนั้นจะเกี่ยวพันโดยตรงกับโอกาสที่จะได้แสดงออกโดยตัวของเขาเอง การควบคุมตนเอง การเข้ามามีส่วนร่วม ความมีอิสระของบุคคล และความรับผิดชอบที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมของคณา

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) ปัจจัยนี้จะวัดความสำคัญทางด้านการส่งเสริมแทนที่จะเป็นการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์กรจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวกับงานลงได้ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือพนักงานใหม่ ย่อมจะกระตุ้นแรงจูงใจทางด้านการที่จะเข้าไปผูกพันได้ความต้องการของพวกเขาคือ บรรยากาศของงานที่มีความอบอุ่นและการสนับสนุน

4. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) ปัจจัยนี้จะวัดการรับรู้ทางด้านการให้ความสำคัญกับการให้รางวัล และการลงโทษภายในสถานการณ์ของการทำ งาน Litwin และ Stringer ได้อธิบายด้านของบรรยากาศว่ามีว่า ภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญการจัดการรางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษนั้น ย่อมจะเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของพนักงานทางด้านความสำเร็จและความผูกพันได้ และจะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวได้

5. ความขัดแย้ง (Conflict) จะเป็นการวัดการรับรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจว่าองค์กรสามารถทนความขัดแย้งหรือความแตกต่างในแง่ความคิดเห็น เป็นต้นว่า ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็นำเอาออกมาตกลงแก้ไขกัน

6. มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standard and Expectations) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหวังที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรว่า ได้มีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงเพียงใด ระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาโดยพนักงานนั้นจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วย

7. ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (Risk and Risk Taking) เป็นการรับรู้ความรู้สึกของพนักงานว่าการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรนั้นกระทำอย่างระมัดระวังเกินไป หรือว่าได้มีการเสี่ยงกระทำในสิ่งที่ทำทนายอย่างเหมาะสม

8. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Identity) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นพบว่าความจงรักภักดีต่อกลุ่มช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

James and James (1989 อ้างถึงใน ธนพล เดียสุวรรณ, 2546) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ และแบ่งมิติของบรรยากาศองค์กรในทางจิตวิทยาออกเป็น 4 มิติ ไว้ดังนี้

1. การสนับสนุนจากผู้นำและอำนวยความสะดวก (Leader Support and Facilitation) ประกอบด้วย การมีอิทธิพลตามลำดับชั้น การมีอิทธิพลทางจิตวิทยา ความเชื่อถือและการให้ความสนับสนุนจากผู้นำการอำนวยความสะดวกในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้นำการมุ่งเป้าหมาย และการอำนวยความสะดวกของผู้นำ

2. ความเครียดในบทบาทหน้าที่และความขาดการสอดคล้องประสานกัน (Role Stress and Lack of Harmony) ประกอบด้วย ความคลุมเครือในบทบาท ความขัดแย้งในบทบาท บทบาทหน้าที่หนักเกินไป ความขัดแย้งในกลุ่มย่อย ความสามัคคีในองค์กร การจัดการด้วยความเข้าใจเห็นใจ

3. ความท้าทายและความเป็นอิสระในงาน (Job Challenge and Autonomy) ประกอบด้วย ความเป็นอิสระในงาน ความสำคัญของงาน ความท้าทายและความหลากหลายของงาน

4. ความร่วมมือกันภายในกลุ่มทำงาน ความอบอุ่น และมิตรภาพ (Workgroup Cooperation, Warmth and Friendliness) ประกอบด้วย ความร่วมมือกันภายในกลุ่มทำงาน ความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ความอบอุ่นในกลุ่มทำงานและมิตรภาพ

Stringer (2002: 64-67) หลังจากผลงานที่เขียนร่วมกันของ Litwin and Stringer, 1968 ที่นักวิชาการต่างๆ ให้ความสนใจอย่างมาก Stringer ยังได้พัฒนาองค์ความรู้เรื่องบรรยากาศองค์กรอย่างต่อเนื่องกว่า 30 ปี จนสรุปและได้แบ่งมิติของบรรยากาศองค์กรออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านโครงสร้าง (Structure) เป็นการสนองตอบตามความรู้สึกของพนักงานว่ามีการจัดการและมีการระบุหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ระดับโครงสร้างจะมีมากเมื่อพนักงานรู้สึกว่าทุกคนมีการระบุหน้าที่เป็นอย่างดี และระดับโครงสร้างจะมีน้อยเมื่อพนักงานมีความสับสนในภาระหน้าที่และผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ

2. ด้านมาตรฐาน (Standard) เป็นการวัดถึงความรู้สึกกดดัน ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และระดับของความภาคภูมิใจในพนักงานว่ามีการทำงานที่ดี การมีระดับมาตรฐานสูงหมายถึงการที่พนักงานมองเห็นแนวทางที่จะปรับปรุงการปฏิบัติอยู่เสมอ และระดับมาตรฐานต่ำจะแสดงถึงการมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติในระดับต่ำ

3. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการสนองตอบตามความรู้สึกของพนักงานถึงการเป็นเจ้านายตนเอง และไม่มีการตรวจสอบการตัดสินใจซ้ำโดยผู้อื่น ผู้ที่รู้สึกได้ถึง ความรับผิดชอบในระดับสูงจะมีการสนับสนุนการมุ่งแก้ปัญหาด้วยตนเอง ผู้ที่รู้สึกถึงความรับผิดชอบในระดับต่ำจะบ่งชี้ถึงความเสี่ยงและการทดสอบแนวทางที่เป็นตัวชัดเจน

4. ด้านการเห็นคุณค่า (Recognition) เป็นการบ่งชี้ว่าพนักงานรู้สึกได้ถึงรางวัลที่ได้รับรางวัลเมื่อทำงานได้ดี การวัดนี้จะมุ่งเน้นไปที่การให้รางวัล หรือการตำหนิตีติชมและการถูกลงโทษ การมองเห็นคุณค่าในระดับสูง บ่งบอกถึงคุณลักษณะของความสมดุล และความเหมาะสมระหว่างรางวัลและการตำหนิตีติชม การเห็นคุณค่าในระดับต่ำ หมายถึง การที่ทำงานได้ดี แต่รางวัลไม่มีความแน่นอน

5. ด้านการสนับสนุน (Support) เป็นการสนองตอบตามความรู้สึกของพนักงานถึงความไว้วางใจและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันที่มีอยู่โดยทั่วไปในกลุ่มการทำงาน การสนับสนุนจะอยู่ในระดับสูงเมื่อพนักงานรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่ดี และเมื่อพวกเขาารู้สึกแล้ว เขาจะให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาต้องการทำการสนับสนุนในระดับต่ำจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานรู้สึกโดดเดี่ยว และแยกจากผู้อื่น

6. ด้านความผูกพัน (Commitment) เป็นการสนองตอบตามความรู้สึกของพนักงานถึงความภาคภูมิใจในความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กร และระดับความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร การมีความรู้สึกผูกพันในระดับสูงจะเกี่ยวเนื่องกับการมีความจงรักภักดีอย่างสูงของพนักงาน

การมีความผูกพันในระดับต่ำหมายถึง การที่พนักงานรู้สึกไม่มีความห่วงใยหรือสนใจต่อองค์กร และเป้าหมายขององค์กร

Dubrin (2005: 411) ได้กำหนดมิติบรรยากาศองค์กรไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. ความมีอิสระ (Individual Autonomy) ระดับความมีอิสระที่พนักงานสามารถจัดการกับงานได้ด้วยตนเอง มีอำนาจในการตัดสินใจ
2. โครงสร้างงาน (Position Structure) ระดับของวัตถุประสงค์วิธีการของงานที่ถูกกำหนดขึ้น และการติดต่อสื่อสาร
3. การให้รางวัล (Reward Orientation) ระดับของการให้รางวัล ผลกำไร หรือการให้การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
4. ความสำคัญ ความอบอุ่นและการได้รับการสนับสนุน (Consideration, Warmth, and Support) ระดับของความรู้สึกมั่นคง ได้รับการสนับสนุนและพึงพอใจในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร
5. ความก้าวหน้า และการพัฒนา (Progressiveness and Development) ระดับของสภาพองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนา และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
6. ความเสี่ยง (Risk Taking) ระดับที่พนักงานรับรู้ความมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ โดยปราศจากความวิตกกังวลหรือการลงโทษ
7. การควบคุม (Control) ระดับการควบคุมพฤติกรรมทั้งหมดของสมาชิกในองค์กรเป็นรูปแบบทางการในองค์กรที่เน้นประชาธิปไตยจะมีระบบการควบคุมที่ดี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กร

Steers (1977: 103-107) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบของบรรยากาศองค์กรไว้ 4 ปัจจัย ได้แก่

1. โครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) องค์กรที่มีระดับของการรวมศูนย์อำนาจ เป็นทางการ และสนใจกฎระเบียบมาก จะถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวด ปิด และคุกคาม ในขณะที่องค์กรที่ให้อิสระต่อบุคคลและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร จะมีบรรยากาศในการทำงานที่เปิด มีความเชื่อใจกัน และมีความรับผิดชอบ นอกจากนี้ขนาดขององค์กร และตำแหน่งในการทำงานของบุคคลตามลำดับชั้นในองค์กรก็มีอิทธิพลขององค์กรด้วย กล่าวคือ องค์กรที่มีขนาดเล็กกว่าจะมีบรรยากาศองค์กรที่เปิด มีความเชื่อใจ และพึ่งพาอาศัยกัน ในด้านของตำแหน่งงานของพนักงานขององค์กรนั้น คนที่ทำงานอยู่ในแผนกทางวิทยาศาสตร์ การวิจัย จะมองบรรยากาศองค์กรเป็นแบบเปิด ยืดหยุ่น ส่วนผู้ที่ทำงานบัญชีจะมองบรรยากาศองค์กรเป็นแบบเข้มงวด เป็นระเบียบแบบแผน

2. เทคโนโลยี (Technology) ลักษณะเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานภายในองค์กร มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กร เช่น งานที่ใช้เทคโนโลยีแบบซ้ำซาก งานระบบสายพาน มีแนวโน้มที่จะมีบรรยากาศองค์กรแบบเข้มงวด ส่วนงานที่เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอยู่เสมอ ได้แก่ งานวิศวกรรมจะนำไปสู่บรรยากาศการสื่อสารแบบเปิด เชื่อใจกัน มีความคิดสร้างสรรค์ และยอมรับในความรับผิดชอบส่วนบุคคลเพื่อที่จะทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จ

3. สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) เหตุการณ์ภายนอก หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นพิเศษกับพนักงานมีผลต่อบรรยากาศองค์กร เช่น เมื่อเกิดสภาวะทางเศรษฐกิจที่ไม่ดี องค์กรจำเป็นต้องให้พนักงานบางส่วนออกจากงานพนักงานที่ยังอยู่จะมองเห็นบรรยากาศองค์กรที่คุกคาม มีความอบอุ่น มีการสนับสนุนน้อย และขาดแรงจูงใจ

4. นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายจัดการ (Policies and Practice of Management) นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายจัดการ เป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงบรรยากาศองค์กร เช่น ผู้จัดการที่คอยให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้อิสระในการทำงาน และให้ทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ จะทำให้เกิดบรรยากาศองค์กรที่มุ่งความสำเร็จ ทำให้สมาชิกรู้สึกถึงความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุ

เป้าหมายขององค์กร ส่วนระบบการจัดการที่เน้นกระบวนการที่เน้นมาตรฐาน กฎระเบียบ และ ความเชี่ยวชาญเฉพาะงาน จะไม่ก่อให้เกิดบรรยากาศการยอมรับในความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ และความรู้สึกรู้สึกว่ามีความสามารถของพนักงาน

Forchand (1965 อ้างถึงใน สมยศ, 2547: 194-195) ได้ชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศขององค์กร นั้นจะประกอบด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยทำให้เกิด ความแตกต่างไปจากองค์กรอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนภายในองค์กรนั้นคุณลักษณะ ดังกล่าวมี 5 ด้าน คือ ขนาดและโครงสร้าง แบบของความเป็นผู้นำความซับซ้อนของระบบ เป้าหมายและสายใยของการติดต่อสื่อสาร ข้อสมมติฐานของ Forehand คือคุณลักษณะเหล่านี้และ คุณลักษณะอื่นๆ จะเกี่ยวข้องระหว่างกัน และเป็นสิ่งที่กำหนดบรรยากาศโดยส่วนรวมขององค์กร

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์กร (Size and Structure) เรามักจะมีข้อสมมติว่าองค์กร ขนาดใหญ่มีความมั่นคงและความเป็นทางการ ถึงแม้ว่าขนาดขององค์กรโดยส่วนรวมจะมีความสำคัญ แต่เราค้นพบว่าระดับของบุคคลภายในองค์กรจะมีผลกระทบต่อบุคลากร ไม่ว่าเขา จะทำงานอยู่ภายในองค์กรขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็กก็ตาม โครงสร้างขององค์กรจะมีความสำคัญเหมือนกันและเกี่ยวพันกับขนาดด้วย องค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ระยะทางก่อให้เกิดสิ่ง กีดขวางทางจิตวิทยาในลักษณะที่ว่าพนักงานที่อยู่ห่างไกลจากจุดตัดสินใจอาจจะไม่มีความเข้าใจตัวเอง ว่ามีความสำคัญน้อย และระยะทางก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการหรือไม่คำนึงถึงตัว บุคคลมาก เพราะว่าการเกี่ยวพันกับบุคคลอื่นทางสังคมจะกระทำได้ยาก

2. แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Patterns) แบบของความเป็นผู้นำที่ใช้กันอยู่ใน องค์กรธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล มีอยู่หลายอย่าง การปฏิบัติของผู้นำเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิต และการตอบสนองความพอใจของพนักงาน การพิจารณามิติทางการบังคับบัญชา ความห่างเหิน ของ Halpin และ Crofts ข้างต้น เป็นตัวอย่างของปัจจัยทางแบบของความเป็นผู้นำที่เข้าใจ โดยพนักงานและเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขา

3. ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity) ภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้น องค์กรจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อนอาจจะให้ ความหมายว่า เป็นจำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างกันของส่วนต่างๆของระบบ ส่วน

หนึ่งของระบบคือความแตกต่างระหว่างแผนงานต่างๆที่อยู่ภายในองค์กร ปัญหาที่สำคัญอยู่ที่การขึ้นอยู่กับกันของแผนงาน ถ้าหากว่าแผนงานหนึ่งต้องขึ้นอยู่กับ 3 แผนงานเป็นอย่างมาก แล้วแผนงานดังกล่าวนี้ต้องเกี่ยวข้องกับ 3 แผนงานเป็นอย่างมาก แบบของการเกี่ยวข้องระหว่างกันจะแตกต่างกันไปตามปัจจัย เช่น เป้าหมาย และวิทยาการ เป็นต้น

4. เป้าหมาย (Goal Direction) องค์กรย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาสำหรับองค์กร ความแตกต่างในเป้าหมายจะมาจากการแยกประเภทขององค์กรอย่างหนึ่ง เช่น องค์กรธุรกิจ องค์กรที่ให้บริการกับสาธารณะ เป็นต้น แม้กระทั่งในระหว่างองค์กรธุรกิจด้วยกัน เป้าหมายคำใดซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจ ความแตกต่างก็จะมีอยู่ในรูปของการให้น้ำหนัก เพื่อเปรียบเทียบเป้าหมายอื่นๆ เช่น การป้องกันอากาศเสีย ความสัมพันธ์กับสภาพแรงงานและการให้ความสนับสนุนกับสถาบันการศึกษา

5. สายใยของการติดต่อสื่อสาร (Communication Network) เป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศ เพราะว่าสายใยของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรนั้นจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพ การจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอน ภายในองค์กรนั้นจะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาในการบริหารโดยส่วนรวมภายในองค์กรได้

นิภา แก้วศรีงาม (2532: 192) ได้สรุปปัจจัยที่สำคัญอันเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดเป็นบรรยากาศภายในองค์กร ซึ่งมีผลต่อการทำงานของบุคคล ได้แก่

1. การบังคับบัญชา เป็นลักษณะของการใช้อำนาจในการบังคับบัญชา หากผู้นำขององค์กรมีการใช้อำนาจในการบังคับบัญชาที่ต่างกัน จะสร้างให้บรรยากาศภายในองค์กรมีความแตกต่างกันได้ กล่าวคือ

1.1 ผู้นำที่ใช้อำนาจในการบังคับบัญชาแบบเผด็จการ ย่อมจะสร้างให้องค์กรเกิดบรรยากาศที่ตึงเครียด เข้มงวด ทำให้พฤติกรรมในการทำงานของสมาชิกขยันขันแข็ง เพราะถูกบังคับให้ทำงาน องค์กรจะมีผลผลิตสูงแต่สภาพทางจิตใจของสมาชิกจะกระวนกระวาย และตึงเครียด สุขภาพจิตไม่ดี จึงไม่ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

1.2 ผู้นำที่ใช้อำนาจในการบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย พบว่า พฤติกรรมการทำงานของสมาชิกจะกระตือรือร้นขึ้น สมาชิกมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น แม้ว่าผลผลิตขององค์กรอาจจะไม่สูงเท่ากับกลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการ แต่ผลผลิตที่ได้จะอยู่ในลักษณะที่มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการเสนอแนะความคิดที่แตกต่างไปจากผู้นำได้

1.3 ผู้นำที่ไม่ใช้อำนาจในการบังคับบัญชา ปล่อยปละละเลยไม่สนใจดูแลการทำงานของลูกน้องบรรยากาศขององค์กรแบบนี้จะอยู่ในความเฉื่อยชา เนื่องจากขาดการกระตุ้นให้ทำงาน ทั้งสมาชิกไม่มีความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กรของตน จึงไม่ก่อให้เกิดผลผลิตใดๆ หรือมีผลผลิตที่ไร้ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ สายการบังคับบัญชา ประกอบด้วยจำนวนระดับชั้น (Level) และช่วงของการบังคับบัญชา (Span of Control) ซึ่งจะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร บางองค์กรมีจำนวนชั้นมากน้อยต่างกัน มีช่วงการบังคับบัญชามากน้อยต่างกัน อันจะยังผลให้บรรยากาศในการทำงานแตกต่างกันไปได้เช่นกันอาจกล่าวได้ว่าการบังคับบัญชาที่ดีที่สุด คือ การที่สามารถทำให้สมาชิกเกิดพฤติกรรมในการที่จะทำงาน และสมาชิกเกิดความรู้สึกสบายใจและเต็มใจที่จะทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถ

2. ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาวะการณ์ของความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมและต่อการทำงาน ขวัญจึงเป็นองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของบุคคล ที่แสดงออกมาในรูปของความรู้สึก ที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาวะการณ์หรือสภาพของการทำงานในขณะนั้นๆ ขวัญจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ ขวัญดีและขวัญไม่ดี ผู้ที่มีขวัญที่ดีในการทำงานจะมีพฤติกรรมที่ตั้งอกตั้งใจทำงานและอุทิศตนเพื่อองค์กร ในขณะที่ผู้มีขวัญไม่ดีจะไม่สนใจในการทำงานแต่จะทำเพื่อตนเองเท่านั้น การสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดแก่บุคคลในองค์กร ถือว่าเป็นการสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดีให้แก่องค์กรได้ เพราะหากองค์กรประกอบด้วยผู้ที่มีขวัญดี ย่อมสร้างบรรยากาศในองค์กรที่ดีตามขวัญของสมาชิกนั้นๆ

3. สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปขององค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environments) และสภาพแวดล้อมทางสังคมและจิตใจ (Social and Psychological Environments) ซึ่งสามารถที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีหรือไม่ดีให้แก่องค์กรได้ กล่าวคือ

3.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สถานที่ทำงาน อุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน การจัดสวัสดิการและบริการต่างๆ

3.2 สภาพแวดล้อมทางสังคมและจิตใจ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร การบังคับบัญชาและการสั่งการ บุคลิกภาพของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำที่ดี ขนาดและโครงสร้างขององค์การ ความปลอดภัย ความเสี่ยง หรืองานที่ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขอันจำกัด เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551: 101) ได้สรุปการวิจัยของนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ พบว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ ได้แก่

1. ความกดดันเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา รูปแบบของผู้นำของผู้บังคับบัญชา ความคาดหวังที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ความสามารถในการทำงานตามคำสั่ง การได้รับมอบหมายงานที่ไม่กดดันเป็นต้น ส่วนมีอิทธิพลที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่แตกต่างกันในองค์การ

2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเดินทาง ที่ตั้ง ยานพาหนะ ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายในของโรงงาน เช่น ความสะอาดสบาย แสงเสียง อุณหภูมิ เพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ทำ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับตนเอง ตนเองกับเพื่อนร่วมงาน ตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนลูกค้า และบุคคลอื่นที่มาติดต่อกัน

ความแตกต่างของบรรยากาศสององค์การ

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529: 29-31) กล่าวว่า ความแตกต่างของบรรยากาศในองค์การ มีผลทำให้เกิดความแตกต่างที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์การใน 2 ประเด็นด้วยกัน คือ

1. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) จากผลการวิจัยหลายชิ้น เช่น ของ Frederickson ที่ทำขึ้นเมื่อปี 1966, Friedlander และ Margulis, Kaczka และ Kirk ตลอดจน La Folette และ Sim

ซึ่งทำขึ้นในปี 1975 พบว่า บรรยากาศที่มีการปรึกษาหารือกัน มีความเปิดเผย และมุ่งเอาใจใส่ที่พนักงาน จะมีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับงาน และความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นผลจากการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความสนใจห่วงใยต่อพนักงานเมื่อพนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญขององค์กร และผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่เป็นส่วนตัวต่อความเป็นอยู่ของตน ก็จะมี ความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

2. ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) การศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศกับผลการปฏิบัติงาน เป็นผลงานของ Litwin และ stringer ซึ่งทำขึ้นเมื่อปี 1968 สรุปว่า บรรยากาศแบบเผด็จการ (Authoritarian Climate) ซึ่งรวบอำนาจในการตัดสินใจไว้เบื้องบน และพฤติกรรมของพนักงานถูกควบคุมโดยกฎระเบียบ และวิธีการที่วางไว้อย่างเป็นทางการ ไม่เพียงแต่นำไปสู่ผลงานต่ำ (Low Productivity) แต่ยังมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจ และความคิดริเริ่มต่ำและทัศนคติต่อกลุ่มทำงานเป็นไปในทางลบ ในทางตรงกันข้ามในบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรกัน (Affiliative Climate) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานมักนำไปสู่ความพึงพอใจในงานสูง ทัศนคติต่อกลุ่มทำงานเป็นไปในทางบวก และมีพฤติกรรมในการสร้างสรรค์พอสมควร แต่การปฏิบัติงานก็ยังทำอยู่เฉพาะในบรรยากาศซึ่งมุ่งที่การบรรลุถึงเป้าหมาย(Achievement-Oriented Climate) เท่านั้น ซึ่งเป็นการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และจะส่งผลให้ผลงานและพฤติกรรมในการสร้างสรรค์สูงทั้งยังนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน ตลอดจนทัศนคติต่อกลุ่มเป็นไปในทางบวก และมีระดับการสนองตอบการจูงใจเพื่อความสำเร็จสูง

นอกจากนี้ การศึกษาของ Frederickson ของ Friedlander และ Greenberg และของ Richards และ Slocum ยังพบว่าบรรยากาศซึ่งมุ่งที่พนักงาน (Employee-Centered Climates) ซึ่งมีการติดต่อสื่อสารแบบปิด มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มักนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ให้ผลเพิ่มขึ้นของพนักงาน การลดลงของการเปลี่ยนแปลงโยกย้าย ลดค่าใช้จ่ายในการผลิตและลดเวลาที่ต้องใช้ในการฝึกอบรมลงไปได้

คุณลักษณะของบรรยากาศองค์การที่ดี

Mullins (2002: 810) ได้สรุปคุณลักษณะของบรรยากาศองค์การที่ดีไว้ 13 ประการ ได้แก่

1. การผสมผสานกันระหว่างเป้าหมายขององค์การกับเป้าหมายของบุคคล
2. การถือว่าโครงสร้างองค์การส่วนใหญ่จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของระบบเทคนิคทางสังคม
3. มีความเป็นประชาธิปไตยในองค์การ และให้โอกาสอย่างเต็มที่ในการมีส่วนร่วม
4. มีความยุติธรรมในการปฏิบัติด้วยความเสมอภาคต่อบุคลากร นโยบาย และการปฏิบัติ
ด้านพนักงานสัมพันธ์
5. การมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เอาใจใส่และให้การสนับสนุนระหว่างความแตกต่าง
กันในระดับชั้นขององค์การ
6. เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายในประเด็นความขัดแย้ง ด้วยความพยายามที่จะหลีกเลี่ยง
การโต้เถียง
7. พฤติกรรมของผู้บริหาร และรูปแบบภาวะผู้นำมีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ ในการ
ทำงานที่เฉพาะเจาะจง
8. ให้การยอมรับต่อผลกระทบทางจิตวิทยาระหว่างบุคคลแต่ละบุคคลกับองค์การ
9. ให้ความสนใจต่อความต้องการของบุคคล ความคาดหวังในการทำงาน และความแตกต่าง
ระหว่างบุคคล และลักษณะเฉพาะของบุคคล
10. ระบบความยุติธรรมในการให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานในทางบวก

11. ให้ความสนใจในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน และการออกแบบงาน
12. เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง และความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ
13. รู้สึกได้ถึงความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวและความจงรักภักดีต่อองค์การความรู้สึกมีคุณค่า และเป็นสมาชิกที่มีความสำคัญขององค์การ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stringer เป็นทฤษฎีที่มีความทันสมัย และสอดคล้องกับลักษณะขององค์การกรณีศึกษา จึงพิจารณาใช้องค์ประกอบตามแนวคิดนี้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการเห็นคุณค่า ด้านการสนับสนุน และด้านความผูกพัน

การวัดบรรยากาศองค์การ

การศึกษายบรรยากาศองค์การได้รับความสนใจมากจากนักวิชาการที่ต้องการพัฒนาองค์การ จึงมีผู้ทำเครื่องมือเพื่อวัดระดับของบรรยากาศองค์การจากทฤษฎีบรรยากาศองค์การแบบต่างๆ เช่น

การศึกษาของ นายิกา มารุพันธ์ (2550) เรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์การ ทักษะคิดต่อการทำงาน กับพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างการวิจัยคือ พนักงานต้อนรับ บริษัท การบินไทยจำกัด (มหาชน) จำนวน 177 คน การวัดระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยใช้แนวคิดของ Halpin and Croft (1966) จำนวน 25 ข้อ แบ่งการวัดบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศแบบเปิดหรือแบบแจ่มใส บรรยากาศแบบอิสระ บรรยากาศแบบควบคุม บรรยากาศแบบสนิทสนม บรรยากาศแบบรวบอำนาจ บรรยากาศแบบปิด เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบมาตราวัดของ Likert โดยแบ่งข้อความแต่ละข้อเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น พนักงานมีขวัญ และกำลังใจในการทำงานที่ดี หัวหน้างานไม่เคยชื่นชมในผลการทำงานของท่าน และพนักงานช่วยเหลือกันเมื่อทีมงานมีปัญหา เป็นต้น

การศึกษาของ สุควาดี น่วมมี (2550) เรื่อง อิทธิพลของการรับรู้คุณลักษณะงาน และการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีผลต่อความแปลกแยกของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มตัวอย่างการวิจัยคือ พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 380 คน การวัดระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง โดยการรวบรวมแนวความคิดทฤษฎีของ Litwin and Stringer (1968) เป็นข้อคำถามทั้งเชิงบวกและข้อคำถามเชิงลบ มีจำนวนทั้งสิ้น 36 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดตามแบบของ Likert โดยแบ่งการวัดระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น บริษัทของท่านมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างเหมาะสม หน่วยงานของท่านมีการจัดแบ่งสายการบังคับบัญชาไว้อย่างเป็นระบบ และขั้นตอนในการทำงานของท่านมีกฎระเบียบที่เข้มงวด เป็นต้น

การศึกษาของ พงษ์ รุอสุวรรณ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความเครียด และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างการวิจัยคือ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าเพื่อจำหน่ายในประเทศและส่งออกต่างประเทศแห่งหนึ่งที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 117 คน การวัดระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การ แบบวัดที่สร้างขึ้นจากแนวคิดของ Likert and Likert (1976) โดยแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน การมีอิทธิพลในองค์การ เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 29 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดตามแบบของ Likert โดยแบ่งการวัดระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ จริงที่สุด จริงมาก จริงปานกลาง จริงน้อย และจริงน้อยที่สุด ตัวอย่างข้อคำถาม ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการติดต่อสื่อสารที่ดีกับพนักงาน ทำให้มีความเข้าใจตรงกัน ผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ แก่พนักงานอย่างเพียงพอทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดี และผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ แก่พนักงานอย่างถูกต้องทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดี เป็นต้น

จากการศึกษาการวัดองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ มีการใช้แบบประเมินที่มีการพัฒนา มาจากแบบประเมินของเจ้าของแนวคิด และสร้างขึ้นเองจากแนวคิดที่สนใจศึกษา ส่วนใหญ่การคิดคะแนนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีการวัด

องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ โดยพัฒนาแบบประเมินบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stringer (2002) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีความทันสมัย

ดังนั้นความหมายของบรรยากาศองค์การในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง รูปแบบและการรวมลักษณะต่างๆเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายในองค์การใดองค์การหนึ่ง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Stringer ซึ่งมีแนวคิดบรรยากาศ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการเห็นคุณค่า ด้านการสนับสนุน และด้านความผูกพัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

เป็นพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การมีส่วนช่วยสนับสนุนให้องค์การไปสู่เป้าหมาย จากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่านพบว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้หลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Organ (1988 cited in Organ and Bateman, 1991: 275) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ว่าเป็นพฤติกรรมที่ประกอบไปด้วยการแสดงออกถึงการช่วยเหลือของสมาชิกที่ไม่ได้ถูกบังคับจากงานที่ต้องปฏิบัติ และไม่ได้เกิดจากผลตอบแทนของข้อสัญญาที่ตกลงไว้

George and Jones (2005: 92) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่นอกเหนือบทบาทหน้าที่และเป็นพฤติกรรมที่องค์การไม่ได้กำหนดไว้แต่ทำให้องค์การอยู่รอดได้ และประสบผลสำเร็จ

Greenberg and Baron (2000: 372) ให้ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า เป็นการกระทำของพนักงานในองค์การที่ทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างดี นอกเหนือไปจากหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการที่กำหนดไว้

Wagner and Rush (2000: 379) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสมัครใจของพนักงานเอง ไม่ได้เกี่ยวข้องกับระบบของการให้รางวัล หรือประโยชน์ตอบแทนอย่างเป็นทางการขององค์กร

Hui *et al.* (2000: 822 - 823) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ว่าเป็นพฤติกรรมที่พนักงานได้กระทำขึ้นมาเอง เนื่องจากต้องการรางวัลหรือประโยชน์ตอบแทน หรือกล่าวได้ว่า พนักงานอาจจะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อสร้างความประทับใจที่ดีต่อผู้อื่น ซึ่งจะทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกที่ดี และคงความรู้สึกที่ดีหรือความประทับใจนั้นไว้

Greenberg and Baron (2000: 372) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า เป็นพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรที่ปฏิบัติตนนอกเหนือไปจากหน้าที่ประจำที่กำหนด โดยทั่วไปจะมีลักษณะ 3 ประการ คือ

1. เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากหน้าที่ที่ต้องทำหรือที่องค์กรระบุไว้ในใบพรรณนางาน
2. เป็นพฤติกรรมที่สมัครใจทำด้วยตนเอง ไม่มีใครบังคับ
3. ไม่จำเป็นต้องมีการตอบแทนการทำงาน โดยการให้รางวัลตอบแทน

Zellers, Tepper and Duffy (2002: 1068) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า เป็นการกระทำเพื่อส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร เช่น ความช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงานกับปัญหาในการทำงาน ไม่มีการว่ากล่าวเกี่ยวกับที่ไม่สำคัญ การประพฤติกับเพื่อนร่วมงานอย่างสุภาพ

จากความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง การกระทำที่พนักงานปฏิบัติโดยองค์กรไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และเต็มใจปฏิบัติเพื่อส่งเสริมเป้าหมาย และเป็นประโยชน์ขององค์กร โดยไม่ได้หวังรางวัลตอบแทน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากความหมายของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่กล่าวมาข้างต้น ได้มีผู้แบ่งองค์กรประกอบของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไว้ดังนี้

Organ and Batman (1991: 275-276) ได้จำแนกรูปแบบพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็นรูปแบบพฤติกรรมกรต่างๆ ดังนี้

1. พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การปฏิบัติที่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง
2. พฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การปฏิบัติที่แสดงถึงตระหนักถึงผู้อื่นเพื่อป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่งที่อาจเกิดขึ้นตามมา
3. พฤติกรรมกรความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง การปฏิบัติที่แสดงถึงความอดทน อดกลั้นต่อความคับข้องใจ การถูกรบกวน หรือความเครียด ความกดดันต่างๆ ด้วยความเต็มใจ
4. พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การปฏิบัติที่แสดงถึงความรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในองค์กร
5. พฤติกรรมกรความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การปฏิบัติตามระเบียบและสนองนโยบายขององค์กร การตรงต่อเวลา การดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กร ไม่ใช่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปใช้ในการส่วนตัว

Williams (1990 cited in Bolon, 1997) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. พฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มุ่งสู่บุคคล (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Individuals; OCBI) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์เฉพาะหน้าต่อบุคคล เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหรือปัญหาในงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มุ่งสู่องค์กร (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Organization; OCBO) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยทั่วไป

Podsakoff and MacKenzie (1994: 351-363) ได้ศึกษาแบบวัดพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็น 3 องค์ประกอบด้วยกันคือ

1. ความช่วยเหลือ (Helping) เป็นพฤติกรรมที่ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน ให้คำแนะนำพนักงานใหม่ มีความเข้าใจเพื่อนร่วมงาน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งและกระทบกระทั่ง ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน

2. ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นพฤติกรรมที่เอาใจใส่งานขององค์กร สร้างชื่อเสียงให้องค์กร ให้การสนับสนุน ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงาน และมีความสนใจในการเข้าประชุม

3. ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) เป็นพฤติกรรมที่ไม่บ่น หรือร้องเรียนในเรื่องที่ไม่สำคัญ มองข้ามข้อบกพร่องของเพื่อนร่วมงาน ค้นหาแต่สิ่งที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ไม่คอยจับผิดเพื่อนร่วมงาน

Johns (1996: 149-150) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้ 4 ด้านดังนี้

1. พฤติกรรมกรการช่วยเหลือ (Helping Behavior) คือ พฤติกรรมที่คอยให้ความช่วยเหลือคนอื่นๆ เมื่อบุคคลนั้นประสบปัญหาในการทำงาน

2. พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) คือ รู้จักรับผิดชอบหน้าที่ของตนเอง ไม่ใช่ทรัพยากรขององค์กรไปโดยเปล่าประโยชน์

3. พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Good Sport) คือ อุดหนุนอดทนเมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความคับข้องใจกับตนเองภายในองค์กรได้ เช่น ไม่มีใครที่สามารถมีสำนักงานที่ดีและที่จอดรถเฉพาะได้

4. การให้ความร่วมมือ (Courtesy and Cooperation) คือ การให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องพึ่งพาอาศัยกัน

Organ and Konovsky (1989 cited in Spector, 1996: 257) ได้แบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็น 2 แบบคือ

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือพนักงานผู้อื่นในการแก้ปัญหา ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ขาดงาน หรือให้คำแนะนำในการปรับปรุงงาน

2. พฤติกรรมการยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) เป็นพฤติกรรมการทำในสิ่งที่จำเป็นและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เช่น การมาทำงานตรงเวลา และไม่ทำให้เวลาในการทำงานสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์

Greenberg (2005: 228) ได้เสนอเทคนิคเพื่อสนับสนุนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ดังนี้

1. พยายามช่วยเหลือผู้อื่น (Go out of Your Way to Help Others) ยิ่งคุณช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานมากเพียงใด คุณก็จะได้รับความช่วยเหลือจากพวกเขามากขึ้นเท่านั้น ถ้าทุกคนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พฤติกรรมนี้ก็จะกลายเป็นบรรทัดฐานที่ดีขององค์กร

2. ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี (Be an Example of Conscientiousness) พนักงานจะยึดพฤติกรรมที่ดีของผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่าง เช่น มาทำงานตรงเวลา ไม่โทรศัพท์ส่วนตัวในเวลางาน ซึ่งอาจจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ถึงแม้ว่าไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะประพฤติตัวเป็น

แบบอย่างให้กับผู้ได้บังคับบัญชา แต่อย่างน้อยที่สุดผู้ได้บังคับบัญชาก็จะให้ความเชื่อถือและไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่ดี

3. ตอบสนองให้ตรงกับความต้องการ (Fulfill Psychological Contracts) พนักงานจะปฏิบัติตัวเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรก็ต่อเมื่อพวกเขาเชื่อว่านายจ้างสามารถตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้ แต่หากพนักงานเชื่อว่าองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้ พวกเขาจะขาดความกระตือรือร้นในการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร

4. อาสาทำกิจกรรมด้วยความเต็มใจ (Make Voluntary Functions Fun) เป็นเรื่องปกติที่พนักงานจะรู้สึกไม่อยากเข้าร่วมการประชุม กิจกรรม หรือปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ เช่น ร่วมกันรับประทานอาหาร หรือร่วมงานเลี้ยงฉลองต่างๆ ถ้าหากทำไปแล้วไม่มีความสุขหรือสนุกกับสิ่งเหล่านั้น พนักงานจะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรก็ต่อเมื่อเขาเห็นว่าองค์กรแสดงให้เห็นว่าสิ่งที่เขานำมาทุ่มเท ค่ำค่า และสนองตอบสิ่งที่เขาพึงปรารถนาได้

5. แสดงความเป็นห่วงและมีความอดทนอดกลั้น (Demonstrate Courtesy and good Sportsmanship) เมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ให้อดทนและยิ้มสู้ การแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวไม่เพียงแต่จะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีต่อตัวคุณเท่านั้น แต่ยังเป็นการบั่นทอนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานคนอื่นด้วย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่กล่าวไว้ข้างต้น พบว่าแนวคิดของ Organ and Bateman มีองค์ประกอบครอบคลุมถึงพฤติกรรมในทุกๆ ด้านที่องค์กรต้องการให้มีกับพนักงานทุกคนในองค์กร ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามแนวคิดของ Organ and Batman (1991) ซึ่งแบ่งพฤติกรรมออกเป็น 5 ด้าน คือ พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมกรำนึกในหน้าที่

การวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

การศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้รับความสนใจมาจากนักวิชาการที่ต้องการพัฒนาองค์กร จึงมีผู้ทำเครื่องมือเพื่อวัดระดับของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจากทฤษฎีภาวะพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแบบต่างๆ เช่น

การศึกษาของโสมสุดา เล็กอุดากรเสน (2547) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพยาบาล กลุ่มตัวอย่างการวิจัยคือ พยาบาลของโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 250 คน การวัดระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากเครื่องมือวัดของภัทรนฤน พันธุ์ลีดา (2543) ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ตามแนวคิดของ Organ (1988, 1990) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 35 ข้อ วัดองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น ด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ด้านความสำนึกในหน้าที่ และด้านการให้ความร่วมมือ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดตามแบบของ Likert โดยแบ่งการวัดระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ปฏิบัติสม่ำเสมอ ปฏิบัติบ่อยครั้ง ปฏิบัติเป็นบางครั้ง ปฏิบัติน้อยครั้ง และไม่เคยปฏิบัติเลย ตัวอย่างข้อคำถาม ท่านอาสาสมัครทำงานที่นอกเหนืองานในหน้าที่ประจำของคุณด้วยความเต็มใจ ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาเรื่องส่วนตัวเท่าที่ทำได้ และท่านช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำต่อเพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหาในการทำงาน เป็นต้น

การศึกษาวิจัยของ อธิริยา ร่มวงษ์ (2546) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบริษัท บางจาก กรีนเนท จำกัด กลุ่มตัวอย่างการวิจัยคือ พนักงานระดับสามัญ ได้แก่ พนักงานประจำร้าน และหัวหน้าพนักงานบริการหน้าลาน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 186 คน การวัดระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้พัฒนามาจากการศึกษารวบรวม แปล และปรับปรุงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ งานวิจัยของเมธี ศรีวิริยะเลิศกุล (2542) และประไพพร สิงหเดช (2539) มีจำนวน 25 ข้อ เป็นแบบมาตรวัดแบบประเมินค่า (Rating Scale) มีให้เลือกตอบ 5 ระดับ ได้แก่ สม่ำเสมอ บ่อยครั้ง บางครั้ง นานๆ ครั้ง และไม่เคย ตัวอย่างข้อคำถาม พุดจาอ่อนน้อมและปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ยอมรับและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น และอดทนต่อข้อจำกัดและความไม่สะดวกต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

การศึกษาของ พนิดา ศรีโพธิ์ทอง (2550) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงานกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างการวิจัยคือ พนักงานในสายงานปฏิบัติการกลุ่มระบบส่งของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 331 คน การวัดระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสร้างขึ้นจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีของ Organ and Bateman (1991) และ Podsakoff *et al.* (1997) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 43 ข้อ ลักษณะของข้อคำถามประกอบด้วยระดับพฤติกรรม 5 ระดับคือ จริงมากที่สุด จริงมาก ปานกลาง จริงเล็กน้อย ไม่จริง ตัวอย่างข้อคำถาม แม้ว่าบางครั้งข้าพเจ้าไม่พอใจเพื่อนร่วมงานแต่ข้าพเจ้าก็มีการแสดงออกที่เหมาะสม สิ่งรบกวนต่างๆในที่ทำงานไม่เป็นอุปสรรคในการทำงานของข้าพเจ้า และข้าพเจ้ามักแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ เป็นต้น

จากการศึกษาการวัดองค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีการใช้แบบประเมินที่มีการพัฒนามาจากแบบประเมินของเจ้าของแนวคิด และสร้างขึ้นเองจากแนวคิดที่สนใจศึกษา ส่วนใหญ่การคิดคะแนนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีการวัดองค์ประกอบบรรยากาศสององค์การ โดยพัฒนาแบบประเมินพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามแนวคิดของ Organ and Bateman (1991) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีองค์ประกอบครอบคลุมถึงพฤติกรรมในทุกๆ ด้านที่องค์การต้องการให้มีกับพนักงานทุกคนในองค์กร

ดังนั้นความหมายของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การกระทำที่พนักงานปฏิบัติโดยองค์กรไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และเต็มใจปฏิบัติเพื่อส่งเสริมเป้าหมาย และเป็นประโยชน์ขององค์กร โดยไม่ได้หวังรางวัลตอบแทน ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Organ and Bateman ซึ่งมีแนวคิดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น ด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ด้านความสำนึกในหน้าที่ และด้านการให้ความร่วมมือ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน

รสสุคนธ์ วีระเสถียร (2553) ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ภาวะผู้นำ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา บริษัท เอ็นเอ็นบี-มินิแบ ไทย จำกัด กลุ่มตัวอย่างประชากร คือ ผู้บังคับบัญชา บริษัท เอ็นเอ็นบี-มินิแบ ไทย จำกัด จำนวน 270 คน พบว่า ภาวะผู้นำ และการรับรู้ความสามารถของตนเอง สามารถร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 28.3

ณัฐยาพัชณีย์ ภวานาวิวัฒน์ (2552) ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้ออุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย บริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างประชากร คือ หัวหน้าแผนกขายของบริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่ง จำนวน 190 คน พบว่า หัวหน้าแผนกขายมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ภาวะผู้นำและเชาวน์อารมณ์ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าแผนกขาย ได้ร้อยละ 58.9

สมประสงค์ เรือนไทย (2551) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น องค์กรการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างประชากร คือ ผู้บริหารระดับต้นองค์กรการสื่อสารเอกชน จำนวน 223 คน พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบรับใช้ อยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 53.9

วีรยา พวงไทย (2550) ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ กลุ่มตัวอย่างประชากร คือ หัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ จำนวน 200 คน พบว่า ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิรภรณ์ กระบวนแสง (2549) ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำ เจ็ดคุณิธยที่มีประสิทธิผล ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างประชากร คือ ผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิต จำนวน 224 คน พบว่า ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน เจ็ดคุณิธยที่มีประสิทธิผล และความผูกพันต่อองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

กมลกานต์ เทพธรานนท์ (2548) ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน คุณลักษณะของผู้ประกอบการกับความสำเร็จในการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มตัวอย่างประชากร คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มประเภทกิจการทั้ง 3 ประเภท คือ ภาคอุตสาหกรรม ภาคธุรกิจค้าส่งค้าปลีก และภาคบริการ จากทุกภูมิภาคของประเทศไทย จำนวน 1,645,530 คน กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 409 คน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน และคุณลักษณะของผู้ประกอบการ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการประกอบการได้ร้อยละ 32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยในต่างประเทศของ Adeyemi-Bello,Tope (2003) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งของผู้นำในการควบคุมและการแนะนำคุณค่าต่อผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในชนิดขององค์กรที่ไม่หวังผลประโยชน์(Not-For-Profit Organization) ผลการวิจัยพบว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง และมีตำแหน่งในการควบคุมส่งผลให้ผลปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรสูงขึ้น ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Czarnitzki and Kraft (2004) ศึกษาภาวะผู้นำแต่ละบริษัทจากเจ็ดประเทศยุโรป ผลการวิจัย พบว่าผลการปฏิบัติงานของบริษัทที่มีผู้จัดการเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูง จะสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง และมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากกว่าผู้จัดการที่ไม่มีภาวะผู้นำ จากการศึกษาของ Pillai and Williams (2004) ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพส่วนบุคคล การรวมกลุ่ม ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงาน เป็นการทดสอบภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานดับเพลิง 303 คน ด้วยการสัมภาษณ์แบบ

เจาะลึกหลังจากการวิเคราะห์จากผู้ตอบคำถามจำนวน 271 คน ผลวิจัยสนับสนุนรูปแบบของทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรและยังส่งผลในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานและงานวิจัยของ Dulewicz and Higgs (2005) ศึกษาการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำและสภาวะแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าและผู้จัดการจำนวน 222 คน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าและผู้จัดการในทางบวก

จากการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน พบได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถเป็นตัวแปรร่วมในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน และยังส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในทางบวก หรือผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน

ศรียา เอียดเสน (2550) ศึกษาภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคบรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับบัญชา โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง จำนวน 134 คน การศึกษาครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์กร สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 งานวิจัยของ ธนพล เตียสุวรรณ (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้องค้ประกอบ ความเป็นส่วนหนึ่งกับงาน การรับรู้บรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 288 คน การศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์กรตามแนวคิดของ Stringer ซึ่งศึกษาบรรยากาศองค์กรใน 6 มิติ จากการหาตัวพยากรณ์ร่วมเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานดังกล่าวพบว่า ตัวแปร การรับรู้บรรยากาศ องค์กรมิติการสนับสนุน บุคลิกภาพด้านความมีสติ บุคลิกภาพด้านความอ่อนไหว และบุคลิกภาพด้านความอ่อนน้อม สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 24.1

งานวิจัยในต่างประเทศของ Carr *et al.* (2003) ได้ร่วมกันศึกษาผลกระทบของระดับความรู้สึก (Affective Level) และความเข้าใจ (Cognitive Level) ของบุคคลต่อบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อผลิตภาพการทำงานส่วนบุคคล (Individual level work outcome) โดยทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 70 คน พบว่า การรับรู้บรรยากาศในการทำงานในระดับความรู้สึกและในระดับความเข้าใจมีผลต่อผลิตภาพในการทำงานส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญ โดยการประเมินผลิตภาพนั้น

คณะผู้วิจัยได้วัดจากผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ความอยู่ดีทางจิตวิทยา (Psychological Well-Being) และการลาออกจากงาน (Withdrawal)

จากการศึกษาวิจัยบรรยากาศองค์การ กับผลการปฏิบัติงานจะพบได้ว่า บรรยากาศองค์การสามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงาน

พัชรี สายสจตุติ (2544) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในงาน พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลรัฐ 8 แห่ง จำนวน 379 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับดี นอกจากนี้ยังพบว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 งานวิจัยของ ลาวัลย์ พร้อมสุข (2544) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย) โดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 394 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูง และพบว่าพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมกรความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือและพฤติกรรมกรความสำนึกในหน้าที่ สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานได้

งานวิจัยของหัตยา สุบรรณ (2545) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติในการทำงาน ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานป่าไม้ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำนวน 239 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกในองค์การในระดับสูง และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกในองค์การด้านพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ และพฤติกรรมกรด้านการสำนึกในหน้าที่สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 54.9 และงานวิจัยของ โสุมสุดา เล็กอุตากร (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของพยาบาล

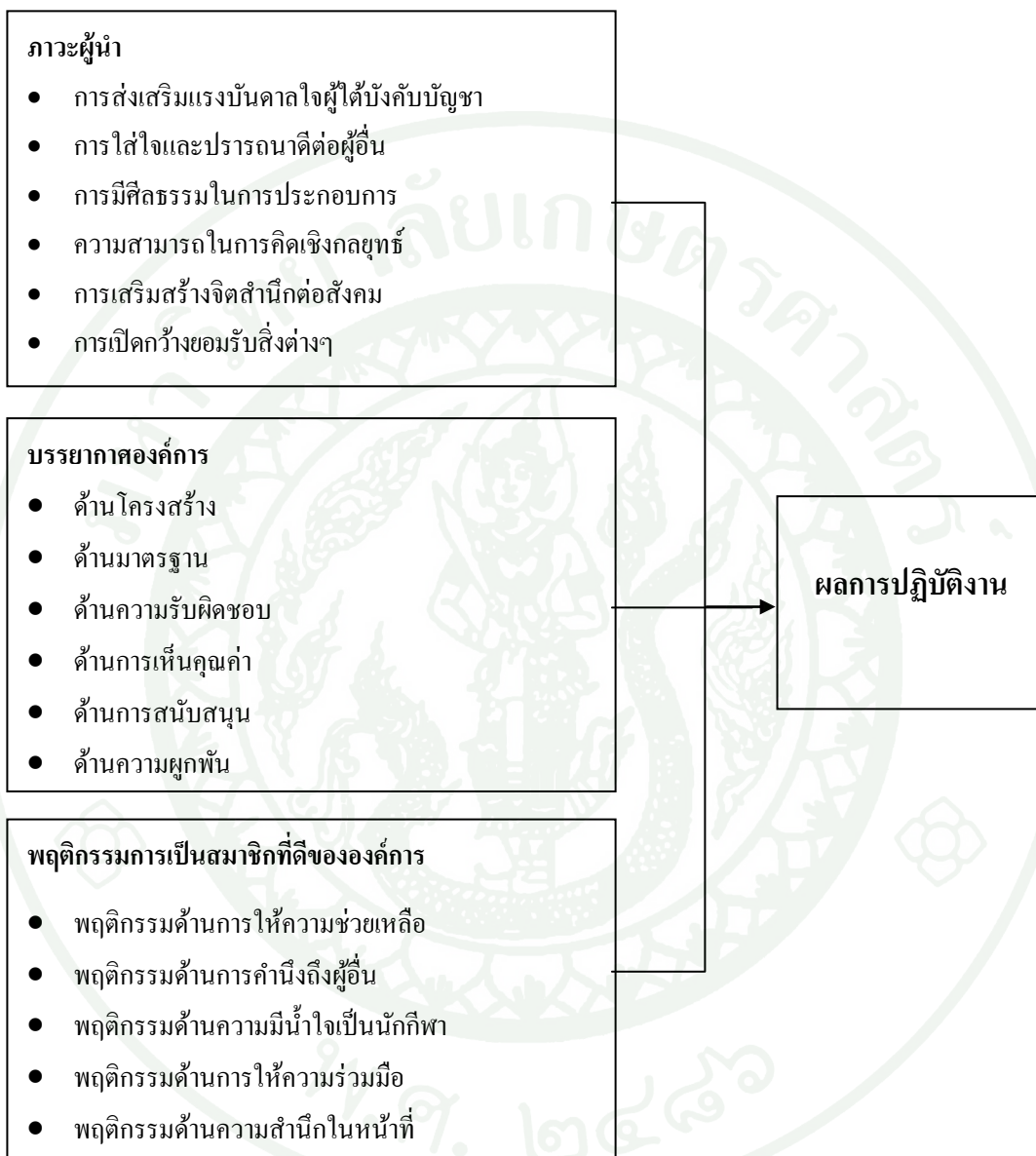
กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 250 คน ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกในองค์กรในระดับสูง

วิจัยในต่างประเทศของPodsakoff and Mackenzie (1997) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยทบทวนแนวคิดและทฤษฎี ประกอบการทบทวนงานวิจัยต่างๆ และเสนอแนะการวิจัยในอนาคต ผลงานวิจัยพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนประสิทธิผลขององค์กร โดยพฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ (Helping Behavior) มีอิทธิพลต่อระบบมากกว่าในด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หรือพฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ (Civic virtue)

จากการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กับผลการปฏิบัติงานจะพบได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกในองค์กร มีระดับสูง และสามารถเป็นตัวแปรร่วมในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน

จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถเป็นตัวแปรร่วมในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานดังที่แสดงตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานได้



บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ ระดับบรรยากาศองค์การ ระดับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และระดับผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งศึกษาตัวพยากรณ์ทำนายผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยมีรายละเอียดการดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ในเดือน มกราคม พ.ศ.2554 ของหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ซึ่งมีประชากรเป็นข้าราชการ ในเขตกรุงเทพมหานครทั้งสิ้นจำนวน 280 คน ทำการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูป Krejcie and Morgan (1970 อ้างถึงในยูทธ ไกยวรรณ, 2544: 54) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 162 คน ผู้วิจัยได้แจกแบบวัดจำนวน 170 ชุด

ใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan เพื่อหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 162 คน ซึ่งได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการเขียนชื่อข้าราชการที่เป็นประชากรทั้งสิ้น 280 คน ลงในกระดาษแล้วใส่ในกล่องและจับฉลากขึ้นมาทีละชิ้น โดยไม่ใส่คืนจนครบ 162 ชิ้น และจับฉลากเพิ่มให้เป็น 170 คน เพื่อเผื่อแบบวัดที่ใช้ไม่ได้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ และเติมข้อความ ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่อยู่ในองค์การ และรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ โดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำตามแนวคิดของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งหมดเท่ากับ .9850 ลักษณะแบบวัดเป็น ประเมินค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน เพื่อแปลความหมายของแบบสอบถาม ได้แก่ บ่อยมาก ค่อนข้างบ่อย บางครั้ง นานๆครั้ง และไม่เคยเลย ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ มีคะแนนเต็ม 120 คะแนน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้คือ

องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ข้อ 1-7 มีคะแนนเต็ม 28 คะแนน

องค์ประกอบที่ 2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่นประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ข้อ 8-13 มีคะแนนเต็ม 24 คะแนน

องค์ประกอบที่ 3 การมีศีลธรรมในการประกอบการประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อ 14-18 มีคะแนนเต็ม 20 คะแนน

องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ข้อ 19-22 มีคะแนนเต็ม 16 คะแนน

องค์ประกอบที่ 5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคมประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อ 23-27 มีคะแนนเต็ม 20 คะแนน

องค์ประกอบที่ 6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 28-30 มีคะแนนเต็ม 12 คะแนน

แบบวัดเป็นข้อคำถามเชิงบวกทุกข้อ

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนและการแบ่งระดับคะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ข้อความเชิงบวก (คะแนน)
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4
เห็นด้วย	3
ไม่แน่ใจ	2
ไม่เห็นด้วย	1
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	0

เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

ในการพิจารณาระดับภาวะผู้นำในแต่ละด้าน ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนภาวะผู้นำออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาตามเกณฑ์การวิเคราะห์คะแนนของ บุญเรียง ขจรศิลป์ (2540: 13) ดังนี้

สูตรการคำนวณหาอันตรภาคชั้น

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

แทนค่าลงในสูตร

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{4 - 0}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแบ่งระดับภาวะผู้นำได้ดังนี้

คะแนนตั้งแต่	0.00 – 0.80	มีภาวะผู้นำโดยรวม หรือภาวะผู้นำในด้านนั้น ๆ ต่ำมาก
คะแนนตั้งแต่	0.81 – 1.60	มีภาวะผู้นำโดยรวม หรือภาวะผู้นำในด้านนั้น ๆ ต่ำ

คะแนนตั้งแต่	1.61 – 2.40	มีภาวะผู้นำโดยรวม หรือภาวะผู้นำในด้านนั้น ๆ ปานกลาง
คะแนนตั้งแต่	2.41 – 3.20	มีภาวะผู้นำโดยรวม หรือภาวะผู้นำในด้านนั้น ๆ สูง
คะแนนตั้งแต่	3.21 – 4.00	มีภาวะผู้นำโดยรวม หรือภาวะผู้นำในด้านนั้น ๆ สูงมาก

ส่วนที่ 3 แบบวัดบรรยากาศองค์การ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยแปลมาจากแบบวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การของ Stringer, 2002 แบบวัดเป็นลักษณะข้อความเชิงบวกและเชิงลบให้ตอบในลักษณะประเมินค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน เพื่อแปลความหมายของแบบสอบถาม ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ประกอบด้วยข้อคำถาม 24 ข้อ วัดบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของพนักงาน 6 ด้าน ได้แก่

ด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ข้อ 1 - 4 มีคะแนนเต็ม 16 คะแนน

ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ข้อ 5 - 8 มีคะแนนเต็ม 16 คะแนน

ด้านรับผิดชอบ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ข้อ 9 - 12 มีคะแนนเต็ม 16 คะแนน

ด้านความชัดเจน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ข้อ 13 - 16 มีคะแนนเต็ม 16 คะแนน

ด้านการสนับสนุน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ข้อ 17 - 20 มีคะแนนเต็ม 16 คะแนน

ด้านความผูกพัน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ข้อ 21 - 24 มีคะแนนเต็ม 16 คะแนน

ข้อคำถามที่เป็นข้อคำถามเชิงบวก ได้แก่ ข้อที่ 1, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 18, 20, 21, และ 22

และข้อคำถามเชิงลบ ได้แก่ ข้อที่ 2, 3, 4, 6, 7, 12, 14, 17, 19, 23 และ 24

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนและการแบ่งระดับคะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ข้อคำถามเชิงบวก (คะแนน)	ข้อคำถามเชิงลบ (คะแนน)
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	0
เห็นด้วย	3	1
ไม่แน่ใจ	2	2
ไม่เห็นด้วย	1	3
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	0	4

เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

การพิจารณาระดับบรรยากาศองค์การในแต่ละด้าน ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนบรรยากาศองค์การออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาตามเกณฑ์การวิเคราะห์คะแนนของ บุญเรือง ขจรศิลป์ (2540: 13) ดังนี้

สูตรการคำนวณหาอันตรภาคชั้น

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

แทนค่าลงในสูตร

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{4 - 0}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแบ่งระดับบรรยากาศองค์การได้ดังนี้

คะแนนตั้งแต่	0.00 – 0.80	มีบรรยากาศองค์การโดยรวม หรือบรรยากาศองค์การในด้านนั้นๆ ไม่ดีมาก
คะแนนตั้งแต่	0.81 – 1.60	มีบรรยากาศองค์การโดยรวม หรือบรรยากาศองค์การในด้านนั้นๆ ไม่ดี
คะแนนตั้งแต่	1.61 – 2.40	มีบรรยากาศองค์การโดยรวม หรือบรรยากาศองค์การในด้านนั้นๆ ปานกลาง
คะแนนตั้งแต่	2.41 – 3.20	มีบรรยากาศองค์การโดยรวม หรือบรรยากาศองค์การในด้านนั้นๆ ดี
คะแนนตั้งแต่	3.21 – 4.00	มีบรรยากาศองค์การโดยรวม หรือบรรยากาศองค์การในด้านนั้นๆ ดีมาก

ส่วนที่ 4 แบบวัดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของข้าราชการ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการศึกษาแนวคิดของ Organ and Batman (1991) ลักษณะแบบวัดเป็นข้อคำถามประกอบด้วยข้อความเชิงบวกทั้งหมดให้ตอบในลักษณะประเมินค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน เพื่อแปลความหมายของแบบสอบถาม ได้แก่ เป็นประจำ บ่อยครั้ง นานๆ ครั้ง น้อยครั้ง และไม่เคยเลย ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 25 ข้อ ดังนี้

พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อ 1 - 5 มีคะแนนเต็ม 20 คะแนน

พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อ 6 - 10 มีคะแนนเต็ม 20 คะแนน

พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อ 11 - 15 มีคะแนนเต็ม 20 คะแนน

พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อ 16 - 20 มีคะแนนเต็ม 20 คะแนน

พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อ 20 - 25
มีคะแนนเต็ม 20 คะแนน

แบบวัดเป็นข้อคำถามเชิงบวกทุกข้อ

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนและการแบ่งระดับคะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ข้อความเชิงบวก (คะแนน)
เป็นประจำ	4
บ่อยครั้ง	3
นานๆครั้ง	2
น้อยครั้ง	1
ไม่เคยเลย	0

เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

การพิจารณาระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในแต่ละด้าน ผู้วิจัยจัดระดับ
คะแนนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาตามเกณฑ์
การวิเคราะห์คะแนนของ บุญเรียง ขจรศิลป์ (2540: 13) ดังนี้

สูตรการคำนวณหาอันตรภาคชั้น

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

แทนค่าลงในสูตร

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{4 - 0}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแบ่งระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้
ดังนี้

คะแนนตั้งแต่	0.00 – 0.80	มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวม หรือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านนั้นๆ ต่ำมาก
คะแนนตั้งแต่	0.81 – 1.60	มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวม หรือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านนั้นๆ ต่ำ
คะแนนตั้งแต่	1.61 – 2.40	มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวม หรือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านนั้นๆ ปานกลาง
คะแนนตั้งแต่	2.41 – 3.20	มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวม หรือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านนั้นๆ สูง
คะแนนตั้งแต่	3.21 – 4.00	มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวม หรือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านนั้นๆ สูงมาก

ส่วนที่ 5 แบบวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากแบบประเมินข้าราชการพลเรือน ลักษณะแบบวัดเป็นข้อคำถามประกอบด้วยข้อความเชิงบวกทั้งหมดให้ตอบในลักษณะประเมินค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน เพื่อแปลความหมายของแบบสอบถาม ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีข้อคำถามจำนวน 33 ข้อ ตามหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ดังนี้

ผลงาน	ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ ได้แก่ข้อ 1 - 11
คุณลักษณะการปฏิบัติงาน	ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 22 ข้อ ได้แก่ข้อ 12 - 33
แบบวัดเป็นข้อคำถามเชิงบวกทุกข้อ	

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนและการแบ่งระดับคะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ข้อความเชิงบวก (คะแนน)
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4
เห็นด้วย	3
ไม่แน่ใจ	2
ไม่เห็นด้วย	1
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	0

เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

แบบวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนวัดผลการปฏิบัติงานออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาตามเกณฑ์การวิเคราะห์คะแนนของ บุญเรียง ขจรศิลป์ (2540: 13) ดังนี้

เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

ในการพิจารณาระดับประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาตามเกณฑ์การวิเคราะห์คะแนนของ บุญเรียง ขจรศิลป์ (2540: 13) ดังนี้

สูตรการคำนวณหาอันตรภาคชั้น

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

แทนค่าลงในสูตร

$$\begin{aligned} \text{อันตรายภาซึ้น} &= \frac{4 - 0}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแบ่งระดับผลการปฏิบัติงานได้ดังนี้

คะแนนตั้งแต่	0.00 – 0.80	มีผลการปฏิบัติงานโดยรวม หรือผลการปฏิบัติงานในด้านนั้นๆ ต่ำมาก
คะแนนตั้งแต่	0.81 – 1.60	มีผลการปฏิบัติงานโดยรวม หรือผลการปฏิบัติงานในด้านนั้นๆ ต่ำ
คะแนนตั้งแต่	1.61 – 2.40	มีผลการปฏิบัติงานโดยรวม หรือผลการปฏิบัติงานในด้านนั้นๆ ปานกลาง
คะแนนตั้งแต่	2.41 – 3.20	มีผลการปฏิบัติงานโดยรวม หรือผลการปฏิบัติงานในด้านนั้นๆ สูง
คะแนนตั้งแต่	3.21 – 4.00	มีผลการปฏิบัติงานโดยรวม หรือผลการปฏิบัติงานในด้านนั้นๆ สูงมาก

การทดสอบเครื่องมือวัด

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการศึกษาคั้งนี้ ไปทดสอบหาคุณภาพของเครื่องมือในการศึกษา โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เพื่อหาความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาของข้อคำถามที่สร้างขึ้นกับแบบสอบถามที่จะศึกษา และตรวจสอบภาษาที่ใช้ให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มประชากรที่จะทำการศึกษา โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบข้อคำถามหลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสมก่อนนำไปทดลองใช้

2. ทดลองใช้แบบสอบถาม (Try out) กับข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงที่มีโครงสร้างองค์การใกล้เคียงกันซึ่งเป็นกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่จะศึกษา และไม่ได้ถูกจัดเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 30 คน เพื่อทำการตรวจสอบภาษาที่ใช้ให้เป็นที่น่าสนใจตรงกันและคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

3. นำข้อมูลมาคำนวณหาค่าอำนาจจำแนก (Item total correlations, r) ของข้อคำถามรายข้อ และคะแนนด้าน สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการ Try out จำนวน 30 คน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. วิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาร์ค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา ดังนี้

4.1 แบบวัดภาวะผู้นำของข้าราชการในหน่วยงานราชการ ที่มีโครงสร้างองค์การใกล้เคียงกันซึ่งเป็นกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่จะศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) แบ่งเป็น 6 องค์ประกอบ จำนวน 30 ข้อ โดยแต่ละองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ดังนี้คือ

ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	= .9480
ภาวะผู้นำด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	= .9301
ภาวะผู้นำด้านการมีศีลธรรมในการประกอบกร	= .9453
ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์	= .9744
ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	= .9557
ภาวะผู้นำด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	= .9116

4.2 แบบวัดบรรยากาศองค์การ ของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงที่มีโครงสร้างองค์การใกล้เคียงกันซึ่งเป็นกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่จะศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้แปลมาจากแบบสอบถามวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การของ Stringer (2002) แบ่งเป็น 6 ด้าน จำนวน 24 ข้อ โดยแต่ละองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ดังนี้คือ

บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง	= .7938
บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	= .6909
บรรยากาศองค์การด้านรับผิดชอบ	= .6834
บรรยากาศองค์การด้านความชัดเจน	= .8702
บรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุน	= .6979
บรรยากาศองค์การด้านความผูกพัน	= .7311

4.3 แบบวัดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของข้าราชการ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการศึกษาแนวคิดของ Organ and Bateman (1991) จำนวนข้อคำถาม 25 ข้อ โดยแต่ละองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ดังนี้คือ

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านการให้ความช่วยเหลือ	= .6792
พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านการคำนึงถึงผู้อื่น	= .7701
พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา	= .6798
พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านการให้ความร่วมมือ	= .8457
พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านความสำนึกในหน้าที่	= .8013

สำหรับข้อคำถามภาวะผู้นำที่มีค่าอำนาจจำแนก Item Total Correlation ต่ำกว่าเกณฑ์ ผู้วิจัยได้ตัดข้อคำถาม โดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมก่อนนำไปใช้จริง (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ค)

4.4 แบบวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองตามหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ได้แก่ ผลงาน และคุณลักษณะการปฏิบัติงาน จำนวนข้อคำถาม 33 ข้อ โดยแต่ละองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ดังนี้คือ

ผลงาน	= .9173
คุณลักษณะการปฏิบัติงาน	= .9495

สำหรับข้อคำถามภาวะผู้นำที่มีค่าอำนาจจำแนก Item Total Correlation ต่ำกว่าเกณฑ์ (ต่ำกว่า 0.2) ผู้วิจัยได้ตัดข้อคำถามโดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมก่อนนำไปใช้จริง (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ค)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยมีดังนี้

1. ทำหนังสือขออนุมัติในการดำเนินการเก็บข้อมูล และนำเสนอต่อหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการศึกษาพร้อมทั้งขออนุญาตใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. เมื่อได้รับอนุญาตจากหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งแล้ว ผู้วิจัยนำแบบวัดพร้อมด้วยหนังสือชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบวัดข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง โดยได้แจกแบบวัดจำนวน 170 ชุด ไปยังกลุ่มตัวอย่าง
3. ติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับมาได้ทั้งหมดคิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ตอบครบถ้วนสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งหมด จากนั้นนำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้วนำข้อมูลที่ได้นับที่ลงในแบบลงรหัส (Coding Form) และนำไปดำเนินการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อตรวจ และให้คะแนนแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอค่าสถิติต่างๆดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ใช้ในการพรรณาลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้จำแนก และแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้คู่กับค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงลักษณะการกระจายของข้อมูล

2. สถิติการพยากรณ์วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยเทคนิควิธีแบบขั้นตอน (Stepwise Regression) ใช้วิเคราะห์เพื่อพยากรณ์ค่าตัวแปรตามหนึ่งตัวซึ่งส่งผลมาจากตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

สัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

n	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	=	ค่าเฉลี่ย
S.D.	=	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
P	=	ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ
*	=	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	=	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
***	=	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
r	=	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
t	=	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยส่วนย่อยมาตรฐาน
R	=	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	=	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
R ² _{adj}	=	ค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับค่าแล้ว
B	=	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Beta	=	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
A	=	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์

บทที่ 4

ผลการศึกษาและข้อวิจารณ์

ผลการศึกษา

การนำเสนอและอธิบายผลการศึกษา จำแนกออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการ หน่วยงานราชการ
แห่งหนึ่ง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมความเป็น
สมาชิกที่ดีขององค์การ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับ
การศึกษา ระดับ(ตำแหน่ง) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้รายเดือน

(n = 170)

ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	50	29.4
หญิง	120	69.6

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	42	24.7
31 - 40 ปี	78	45.9
41 - 50 ปี	36	21.2
มากกว่า 50 ปี	14	8.2
$\bar{X} = 37$ ปี 3 เดือน Std. = 8.147 Min. = 23 ปี Max = 59 ปี		
3. สถานภาพการสมรส		
โสด	110	64.7
สมรส	54	31.8
ม่าย หย่า แยกกันอยู่	6	3.5
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	25	14.7
ปริญญาตรี	90	52.9
ปริญญาโท	54	31.8
ปริญญาเอก	1	.6
5. ระดับ(ตำแหน่ง)		
ระดับปฏิบัติงาน	13	7.6
ระดับปฏิบัติการ	56	32.9
ระดับชำนาญงาน	27	15.9
ระดับชำนาญการ	55	32.4
ระดับอาวุโส	3	1.8
ระดับชำนาญการพิเศษ	13	7.6
ระดับเชี่ยวชาญ	3	1.8

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
1 - 10 ปี	90	52.9
11 - 20 ปี	46	27.1
20 ปี ขึ้นไป	34	20.0
$\bar{X} = 11$ ปี 9 เดือน Std. = 9.721 Min. = 1 ปี Max = 42 ปี		
7. รายได้		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	14	8.2
10,000-20,000 บาท	96	57.6
20,000-30,000 บาท	38	22.4
30,000 บาทขึ้นไป	20	11.8

จากตารางที่ 2 สามารถอธิบายปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ได้ดังนี้ ข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 69.6 มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 45.9 มีสถานภาพการสมรส โสด จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 64.7 มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9 ระดับ(ตำแหน่ง) จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 1 - 10 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9 และมีรายได้อยู่ระหว่าง 10,000-20,000 บาท จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

(n = 170)

ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ภาวะผู้นำโดยรวม	2.78	.71	สูง
ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจ	2.79	.74	สูง
ผู้ใต้บังคับบัญชา			
ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	2.76	.71	สูง
ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ	2.82	.76	สูง
ด้านความสามารถในการคิดเชิง	2.92	.82	สูง
ยุทธศาสตร์			
ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	2.76	.75	สูง
ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	2.62	.82	สูง

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 เมื่อแยกพิจารณารายด้าน ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ อยู่ในระดับ สูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 2.79 2.76 2.82 2.92 2.76 และ 2.62 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

(n = 170)

บรรยากาศองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
บรรยากาศองค์การ โดยรวม	2.33	.34	ปานกลาง
ด้านโครงสร้าง	2.31	.59	ปานกลาง
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	2.12	.37	ปานกลาง
ด้านรับผิดชอบ	2.43	.36	ดี
ด้านความชัดเจน	2.07	.67	ปานกลาง
ด้านการสนับสนุน	2.43	.61	ดี
ด้านความผูกพัน	2.65	.49	ดี

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.33 เมื่อแยกพิจารณารายด้าน จะเห็นได้ว่า ด้านรับผิดชอบ ด้านการสนับสนุน ด้านความผูกพัน อยู่ในระดับ ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.43 2.43 และ 2.65 ตามลำดับ ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และด้านความชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31 2.12 และ 2.07 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

(n = 170)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยรวม	2.98	.50	สูง
ด้านพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ	2.83	.65	สูง
ด้านพฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น	3.11	.57	สูง
ด้านพฤติกรรมกรความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา	2.86	.59	สูง
ด้านพฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ	2.86	.63	สูง
ด้านพฤติกรรมกรความสำนึกในหน้าที่	3.22	.57	สูงมาก

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่าข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับ สูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 เมื่อแยกพิจารณารายด้าน จะเห็นได้ว่ามีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่อยู่ในระดับ สูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ด้านพฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา และด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ อยู่ในระดับ สูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 3.11 2.86 และ 2.86 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานขององค์กรของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

ผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ผลการปฏิบัติงาน โดยรวม	2.92	.40	สูง
ด้านผลงาน	2.93	.44	สูง
คุณลักษณะการปฏิบัติงาน	2.91	.40	สูง

(n = 170)

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่าข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งมีผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับ สูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 เมื่อแยกพิจารณารายด้าน จะเห็นได้ว่ามีผลการปฏิบัติงาน ด้านผลงาน และด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ สูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 และ 2.91

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำ บรรยากาศขององค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานได้

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ เพื่อหาความสามารถในการร่วมกันพยากรณ์ ของตัวแปรอิสระ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ถ้าหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันมาก คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากกว่า .80 จะไม่สามารถทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณได้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

ตารางที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ตัวแปร	LE	OC	OCB
LE	1		
OC	.571**	1	
OCB	.287**	.198**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หมายเหตุ: LE หมายถึง ภาวะผู้นำ

OC หมายถึง บรรยากาศองค์การ

DM หมายถึง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ตารางที่ 8 ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ
ข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานได้

(n=170)

ตัวแปรพยากรณ์	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย				p
	B	Std.Error	Beta	t	
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การ	.461	.049	.587	9.507	.000
ภาวะผู้นำ	.082	.034	.147	2.386	.018
ค่าคงที่ (Constant) = 1.323 R = .645 R ² = .416 R ² _{adj} = .409 Overall F = 110.083 Sig. = .000					

จากตารางที่ 8 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ
หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง โดยใช้ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี
ขององค์การ พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และภาวะผู้นำ สามารถร่วมกัน
พยากรณ์ผลการปฏิบัติงานข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .645 และสามารถร่วมกันอธิบาย
ความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ได้ร้อยละ 41.6
(R² = .416)

เมื่อนำตัวแปรมาจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของผลการปฏิบัติงานข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง และสามารถนำมาเขียนสมการในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$\begin{aligned} & \text{ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง} \\ & = 1.323 (\text{ค่าคงที่}) + .461 (\text{พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร}) + .082 (\text{ภาวะผู้นำ}) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{สมการพยากรณ์} \\ & \text{ผลการปฏิบัติงานข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง} \\ & = .587 (\text{พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร}) + .147 (\text{ภาวะผู้นำ}) \end{aligned}$$

ข้อวิจารณ์

จากการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำ บรรยากาศขององค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายเกี่ยวกับผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถโน้มน้าวจิตใจ ชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้น ให้การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบในแต่ละด้านของภาวะผู้นำ พบว่า ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ทุกองค์ประกอบนั้นอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา นั่นคือ ข้าราชการที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ เนื่องจากลักษณะงานต้องมีการทำงานเป็นทีม ทำให้ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ต้องแสดงลักษณะความเป็นผู้นำ อีกทั้งผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง จะต้องทำงานร่วมกับหลายๆ หน่วย กอง สำนัก ต่างๆภายในหน่วยงานราชการ ระหว่างหน่วยงาน

ภายใน และ หน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กับ ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานโดยตรง ซึ่งก่อนที่ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชา จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เหมาะกับการทำงาน หน่วยงาน องค์กร และการเพื่อการทำงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งไปสู่ประสิทธิผล

บรรยากาศองค์กร ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งและมีประสบการณ์ในองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ทำงานและสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านพบว่า ด้านรับผิดชอบ ด้านการสนับสนุน และด้านความผูกพันอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องจากข้าราชการมีความรู้และความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีการร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับองค์กรอาจทำให้ข้าราชการเกิดความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร ประกอบกับการได้รับการยอมรับให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรและมีส่วนในการกำหนดการดำเนินงานของหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ บรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และด้านความชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากระบบงานราชการเป็นระบบงานที่มีมาอย่างช้านาน ยากต่อการเปลี่ยนแปลง และนโยบายส่วนใหญ่เป็นของภาครัฐ เกณฑ์มาตรฐานของงานโดนกำหนดมาจากรัฐบาลซึ่งบางบางเกณฑ์อาจจะไม่เหมาะสมกับองค์กร ความชัดเจนในการทำงานซ้ำซ้อนเพราะระดับ(ตำแหน่ง)เดียวกันมีจำนวนมาก และมีการทับซ้อนของหน้าที่การปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชามีหลายคน ทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงานได้

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งมีพฤติกรรมด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ อยู่ในระดับสูงมาก อาจเป็นเพราะในการทำงานข้าราชการต้องตระหนักเสมอว่ามีหน้าที่ทำงาน ทำตามวิสัยทัศน์ พันธกิจภารกิจงาน ที่วางแผนเอาไว้ เพื่อพัฒนาประเทศ ตอบสนองความต้องการของประชาชน ในด้านพฤติกรรมทำให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น ด้านพฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา และด้านพฤติกรรมให้ความร่วมมือ ในการทำงาน บุคคลไม่สามารถทำงานประสบความสำเร็จได้ในคนเดียว การทำงานงานมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ที่ต้องมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของงาน ระบบสายงานขององค์การมีการแบ่งเป็นฝ่ายและแยกย่อยเป็นกอง และสำนัก ทำให้การทำงานเป็นไปแบบประสานงานกันได้ทั่วถึง เพราะบุคลากรทั้งองค์การ ซึ่งส่วนใหญ่ต่างรู้จักซึ่งกันและกัน ประกอบกับลักษณะนิสัยของคนไทยที่มีนิสัยลักษณะมีน้ำใจ ชอบช่วยเหลือมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อคนอื่น การช่วยเหลือซึ่งกันและกันนั้นรวมไปถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานและสิ่งทีนอกเหนือจากงาน หรืออาจเป็นเรื่องส่วนตัวด้วย ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น การเคารพสิทธิให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน เคารพผู้ที่มีอาวุโสกว่า คำนึงถึงการทำงานของตนเองที่อาจส่งผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน พยายามหลีกเลี่ยงการมีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน และปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่นด้วยไมตรีอันดีเสมอมา ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการ ที่สร้างสมกันมาหลายปี นับตั้งแต่ก่อตั้งหน่วยงาน ทำให้มีการเอื้ออาทรต่อกันเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน นอกจากนี้องค์การยังปลูกฝังค่านิยมร่วมในการทำงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ให้ความช่วยเหลือกันและเป็นกำลังใจให้กัน เพื่อฝ่าฟันอุปสรรคสู่ความสำเร็จร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้พนักงานมีพฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่นอยู่ในระดับสูง ด้านความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ทั้งนี้เนื่องจาก นโยบายขององค์การที่ส่งเสริมให้พนักงานทำงานด้วยความสำนึกในคุณธรรม จริยธรรม มีจุดยืนภายใต้หลักการที่ถูกต้อง โปร่งใส ตรงไปตรงมาให้ความเป็นธรรมกับทุกๆ ฝ่าย แม้จะลำบากใจในการปฏิบัติเพียงใดก็ตาม ดังนั้น ข้าราชการจึงพยายามทำงานของตนให้ดีที่สุดแม้ว่าจะจะเป็นงานที่หนัก หรืองานที่ทำให้เกิดความเครียด มีความตั้งใจในการปรับปรุงการทำงาน และปฏิบัติตามตรงตามทีนียมศัพท์ไว้คือ อดทนอดกลั้นต่อความคับข้องใจ ความเครียด ความกดดันต่างๆ อย่างเต็มใจ เมื่อถูกตำหนิเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานแล้วมักจะนำมาพิจารณาแก้ไขโดยไม่แสดงอาการท้อแท้ ไม่เพิ่มภาระให้กับผู้บริหารด้วยการร้องทุกข์ จึงทำให้ข้าราชการมีพฤติกรรมด้านความมีน้ำใจเป็นนักกีฬาอยู่ในระดับสูง ด้านการให้ความร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ในการทำงาน กล่าวคือ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือเป็นเพียงการแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบด้านการเมืองขององค์การ การเข้าร่วมกิจกรรม การเข้าร่วมประชุมที่ไม่เกี่ยวกับงาน การอ่านจดหมายเวียน เป็นต้น ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานโดยตรงของพนักงาน ด้านความสำนึกในหน้าที่อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจาก พนักงานส่วนใหญ่รับรู้และเข้าใจการมีความสำนึกในบทบาทหน้าที่ของตนเองด้วยความรับผิดชอบ และองค์การได้กำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติในการทำงานไว้อย่างชัดเจนพนักงานจึงทำงานและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัด ตรงต่อเวลา สนองนโยบายขององค์การ ทุ่มเทเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ ไม่ใช้เวลางานไปในการส่วนตัว ช่วยดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์การ

ผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งหมายถึงข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งนี้ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถปฏิบัติงาน ที่มีคุณค่าทำให้เกิดความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร เมื่อพิจารณาถึงระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการรายด้าน พบว่า ด้านผลงาน และด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ความรู้ความสามารถในการทำงาน ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะข้าราชการ ได้ผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกมาแล้วจากการสอบแข่งขัน หลายขั้นตอน และการสัมภาษณ์จากผู้บริหารจากองค์กร จึงคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน

จากการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย ปรากฏผลดังนี้

สมมติฐาน ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งได้

จากผลการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งพบว่า ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .645 และสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ได้ร้อยละ 41.6 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่กระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความพยายาม ความสามารถที่สูงขึ้นเพื่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่ม สามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับ ทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้น ในการที่จะทำให้มีการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ร่วมแรงร่วมใจ ร่วมคิด ในการช่วยกันป้องกันปัญหาและแก้ไขปัญหาค่าที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รสสุคนธ์ วีระเสถียร (2553) ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ภาวะผู้นำ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา บริษัท เอ็นเอ็นพี-มินิแบ ไทย จำกัด พบว่า ภาวะผู้นำ และการรับรู้ความสามารถของตนเอง สามารถร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 สามารถร่วมกันพยากรณ์

ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 28.3 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีศา เนียนภาค (2551) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การเห็นคุณค่าแห่งตน ความสามารถในการตัดสินใจ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ภาวะผู้นำ การเห็นคุณค่าแห่งตน และความสามารถในการตัดสินใจสามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้ร้อยละ 55.3 ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นอีกหนึ่งตัวแปรที่สามารถร่วมพยากรณ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่เป็นผลดีต่อองค์กร มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยไม่หวังผลตอบแทน และมีส่วนช่วยสนับสนุนให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งเป็นไปตามแนวคิด Organ and Bateman (1991) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ว่าเป็นพฤติกรรมที่ประกอบไปด้วยการแสดงออกถึงการช่วยเหลือของสมาชิกที่ไม่ได้ถูกบังคับจากงานที่ต้องปฏิบัติ และไม่ได้เกิดจากผลตอบแทนของข้อสัญญาที่ตกลงไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย Podsakoff and MacKenzie (1994) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงาน ในตัวแทนประกันภัยบริษัทชั้นนำ พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอำนาจการทำนาย (R^2) ต่อผลการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันภัยได้ร้อยละ 17 และสอดคล้องกับงานวิจัยของสมประสงค์ เรือนไทย (2551) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น องค์กรการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 53.9

บรรยากาศองค์กร เป็นตัวแปรที่ไม่สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงาน อาจเป็นเพราะสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกของหน่วยงานราชการแห่ง ที่มากระทบต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ อาจเกิดจากหน่วยงานราชการมีการระบุน้ำที่และความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตัวเองที่ชัดเจน บางทีทำให้เกิดความสับสนให้การทำงานได้ จึงทำให้มีผลต่อความรับผิดชอบในการทำงาน เกิดความเบื่อนายต่อการควบคุมการทำงาน ทำให้เกิดความท้อแท้ในการทำงาน ไม่กล้าคิดนวัตกรรมใหม่ๆที่มีผลดีต่อองค์กรขึ้นมา งานราชการเป็นงานที่ต้องผ่านการตรวจสอบหลายกระบวนการ ทำให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานได้ หรืออาจมาจากขาดการสนับสนุนจากหน่วยงาน เนื่องจากงานของหน่วยงานราชการ เป็นหน่วยงานที่มี

นโยบายจากรัฐบาลการประกอบกิจกรรมต่างๆเป็นไปได้ยาก ไม่สามารถทำอะไรได้ตามอำเภอใจ ถึงจะเป็นผลดีต่อองค์กรก็ตาม และข้าราชการมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยจึงไม่ความผูกพัน ต่อหน่วยงานมากนัก และไม่ค่อยมีความสมดุลเรื่องรางวัลและการดำเนินคดีแก่ข้าราชการ ทำให้เกิดความเคลงใจกับการมอบรางวัล หรือดีเดียน เรื่องต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่เท่าเทียม น้อยเนื้อต่ำใจ หือแท้ในการทำงานได้ อาจเป็นเพราะสาเหตุเหล่านี้ทำให้ไม่สามารถร่วมทำนายผลการปฏิบัติงานได้



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2554 จำนวน 280 คน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sample Size) จากตาราง Krejcie and Morga (1970) โดยได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งเท่ากับ 162 คน ผู้วิจัยได้แจกแบบวัด จำนวน 170 คน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) จากการจับฉลากสุ่มจากรายชื่อของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2554

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสำรวจข้อมูลทั่วไปของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ได้แก่ เพศ อายุสถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับ(ตำแหน่ง) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้รายเดือน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ และแบบสอบถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ ข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) จำนวน 30 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบบสอบถามภาวะผู้นำประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น

การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ

ส่วนที่ 3 แบบวัดบรรยากาศองค์การของข้าราชการข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามบรรยากาศตามแนวความคิดของ Stringer (2002) เป็นแบบทดสอบที่ผู้วิจัยได้แปลมาจากแบบทดสอบของ Stringer (2002) จำนวน 24 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยวัดบรรยากาศองค์การประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านรับผิดชอบ ด้านความชัดเจน ด้านการสนับสนุน และด้านความผูกพัน

ส่วนที่ 4 แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของข้าราชการข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่ง เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการศึกษาแนวคิดของ Organ (1991) ลักษณะเป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 25 ข้อ โดยวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่

ส่วนที่ 5 แบบวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งเป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่ ผลงาน และคุณลักษณะการปฏิบัติงานประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 33 ข้อ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับโดยวัดผลการปฏิบัติงานตาม

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่ง

2. นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในข้างต้นมาทำการพัฒนาเครื่องมือที่จะใช้วัด คือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และนำมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์การใช้อยู่ในปัจจุบันมาสร้างเป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

3. ทำการหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ และทำการปรับปรุงเครื่องมือ พร้อมกับทำการทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำมาทำการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Item Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

4. ทำหนังสือขออนุมัติในการดำเนินการเก็บข้อมูล และนำเสนอต่อฝ่ายบริหารเพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้รับอนุญาตจากฝ่ายบริหารแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้กับภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งตามรายชื่อที่ได้ทำการรวบรวมและสุ่มคัดเลือกไว้ ซึ่งประกอบด้วย แบบสอบถามจำนวน 5 ตอนจำนวน 170 ชุด

5. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยการวิเคราะห์แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยการวิเคราะห์ค่าสถิติทั้งหมดใช้การคำนวณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งได้ดังนี้ ข้าราชการหน่วยงานราชการแห่ง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 69.6 มอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 45.9 มีสถานะโสด จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 64.7 มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9 ระดับ (ตำแหน่ง) จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 1 - 10 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9 และมีรายได้อยู่ระหว่าง 10,000-20,000 บาท จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6

2. ข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่ง มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อแยกพิจารณารายด้าน ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบกร ด้านความสามารถ ในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับ สิ่งต่างๆ อยู่ในระดับ สูง

3. ข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศของค์กร โดยรวม อยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณารายด้าน จะเห็นได้ว่า ด้านรับผิดชอบ ด้านการสนับสนุน ด้านความผูกพัน อยู่ในระดับ สูง ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และด้านความชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง

4. ข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่ง มีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยรวม อยู่ในระดับ สูง เมื่อแยกพิจารณารายด้าน จะเห็นได้ว่ามีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่อยู่ในระดับ สูงมาก ด้านพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น ด้านพฤติกรรมกรความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา และด้านพฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ อยู่ในระดับ สูง

5. ข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งมีผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับ สูง เมื่อแยก พิจารณารายจะเห็นได้ว่ามีผลการปฏิบัติงาน ด้านผลงาน และด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน อยู่ใน ระดับ สูง

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ภาวะผู้นำ พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อธิบายผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดย สามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการได้ถึงร้อยละ 41.6 ($R^2=.416$)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเห็นที่ได้จากผลการวิจัย ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำสามารถร่วมทำนายผลการปฏิบัติงานของข้าราชการได้ ดังนั้น ข้าราชการจึงควรมีภาวะผู้นำโดยควรพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองทั้งด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบกรความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ นอกจากนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ โดยจัดฝึกอบรมเรื่องภาวะผู้นำให้ข้าราชการมีภาวะผู้นำมากขึ้น หรือให้ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแบบอย่างความเป็นผู้นำที่ดีมาเป็นพี่เลี้ยง (Coaching) คอยให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้ข้าราชการมีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

2. จากผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สามารถร่วมทำนาย ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการได้ ดังนั้น ข้าราชการจึงควรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ทั้งทางด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ เพราะเป็นพฤติกรรมที่ทำให้หน่วยงานทำงานราบรื่น ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้หน่วยงานควรสนับสนุนให้ข้าราชการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น ปรับปรุงนโยบายการทำงาน ส่งเสริมให้ข้าราชการสามารถแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับหน่วยงาน รวมถึงจัดกิจกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงานเพื่อให้ข้าราชการมีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน มีการให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตามกฎระเบียบ สนองนโยบายของหน่วยงานตรงต่อเวลา รวมทั้งช่วยดูแลรักษาทรัพย์สินของหน่วยงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. อาจทำการศึกษาปัจจัยทางจิตวิทยาอื่นๆ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการ เช่น ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ความเครียด ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการเผชิญและฝ่าอุปสรรค เป็นต้น เพราะเนื่องจากตัวแปรต่างๆ มีผลต่อการปฏิบัติงาน

2. สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ทำการประเมินโดยของข้าราชการหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งเป็นผู้ประเมิน ซึ่งการประเมินเป็นการประเมินเพียงด้านเดียว หากเป็นไปได้ควรเพิ่มการประเมินเป็นแบบ 360 องศา โดยประเมินจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการเช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น แล้วนำผลการประเมินที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ควรทำการศึกษากับบุคลากรระดับดับอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานใน หน่วยงานราชการ เช่น ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราว

4. ศึกษาโดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยรูปแบบอื่นๆ เพิ่มเติมที่นอกเหนือจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะใช้อธิบายในเชิงลึก และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้หลากหลายมากขึ้น

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กมลกานต์ เทพรานนท์. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน คุณลักษณะของ
ผู้ประกอบการกับความสำเร็จในการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เขมภัส เขมรังสี. 2550. อิทธิพลของลักษณะงาน และการมีส่วนร่วมในการบริหารที่มีต่อภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานหญิง การประปานครหลวง. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จิรภรณ์ กระบวนแสง. 2549. ภาวะผู้นำ เจตตุนิสัยที่มีประสิทธิผล ความผูกพันต่อองค์กร และ
ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตแห่งหนึ่ง. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จิรวัดน์ จีระดีปลั่ง. 2546. คุณลักษณะส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรู้ใน
วัฒนธรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จำเนียร จวงตระกูล. 2531. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
โอเดียนสโตร์.

ชนะวิทย์ อนุสุเรนทร์, ดุษฎี आयวัฒน์ และ สุเกสิณี สุภธีระ. 2547. ผลการปฏิบัติงานของ
บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น. วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น 21 (4): 70-102

ชูศักดิ์ เทียงตรง. 2528. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์วิจัยคณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2540. พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
ไทยวัฒนาพานิช.

- ธงชัย สันติวงษ์. 2533. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ชนพล เตียสุวรรณ. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ความเป็นส่วนหนึ่งกับงาน การรับรู้บรรยากาศองค์การและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชนาพร สุรเชิดเกียรติ. 2546. เชาว์อารมณ์ การรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการทำงานของอาจารย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2541. การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. 2545. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐจริย์ จิตรากร. 2548. ผลกระทบของความล่าช้าในการทำงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาพนักงานหญิงระดับปฏิบัติการที่ยื่นทำงานในโรงงานประกอบนาฬิกาสำเร็จรูป. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- นายิกา มารุพันธ์. 2550. การรับรู้บรรยากาศองค์การ ทักษะคติต่อการทำงาน กับพฤติกรรมการทำงาน ให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- นิศย์ สัมมาพันธ์. 2547. ภาวะผู้นำหลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

นิภา แก้วศรีงาม. 2532. จิตวิทยาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นิภา แฉ่งน้อย. 2532. จิตวิทยาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปวีศา เนียรภาค. 2550. ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การเห็นคุณค่าแห่งตน ความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2543. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ.

_____. 2547. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ.

_____. 2551. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟเซต.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2543. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. พิมพ์ครั้งที่สอง. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

สุสดี รุมาคม. 2542. การประเมินการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค จำกัด.

พจณี รุอสุวรรณ. 2549. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความเครียด และ คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าแห่งหนึ่ง. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- พนิดา ศรีโพธิ์ทอง. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ คุณภาพชีวิตในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พนัส หันนาคินทร์. 2542. ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พวงเพชร วัชรอยู่. 2537. แรงจูงใจในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: โอเอสพรีนซ์เฮ้าส์.
- พัชรี สายสคูดี. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในงานพฤติกรรม การเป็นสมาชิกขององค์การ กับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชาวีร์ เมฆขยาย. 2550. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บริหารระดับสูง นิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. 2533. การจัดการทรัพยากรคน. กรุงเทพมหานคร: บริษัทปิ่นเกล้าการพิมพ์.
- ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์. 2529. การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- วีรยา พวงไทย. 2550. การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ยุทธ ไกยวรรณ. 2544. สถิติสำหรับการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: พระนครแกรนด์วิว.

รสสุคนธ์ วีระเสถียร. 2553. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ภาวะผู้นำ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา บริษัทเอ็น เอ็มบี-มินิ แอปไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **Leadership: ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัทชนชัยการพิมพ์ จำกัด.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2547. รายงานการวิจัย เรื่อง โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาว์ อารมณ์และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท..

_____. 2549. การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

_____. 2550. มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

_____. 2551. ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ: ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณลักษณะทาง จิตวิทยาการทำงานเป็นทีม และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.

วิทยา ตันติเสวี. 2543. แบบฟอร์มเอกสารที่ใช้ในการบริหารงานบุคคลและธุรการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพัฒนาการบริหารธรรมนิติ จำกัด.

สมประสงค์ เรือนไทย. 2551. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น องค์กรการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สมยศ นาวิการ. 2547. ทฤษฎีองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2520. จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

_____. 2545. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุดาวดี น่วมมี. 2550. เรื่อง อิทธิพลของการรับรู้คุณลักษณะงาน และการรับรู้บรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อความแปลกแยกของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบ อิเล็กทรอนิกส์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เสนาะ ดิยาว. 2543. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

โสมสุดา เล็กอุดากร. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของพยาบาล กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สำนักข่าวไทย. 2552. แนวทางปฏิบัติงานของข้าราชการ (Online). http://thainews.prd.go.th/view.php?m_newsid=255204030172&tb=N255204&return=ok, 03 เมษายน 2552.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2545. การประเมินผลการปฏิบัติงาน : การดำเนินการ ปัญหา และประเด็นสำคัญ. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท..

ศรียา เอียดเสน. 2550. ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศ องค์การและผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับบัญชา โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, อารี พันธุ์มณี, ลัทธிகาล ศิริวระมย์, ณกมล จันทน์สม, สุพีร์ ลิมไทย, สมชาย หิรัญกิตติ, ชาลิต ประภวานนท์ และ สุดา เทียบจตุรัส. 2541. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ชีระฟิล์มและไอซ์เท็กซ์ จำกัด.

หัตยา สุบรรณ. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติในการทำงาน ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. 2540. การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวความคิด หลักการ วิธีการ และกระบวนการ. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

_____. 2542. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ประชาชน จำกัด.

อรุณ รักธรรม. 2531. การบริหารงานบุคคลในระบอบราชการไทย. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท..

อัคริยา ร่วมวงศ์. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาบริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อารี เพชรสุด. 2537. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเนติกุล การพิมพ์ (2541) จำกัด.

เอกชัย บูรณชน. 2550. ภาวะผู้นำ ทัศนคติต่องาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: ศึกษาเฉพาะหัวหน้างานระดับต้น ของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Aamodt, M. G. 2007. **Industrial/Organizational Psychology: An Applied** . 5th ed. United States of America: Wadsworth/Thomson Learning.

Adeyemi-Bello, T. 2003. "The impact of leader characteristics on the performance of organizational members: an exploratory study". **Work Study**. 52(6): 286-289 (4).

- Bolon, D.S. 1997. "Organizational Citizenship Behavior among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment". **Hospital & Health Services Administration**. 42(2): 211 – 242.
- Bovee, C.L. 1993. **Management**. New York: McGraw-Hill Inc.
- Brown, W.B. and D.J. Moberg. 1980. **Organization Theory and Management: A Macro Approach**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bruce, J. A. and M. B. Bernard. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organisational Psychology**. 7: 441-462.
- Cacio, W. E. 2000. **Managing Human Resource**. New York: McGraw - Hill.
- Cascio, W.F. 1995. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profite**. 4th ed. New York: Megraw-Hill, Inc.
- Carr, J. Z., A. M Schmidt, J. K. Ford and R. P. DeShon 2003. "Climate Perceptions Matter: A Meta - Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes". **Journal of Applied Psychology**. 88. 2003: 605 - 617.
- Cook, C.W. and P.L. Hansaker. 2001. **Management and Organization Behavior**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Czarnitzki, D. and K. Kraft. 2004. "Firm Leadership and Innovative Performance: Evidence from Seven EU Countries". **Small Business Economics**. 22(5): 325-332(8).
- Daft, L. R. 2000. **The Leadership Experience**. United States of America: Harcourt, Inc.

Dubrin, A.J. 2005. **Foundations of Organizational Behavior**. USA: Prentice-Hall, Inc.

Dulewicz, V. and M. Higgs. 2005. "Assessing leadership styles and organizational context".
Journal of Managerial Psychology. 20(2): 105-123(19).

Garland, H. 1998. "Relation of Effort Performance Expectancy to Performance in Goal-Setting Experience". **Journal of Applied Psychology**. 40 (69): 79-80.

George, J.L. and G.R. Jones. 2005. **Understanding and Managing: Organizational behavior**.
2nd ed. Massachusetts: Addison- Wesley

Gibson, J.L., J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly. 1973. **Organizational: Structure, Process, Behavior**. Texas: Business Publications, Inc.

_____. 2000. **Organization: Behavior, Structure, Process**. Boston: McGraw-Hill, Inc.

Gilmer, B., V. Haller and E.L. Deci. 1977. **Industrial and Organizational Psychology**. 4th ed.
New York: McGraw - Hill Book Company.

Greenberg, J. and R. A. Baron. 1993. **Behavior in Organization**. 4th ed. Boston:
Allyn and Bacon.

_____. 2000. **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Greenberg, J. 2005. **Managing Behavior in Organizations**. 4th ed. New Jersey: Pearson /
Prentice Hall.

Hellriegel, D. and J. W. Slocum. 1978. **Management: A Contingency Approach**. 2nd ed.
Massachusetts: Addison- Wesley Publishing.

Hellriegel, D., J.W. Slocum and R.W. Woodman. 2001. **Organization behavior**. 9th ed.

Ohio.South Weater College.

Hui, C., S. K. L. Simon and K. S. L. Kenneth. 2000. "Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion: A Field Quasi-Experiment". **Journal of Applied Psychology** 85 (5): 822-828.

John, G. 1996. **Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work**. 4th ed. New York: Harper Collin Publishers Inc.

Kinichi, A. and R. Kreitner. 2008. **Organizational Behavior: Key Concept, skill & Best Practices**. New York: McGraw-Hill Companies, Inc

Likert, R. 1967. **The Human Organization: Its Management and Value**. New York: McGraw-Hill, Inc.

Lussier, R. N. 1999. **Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building**. (4th ed). United States of America: McGraw Hill.

McGregor, D. 1960. **The Human Side of Enterprise**. New York: Mc Graw-Hill Book company.

Mullins, L. J. 2002. **Management and Organizational Behavior**. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Murphy, K. R. and J. N. Cleveland. 1991. **Performance Appraisal: An Organizational Perspective**. Boston: Alyn and Bacon.

Newstorm, J.W. 2007. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**. 9th ed. New York: United States of America : McGraw-Hill, Inc.

- Organ, D.W. and T.S. Batman. 1991. **Organizational Behavior**. 4th ed. Boston: Irwin.
- Pillai R. and E.A. Williams. 2004. "Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance". **Journal of Organizational Change Management**. 17(2): 114-159(16)
- Podsakoff, P. M. and S. M. Makenzie. 1997. "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research". **Human Performance**. 10(2): 133-151.
- Podsakoff, P.M. and S.B. Mackenzie. 1994. "Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness". **Journal of Marketing Research**. 31 (August 1994): 351-363.
- Schneider, B. 1990. **Organizational Climate and Culture**. Sanfrancisco: Jossey Bass Inc.
- Schermerhorn, J. R., J. G. Hunt, and R. N. Osborn. 2003. **Organizational Behavior**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schmitt N. and D. Chan. 1998. **Personnel Selection**. London: SAGE Publications.
- Schultz, D. and S. E. Schultz. 2001. **Psychology & Work Today: An Introduction to Industrial Organizational Psychology**. 8th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Smith, A. C. 1983. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents". **Journal of Applied Psychology**. 68 (1983): 653-663.
- Sparks, J. R. and J. A. Schenk. 2001. "Explaining the Effects of Transformational Leadership: an Investigation of the Effect of Higher-order Motives in Multilevel Marketing Organization". **Journal of Organizational Behavior**. 2001: 849 - 869.

- Spector, P.E. 1996. **Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice**.
New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Steers, R.M. 1977. **Organization Effectiveness A Behavioral View**. California:
Goodyear Publishing Company, Inc.
- Steers, R. M. and L.W. Porter. 1979. **Motivation and work behavior**. 2nd ed.
New York: McGraw E Hill.
- Stringer, R. 2002. **Leadership and Organization Climate: The Cloud Chamber Effect**.
New Jersey: Prentice Hall
- Szilagyi, J.R. 1981. **Management and Performance**. Glenview, Illinois: Scott, Foresman, and
Company.
- Tichy, N. and M. A. Devanna. 1986. **The Transformational Leader**. New York: John
Wiley & Sons.
- Wagner, S. L. and M.C. Rush. 2000. "Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context,
Disposition, and Age". **Journal of Social Psychology**. 140 (3): 379 - 391
- Yukl, G. 2006. **Leadership in Organization**. 6th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Zellars, K. L., B. J. Tepper and M. K. Duffy 2002. "Abusive Supervision and Subordinates'
Organizational Citizenship Behavior". **Journal of Applied Psychology**. 87: 1068 -
1076)



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 ถนนพหลโยธิน จตุจักร
กรุงเทพฯ 10900

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรียน ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นางสาววิมลรัตน์ ครอบมงคล นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยา
อุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำลังดำเนินการวิจัย
เพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี
ขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง” จึงมีความจำเป็นต้อง
เก็บข้อมูลจากข้าราชการ หน่วยงานราชการ ซึ่งข้อมูลของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อ
การพัฒนาความรู้ทางวิชาการ และสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาองค์การต่อไป

ในการศึกษาในครั้งนี้ จะสำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือจากท่านในการตอบ
แบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านเอง โดยคำตอบที่ได้รับไม่มีข้อใดถูกหรือผิด
ขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ ไม่มีผลกระทบใดๆต่อตัวท่านและองค์การของ
ท่าน โดยข้อมูลที่ได้รับจะถูกวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมของงานวิจัยเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่าน และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณา
เสียสละเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

นางสาววิมลรัตน์ ครอบมงคล
นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
และองค์การ (ภาคพิเศษ)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

**ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่
ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการอห่งหนึ่ง**

คำชี้แจงทั่วไป

แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการวิจัยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการอห่งหนึ่ง” คำถามจากแบบสอบถามนี้ ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวิจัย ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามชุดนี้ จะถูกเก็บเป็นความลับและนำไปใช้เพื่อการวิจัยเพื่อการศึกษา พัฒนาความรู้ทางวิชาการเพื่อส่วนรวมเท่านั้น ในการนำเสนอข้อมูลจะเสนอในภาพรวม จะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวแก่ผู้ใดทั้งสิ้น และจะไม่มีผลกระทบใดๆต่อตัวท่าน ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อด้วยตัวท่านเองอย่างป็นจริงที่สุด ซึ่งจะป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาในเชิงวิชาการต่อไป เนื่องจากแบบสอบถามที่ตอบไม่ครบจะไม่สามารถนำไปวิเคราะห์ประมวลผลได้

แบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล
- ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานของข้าราชการ
หน่วยงานราชการอห่งหนึ่ง
- ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
- ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
- ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการ
อห่งหนึ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดีนี้มา ณ โอกาสนี้

นางสาววิมลรัตน์ ครอบมงคล

นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ

(ภาคพิเศษ)

ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย✓ในช่อง [] หรือกรอกข้อความในช่องว่าง ตามความเป็นจริงโปรด
กรณำทำทุกข้อ

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ.....ปี

3. สถานภาพสมรส

โสด

สมรส

ม่าย, หย่า, แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี

ต่ำกว่าปริญญาโท ปริญญาเอก

5. ระดับ(ตำแหน่ง)

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ปี

7. รายได้

ต่ำกว่า 10,000 บาท 10,000-20,000 บาท

20,000-30,000 บาท 30,000 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ หน่วยงานแห่งหนึ่ง ตามการรับรู้
ของผู้ใต้บังคับบัญชา (พัฒนาจากแบบสอบถามของ รัตติกรณ์ จงวิศาล)

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ
สำนักงานปลัดกระทรวงแห่งหนึ่ง เป็นไปตามข้อความในแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด โดยทำ
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเลือก ตามความเป็นจริง กรุณาตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ
และตอบทุกข้อ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นอย่างมาก หรือตรงกับสภาพการณ์
จริงเป็นอย่างมาก

เห็นด้วย หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่ หรือตรงกับ
สภาพการณ์จริง

ไม่แน่ใจ หมายถึง ท่านไม่แน่ใจกับข้อความหรือสภาพการณ์นั้น

ไม่เห็นด้วย หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่ หรือไม่ตรงกับ
สภาพการณ์จริง

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นอย่างมากหรือไม่ตรงกับ
สภาพการณ์จริงเป็นอย่างมาก

ข้อ	ข้อความ	ไม่เคย เลย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	ค่อนข้าง บ่อยครั้ง	บ่อย มาก
1.	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้รักองค์การ					
2.	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง					
3.	ผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ส่วนร่วมในการทำงาน					

ผู้ที่สนใจแบบวัดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ กรุณาติดต่อ ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล ภาควิชา
จิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง
คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่าบรรยากาศองค์การของหน่วยงานราชการ
 เป็นไปตามข้อความในแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเลือก ตาม
 ความเป็นจริง กรุณาตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบและตอบทุกข้อ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นอย่างมาก หรือตรงกับสภาพการณ์

จริงเป็นอย่างมาก

เห็นด้วย หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่ หรือตรงกับ

สภาพการณ์จริง

ไม่แน่ใจ หมายถึง ท่านไม่แน่ใจกับข้อความหรือสภาพการณ์นั้น

ไม่เห็นด้วย หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่ หรือไม่ตรงกับ

สภาพการณ์จริง

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นอย่างมากหรือไม่ตรงกับ

สภาพการณ์จริงเป็นอย่างมาก

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1.	<u>ด้านโครงสร้าง</u> ลักษณะงานในองค์การของท่านถูกกำหนด อย่างชัดเจนและมีโครงสร้างที่เป็นเหตุ เป็นผล					
2.	บางครั้ง ผลงานของท่านไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย เนื่องจากการขาดการทำให้ เป็นระบบและการวางแผนงาน					
3.	ในบางโครงการที่ท่านมีส่วนร่วม รับผิดชอบ ท่านไม่แน่ใจว่าใครคือ ผู้บังคับบัญชาของท่าน					
4.	ในหน่วยงาน ไม่มีความชัดเจนในการบาง ชี้ว่าใครคือผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
5.	<u>ด้านมาตรฐาน</u> ในองค์กรนี้ มีการกำหนดมาตรฐานงาน สูงมากสำหรับการพิจารณาผลงาน					
6.	ในองค์กรนี้ บุคลากรดูเหมือนจะไม่มี ความภาคภูมิใจมากนักในผลงานของ ตัวเอง					
7.	หน่วยงานในองค์กรมีความกดดันใน เรื่องปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งของ ตนเองและผลงานของกลุ่ม					
8.	ท่านไม่สามารถก้าวหน้าในองค์กรนี้ ได้ นอกเสียจากว่าจะมีผลงานอย่างโดดเด่น และพยายามจะสร้างสรรค์ผลงาน ของตนเอง					
9.	<u>ด้านความรับผิดชอบ</u> องค์กรของท่านมีนโยบายที่จะให้ บุคลากรแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง					
10.	ผู้บังคับบัญชาจะตรวจสอบการปฏิบัติงาน ของคุณ ถ้าหากคุณมั่นใจว่าวิธีการทำงาน ของคุณถูกต้องแล้ว จงดำเนินการต่อไป					
11.	การบริหารจัดการของท่านเชื่อว่าต้อง ทำงานให้ดีที่สุด					
12.	ในองค์กรของท่าน การให้บุคลากร ตัดสินใจเองเป็นเรื่องยาก และต้องมีการ ตรวจสอบซ้ำ					
13.	<u>ด้านการเห็นคุณค่า</u> องค์กรมีการให้รางวัลและกำลังใจกับ บุคลากรมากกว่าคำติเตียนและคำ วิพากษ์วิจารณ์					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
14.	ในองค์กรของท่าน รางวัลและการยก ย่องชมเชยมีไม่มากพอที่กระตุ้นให้ บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดี					
15.	องค์กรของท่าน มีระบบการเลื่อนขั้นที่จะ ช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีที่สุดได้ขึ้นสู่ ระดับสูง					
16.	ในองค์กรของท่าน บุคลากรที่ได้รับสิ่ง ตอบแทนเป็นบุคคลที่มีผลการ ปฏิบัติงานดีเด่น					
17.	<u>ด้านการสนับสนุน</u> ท่านทำผิดพลาด จะไม่ได้รับความเห็น อกเห็นใจจากผู้บริหารที่อยู่เหนือเรา ขึ้นไป					
18.	เมื่อท่านได้รับมอบหมายให้ทำงาน ที่มีความยาก ท่านมักจะได้รับความ ช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ร่วมงาน					
19.	บุคลากรในองค์กรขาดความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน					
20.	ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นสมาชิกของทีมที่มี การทำงานที่ดี					
21.	<u>ด้านความผูกพัน</u> ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
22.	ท่านมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กร					
23.	ท่านไม่สนใจว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น ในองค์กร					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
24.	ท่านคิดว่ามีคนที่จงรักภักดีต่อองค์กร จำนวนไม่มากนัก					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการ หน่วยงาน
ราชการแห่งหนึ่ง

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่าพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ
ข้าราชการ เป็นไปตามข้อความในแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่าน
เลือก ตามความเป็นจริง กรุณาตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบและตอบทุกข้อ

- เป็นประจำ หมายถึง ท่านปฏิบัติเช่นเดียวกับข้อความนั้นเป็นประจำ
บ่อยครั้ง หมายถึง ท่านปฏิบัติเช่นเดียวกับข้อความนั้นบ่อยครั้ง
นานๆครั้ง หมายถึง ท่านปฏิบัติเช่นเดียวกับข้อความนั้นนานๆครั้ง
น้อยครั้ง หมายถึง ท่านปฏิบัติเช่นเดียวกับข้อความนั้นน้อยครั้ง
ไม่เคยเลย หมายถึง ท่านปฏิบัติเช่นเดียวกับข้อความนั้น ไม่เคยเลย

ข้อ	ข้อความ	เป็น ประจำ	บ่อย ครั้ง	นานๆ ครั้ง	น้อย ครั้ง	ไม่เคย เลย
1.	<u>ด้านพยายามช่วยเหลือผู้อื่น</u> ท่านให้ความช่วยเหลือผู้ที่ทำงาน ร่วมกับท่าน เมื่อเกิดปัญหา					
2.	เมื่อผู้ที่ทำงานร่วมกับท่านไม่มาทำงาน ท่านเต็มใจที่จะทำงานแทน					
3.	ท่านรู้สึกเต็มใจเมื่อได้รับมอบหมายงาน เพิ่ม โดยที่งานนั้นเป็นของผู้อื่น					
4.	ท่านให้คำปรึกษาแก่ผู้ที่ทำงานร่วมกับ ท่าน เพื่อให้การทำงานของเขาดีขึ้น					
5.	ท่านยินดีแนะนำสิ่งต่างๆที่เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานให้ผู้ที่ทำงานร่วมกับท่าน					

ข้อ	ข้อความ	เป็นประจำ	บ่อยครั้ง	นานๆครั้ง	น้อยครั้ง	ไม่เคยเลย
6.	<u>พฤติกรรมกรำค้ำถึงผู้อื่น</u> ท่านยินดีรับฟังปัญหาของผู้ที่ทำงานร่วมกับท่าน					
7.	ท่านคำนึงถึงการกระทำของตนเองที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้ที่ทำงานร่วมกับท่าน					
8.	ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการมีปัญหากับผู้ที่ทำงานร่วมกับท่าน					
9.	ท่านเคารพสิทธิผู้ที่ทำงานร่วมกับท่าน					
10.	เมื่อท่านต้องการทำอะไร ท่านจะคำนึงถึงผู้อื่น					
11.	<u>พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา</u> ท่านมีความอดทนเมื่อสถานการณ์ไม่เป็นไปตามที่ต้องการ					
12.	ท่านเก็บอารมณ์โกรธ เมื่อมีคนมาวิจารณ์การปฏิบัติงานของท่านในทางลบ					
13.	เมื่อท่านต้องเผชิญกับปัญหาในการทำงาน ท่านรู้สึกท้อแท้และต้องทำให้ได้					
14.	เมื่อมีคนนิทาว่าร้าย ท่านจะไม่แสดงอาการโต้ตอบ					
15.	ท่านพยายามทำงานของตนเองให้ดีที่สุดแม้ว่าจะจะเป็นงานที่หนักหรือทำให้เกิดความเครียด					
16.	<u>พฤติกรรมกรำให้ความร่วมมือ</u> ท่านเข้าร่วมการประชุมขององค์กรด้วยความสมัครใจ					

ข้อ	ข้อความ	เป็นประจำ	บ่อยครั้ง	นานๆครั้ง	น้อยครั้ง	ไม่เคยเลย
17.	ท่านทำหน้าที่ที่รับผิดชอบหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี					
18.	ท่านติดตามข่าวสารและความเคลื่อนไหวขององค์กรอยู่เสมอ					
19.	ท่านยินดีเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร					
20.	ท่านมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร					
21.	<u>พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่</u> ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด					
22.	ท่านปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร					
23.	ท่านจะไม่ทำสิ่งที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร					
24.	ท่านใช้อุปกรณ์สำนักงานอย่างคุ้มค่าและประหยัด					
25.	ท่านตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ ไม่เอาเวลาทำงานทำงานส่วนตัว					

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการ เป็นไปตามข้อความในแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเลือก ตามความเป็นจริง กรุณาตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบและตอบทุกข้อ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นอย่างมาก หรือตรงกับสภาพการณ์

จริงเป็นอย่างมาก

เห็นด้วย หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่ หรือตรงกับ

สภาพการณ์จริง

ไม่แน่ใจ หมายถึง ท่านไม่แน่ใจกับข้อความหรือสภาพการณ์นั้น

ไม่เห็นด้วย หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่ หรือไม่ตรงกับ

สภาพการณ์จริง

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นอย่างมากหรือไม่ตรงกับ

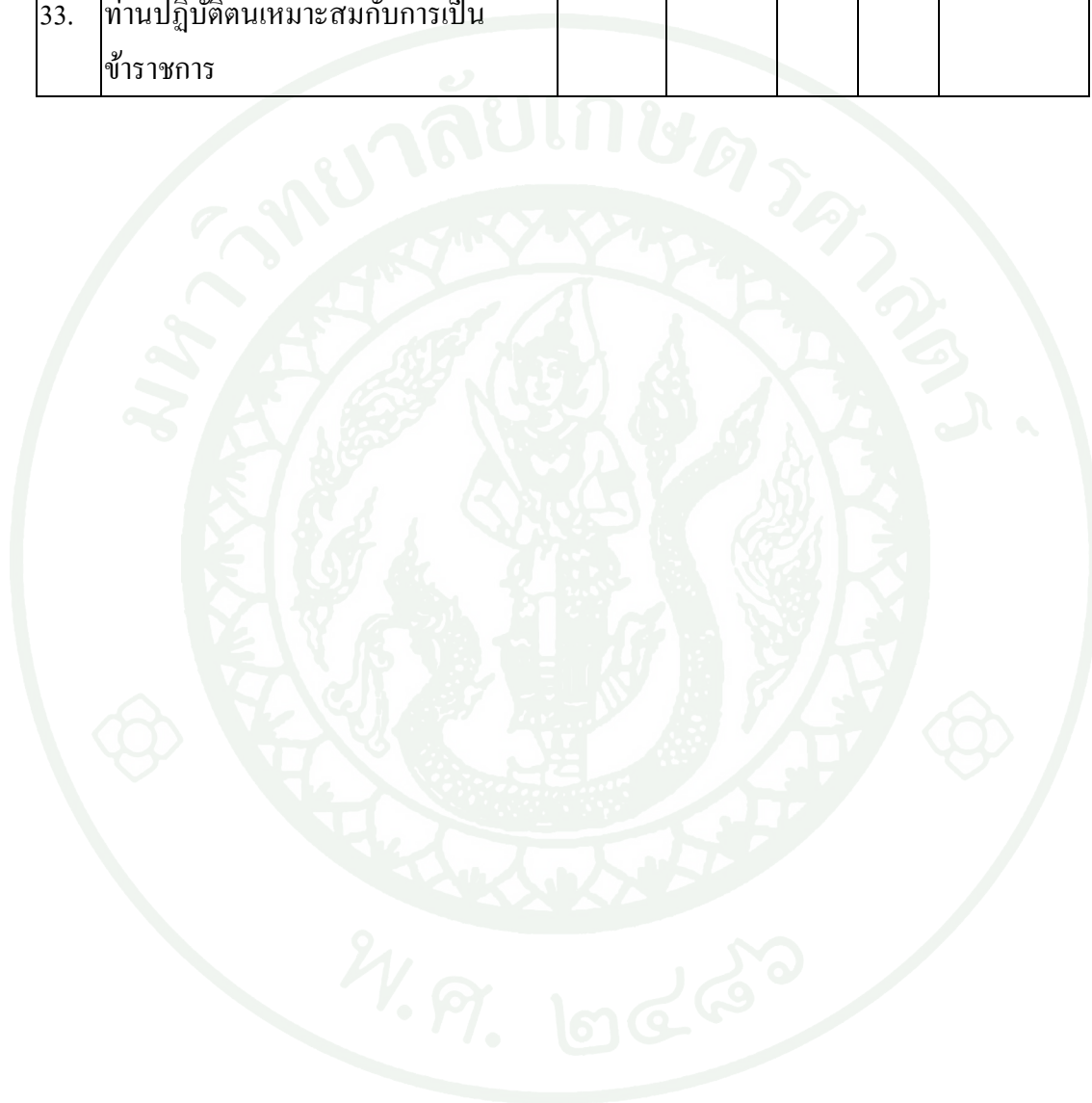
สภาพการณ์จริงเป็นอย่างมาก

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1.	<u>ด้านผลงาน</u> ปริมาณผลงานของท่านเป็นไปตาม เป้าหมายที่องค์กรกำหนด					
2.	ปริมาณของผลงานที่ท่านทำเป็นไปตาม มาตรฐานที่องค์กรต้องการ					
3.	ปริมาณผลงานที่ท่านทำครบถ้วนตามที่ องค์กรได้กำหนด					
4.	ผลงานของท่าน มีความถูกต้อง					
5.	ผลงานของท่าน ครบถ้วน สมบูรณ์					
6.	<u>คุณลักษณะการปฏิบัติงาน</u> ผลงานที่ท่านจัดทำมีความเรียบร้อย ประณีต					
7.	งานที่ท่านได้รับมอบหมายเสร็จทันเวลาที่ กำหนด					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
8.	ในภารกิจงานที่ยุ่งยาก ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายตามเวลาที่กำหนด					
9.	ในระยะเวลาการปฏิบัติงานที่กำหนดท่านใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่ได้รับ					
10.	ผลงานที่ท่านทำยังเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด					
11.	ผลผลิตของท่านเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงาน					
12.	ท่านสามารถวางแผนงาน ให้เป็นไปตามขั้นตอนเพื่อกำหนดกระบวนการทำงาน					
13.	ในการปฏิบัติงานท่านมีวิสัยทัศน์ และสามารถคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ของงานที่จะเกิดขึ้น					
14.	ท่านสามารถพูดจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคคลที่ร่วมงาน เต็มใจทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย					
15.	ท่านเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคคลที่ร่วมงาน					
16.	ท่านให้กำลังใจบุคคลที่ร่วมงานด้วยเสมอ เพื่อให้ผ่านการทำงานที่ยุ่งยากไปได้					
17.	ท่านสามารถพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะแนะนำหรือสอนงานกับผู้อื่นได้					
18.	ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
19.	ท่านกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความต้องการที่จะเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของตน					
20.	ท่านกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น					
21.	ท่านมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง					
22.	ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของท่านให้สำเร็จลุล่วง					
23.	ท่านยอมรับผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของท่าน					
24.	ท่านมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับงาน และหน้าที่ของท่านในการปฏิบัติงาน					
25.	ท่านทราบว่าต้องทำอะไรในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานและหน้าที่ของท่าน					
26.	ท่านสามารถคิด วิเคราะห์ หรือเชื่อมโยงสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน จนสามารถแก้ปัญหาในงานได้					
27.	ต่อให้มีอุปสรรคและปัญหามากมายท่านก็ไม่ย่อท้อ ทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย					
28.	ท่านมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน					
29.	ท่านมีความตั้งใจในการทำงาน					
30.	ท่านปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ					
31.	ท่านประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการเคารพกฎระเบียบต่างๆ					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
32.	ท่านการปฏิบัติตนอยู่ในกรอบ จรรยาบรรณและค่านิยมของข้าราชการ					
33.	ท่านปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็น ข้าราชการ					





ตารางผนวกที่ 1 ค่า Item-total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำโดยการหาค่าอำนาจจำแนก

ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.7698
2	.7912
3	.8019
4	.8204
5	.9160
6	.8524
7	.8355
Alpha	.9480

ภาวะผู้นำด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
8	.8215
9	.7381
10	.7566
11	.8838
12	.8281
13	.7617
Alpha	.9301

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ	
ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
14	.8059
15	.8417
16	.8445
17	.8740
18	.8910
Alpha	.9453
ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์	
ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
19	.9088
20	.9409
21	.9319
22	.9646
Alpha	.9744
ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	
ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
23	.8088
24	.9312
25	.8939
26	.9156
27	.8368
Alpha	.9557

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
28	.8031
29	.8331
30	.8439
Alpha	.9116

ตารางผนวกที่ 2 ค่า Item-total Correlation (r) ของข้อคำถามบรรยากาศองค์การ โดยการหาค่าอำนาจ
จำแนกบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.3163
2	.8350
3	.7110
4	.6034
Alpha	.7938

บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐาน

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
5	.4325
6	.5701
7	.5083
8	.4068
Alpha	.6909

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

บรรยาการองค์การด้านความรับผิดชอบ

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
9	.4299
10	.4143
11	.6648
12	.3976
Alpha	.6834

บรรยาการองค์การด้านการเห็นคุณค่า

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
13	.6989
14	.7858
15	.6999
16	.7176
Alpha	.8702

บรรยาการองค์การด้านการสนับสนุน

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
17	.4282
18	.5043
19	.6535
20	.4306
Alpha	.6979

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

บรรยากาสององค์การด้านความผูกพัน

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
21	.6767
22	.5583
23	.4684
24	.5228
Alpha	.7311

ตารางผนวกที่ 3 ค่า Item-total Correlation (r) ของข้อคำถามพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กร โดยการหาค่าอำนาจจำแนก

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.5425
2	.5079
3	.3298
4	.4924
5	.4112
Alpha	.6792

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
6	.4075
7	.7053
8	.6572
9	.6249
10	.3776
Alpha	.7701

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	
ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
11	.3977
12	.3643
13	.6372
14	.4801
15	.3505
Alpha	.6798
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	
ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
16	.6367
17	.4817
18	.7136
19	.7522
20	.7335
Alpha	.8457
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	
ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
21	.3491
22	.7531
23	.6607
24	.6658
25	.5341
Alpha	.8013

ตารางผนวกที่ 4 ค่า Item-total Correlation (r) ของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการหาค่า
อำนาจจำแนกประเมินผลการปฏิบัติงานด้านผลงาน

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.6779
2	.5820
3	.6698
4	.7928
5	.8478
6	.7749
7	.8280
8	.8014
9	.7787
10	.4988
11	.4888
Alpha	.9173
ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน	
ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
12	.4692
13	.7792
14	.6868
15	.7391
16	.6045
17	.6883
18	.4618
19	.4944
20	.5140
21	.4754
22	.7438

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
23	.7963
24	.7249
25	.7937
26	.8197
27	.6522
28	.7404
29	.7482
30	.6322
31	.7042
32	.6349
33	.5281
Alpha	.9495

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ - นามสกุล

นางสาว วิมลรัตน์ ครอบมงคล

วัน เดือน ปี ที่เกิด

วันที่ 11 เดือนเมษายน พ.ศ.2523

สถานที่เกิด

จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

ศิลปศาสตรบัณฑิต (สื่อสารมวลชน)

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

