

## The Multi-level Effects of Supervisors' Managerial Coaching and Psycho-social Situations on High Performance Behavior of the Government Officer in the Ministry of Justice<sup>1</sup>

Preeyanuch Wiriyarachawanlop<sup>2</sup>  
Ungsinun Intarakamhang<sup>3</sup>

Received: June 8, 2016

Accepted: June 29, 2016

### Abstract

The objective of this research was to examine the multilevel structural equation model of supervisors' managerial coaching and psycho-social situations on individual and group-level high performance behavior. The sample was selected by proportional stratified random sampling of government officers in the Ministry of Justice; consisting of thirty hundred and thirty six individuals from eighty work-groups. The reliability of the questionnaires was rated at 0.872 - 0.961. This research test multilevel structural equation modeling (MSEM). The results found that 1) the commitment of officers and learning and the development of their office had an effect on the high performance behavior of officers ( $B = 0.427$  and  $0.336$ ,  $p < .05$ ) respectively, 2) Role clarity had indirect effects on the high performance behavior of officers mediated by the commitment of the officer, 3) The managerial coaching of supervisory and role clarity of group had an effect on the high performance behavior of groups at  $B = 0.509$  and  $0.596$ ,  $p < .05$  respectively, and 4) The managerial coaching of supervisory, the role clarity of group and their satisfaction with working in groups had an effect on the satisfaction levels of officers in groups ( $B = 0.247$ ,  $0.252$  and  $0.574$ ,  $p < .05$ ) respectively. The climate of the work groups had an effect on the social support of colleagues in their groups ( $B = 0.981$ ,  $p < .05$ ).

**Keywords:** high performance behavior, psycho-social situations, managerial coaching, government officers

---

<sup>1</sup> Doctoral Thesis for Philosophy degree in Applied Behavioral Science Research, Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

<sup>2</sup> Graduate Student, Doctoral degree in Applied Behavioral Science Research, Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University, E-mail: preeyanuchc@hotmail.com

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

**อิทธิพลพระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการ  
ของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีผลต่อพฤติกรรม  
การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม<sup>1</sup>**

ปรียานูช วิริยราชวัลลภ<sup>2</sup>

อังศินันท์ อินทรกำแหง<sup>3</sup>

**บทคัดย่อ**

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบแบบจำลองโครงสร้างพระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของ หัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมระดับกลุ่มงานและระดับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนของประชากรของข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม จำนวน 336 คน จาก 80 กลุ่มงาน แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.872 ถึง 0.961 งานวิจัยนี้ทดสอบแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพระดับ ผลพบว่า 1) การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลจากความผูกพันของบุคลากรและการเรียนรู้ และพัฒนาของบุคลากรด้วยอิทธิพลเท่ากับ 0.427 และ 0.336 ( $p < .05$ ) ตามลำดับ 2) ความชัดเจนในบทบาทมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร โดยผ่านทางความผูกพันของบุคลากร 3) การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงาน ( $p < .05$ ) ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.509 และ 0.596 ตามลำดับ 4) ความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ( $p < .05$ ) ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.247 0.252 และ 0.574 ตามลำดับ การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศในการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ( $p < .05$ ) ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.981

**คำสำคัญ:** พฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง สถานการณ์ทางจิตสังคม การสอนงานตามหลักการจัดการ ข้าราชการ

<sup>1</sup> ปรินญาณิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>2</sup> นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อีเมล: preeyanuch@hotmail.com

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อีเมล: ungsinun@gmail.com

## ที่มาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากบุคลากรในองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมทั้งใช้ทรัพยากรอย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) สูงสุดในการปฏิบัติงาน องค์กรต่าง ๆ จึงมุ่งเน้นการบริหารจัดการให้บุคลากรในองค์กรเป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance) เพื่อนำไปสู่การเจริญเติบโตขององค์กร (Stevens, 2006) และในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐราชการไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร เพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของข้าราชการในอดีตที่เฉื่อยชาขาดคุณภาพและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานราชการ (กรรณิการ์ คำปาเชื้อ, 2553: 2) โดยนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มาใช้ และเรียกการบริหารงานลักษณะนี้ว่า ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HIPPS (High Performance and Potential System) ซึ่งมีการดำเนินการโดยการคัดเลือก (Recruitment) การพัฒนา (Development) การจูงใจ (Motivation) และการรักษา (Retention) ข้าราชการที่มีศักยภาพและผลสัมฤทธิ์สูงในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ข้าราชการเหล่านี้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดในแนวทางเหมาะสมกับตัวเอง อันจะส่งผลให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถมีบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่กับหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ผลักดัน ให้กับภารกิจต่าง ๆ ของกระทรวง กรมดำเนินไปจนประสบความสำเร็จสูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2555: 1-5; Intarakamhang & Peungposop, 2014: 16-18)

กระทรวงยุติธรรมซึ่งเป็นหน่วยงานหลักของอำนาจการบริหารประเทศด้านตุลาการที่มีบทบาทภารกิจสำคัญในการป้องกัน ปราบปราม แก้ไขปัญหาอาชญากรรมทางสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งลักษณะงานของบางหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรมโดยเฉพาะ สายงานสืบสวน สอบสวน ขยายผล จำเป็นต้องคำนึงถึงผลงานที่มีคุณภาพและความสำเร็จอย่างสูงในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการพิจารณา ตัดสินที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินคดีและการลงโทษของบุคคล (กระทรวงยุติธรรม, 2551: 1-2) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงควบคู่ไปกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์สูงของการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน หรือทีมงานโดยหัวหน้างานหรือหัวหน้าชุดจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดทักษะ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน มอบหมายงาน เพื่อบริหารจัดการกลุ่มงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรและสังคม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานกับพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่า จะเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในระดับเดียว (Kluger & DeNisi, 1996; McLean et al., 2005; Park, McLean, & Young, 2008) ซึ่งยังไม่พบว่ามี การอธิบายสาเหตุของพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงในลักษณะพร้อมกันทั้งผู้ปฏิบัติงานระดับบุคคลและระดับกลุ่มงาน จึงไม่ครอบคลุมบริบทและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทลักษณะการปฏิบัติงานของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมในส่วนที่ต้องปฏิบัติงานในพื้นที่และมีการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มงาน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาอิทธิพลพหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์

ทางจิตสังคมที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงภายใต้ทฤษฎีทางปัญญาสังคม (Social Cognitive Theory) ของ Bandura (1986) และแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการ (Managerial Coaching Concept) ของ Gilley, Gilley, & Kouider (2010) ที่อธิบายสาเหตุของพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงใน 2 ระดับ คือ ระดับบุคคลและระดับกลุ่มงาน ซึ่งผลวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการประยุกต์ใช้และปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของข้าราชการและกลุ่มงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อทดสอบแบบจำลองโครงสร้างพระระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมระดับกลุ่มงานและระดับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมและมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของตัวแปรระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของข้าราชการและกลุ่มงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรในระดับบุคคล ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากรและการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคล
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรในระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงาน
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลข้ามระดับของตัวแปรในระดับกลุ่มงานที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคล

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ ใช้ทฤษฎีทางปัญญาสังคม (Social Cognitive Theory) ของ Bandura (1986) และแนวคิดการสอนงานตามหลักการจัดการ (Managerial Coaching Concept) ของ Gilley, Gilley, & Kouider (2010) มาเป็นกรอบในการศึกษาในครั้งนี้ ทั้งนี้เนื่องจากทฤษฎีทางปัญญา สังคม (Social Cognitive Theory) ของแบนดูรา อธิบายการเกิดพฤติกรรมของมนุษย์ว่ามีสาเหตุมาจากปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย ได้แก่ บุคคล (Person) หรือปัจจัยทางจิต และสิ่งแวดล้อม (Environment) ส่วนแนวคิดการสอนงานตาม หลักการจัดการ (Managerial Coaching Concept) ของ Gilley, Gilley, & Kouider ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้นำหรือหัวหน้างาน ในการสอนงาน มอบหมายงาน เพื่อการบริหารทีมหรือกลุ่มงานที่ส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพในการสอนงาน มอบหมายงานเพื่อการบริหารทีมหรือกลุ่มงานจะเป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะการสื่อสาร การจูงใจ การวางแผนพัฒนาการเรียนรู้และความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรในองค์กร

รวมทั้งการสร้างความสะดวกหรือร้อนและความผูกพันต่อองค์กรและอาชีพให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรทำให้บุคลากรมีความต้องการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลและกลุ่มงานหลายการศึกษา เช่น การศึกษาของ Kim (2010) พบว่า พฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลโดยตรงทางบวกต่อความพึงพอใจต่องาน ต่อความชัดเจนในบทบาทต่อความผูกพันต่อองค์กรต่อความผูกพันต่ออาชีพและส่งผลทางอ้อมต่อความพึงพอใจต่อหัวหน้าต่อความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่ออาชีพและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรผ่านความชัดเจนในบทบาท เช่นเดียวกับ Egan et al. (2013) ที่พบว่าพฤติกรรมสอนงานของหัวหน้าตามหลักการจัดการตามการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรส่งผลกระทบโดยตรงทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์กร ต่อความชัดเจนในบทบาทต่อความผูกพันต่อองค์กร ต่อความผูกพันต่ออาชีพ ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรและส่งผลทางอ้อมต่อความพึงพอใจต่อหัวหน้าต่อความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่ออาชีพและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรผ่านความชัดเจนในบทบาท ประกอบกับผลวิจัยของ Intarakamhang & Peungposop (2014) พบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ ได้แก่ เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ การรับรู้บทบาทตนเอง ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อหน่วยงานและปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและบรรยากาศองค์กรที่เอื้อมีอิทธิพลทางบวก สามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ นอกจากนี้เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพและความผูกพันต่อหน่วยงานที่มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงในระดับสูงสุดต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ

งานวิจัยของ Ellinger (2013) พบว่า พนักงานที่มีการเรียนรู้และพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบมีทักษะความสามารถ สมรรถนะการปฏิบัติงานที่ดีจะส่งโดยตรงทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ และต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ส่วนผลการศึกษาของ McLean et al. (2005) พบว่า บุคลากรในองค์กรที่ได้รับการสนับสนุนดูแลช่วยเหลือจากหัวหน้า รับรู้ว่าหัวหน้าให้ความสำคัญและยอมรับการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความพึงพอใจกับงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กร ความพึงพอใจกับบรรยากาศการปฏิบัติงานของทีมงานในองค์กร และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กร เช่นเดียวกับ Park, McLean, & Yang (2008) พบว่า บุคลากรในองค์กรที่รับรู้ว่าหัวหน้ายอมรับการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กร บรรยากาศการปฏิบัติงานของทีมงานในองค์กร และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กร และผลการวิจัยของ จินดา รัตนจำเริญ และกัญญาดา ประจุศิลป์ (2551) สอดคล้องกับ หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ (2550) พบว่า บรรยากาศการทำงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับผลผลิตของงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กร และบรรยากาศในองค์กรด้านความรับผิดชอบและด้านความอบอุ่น สามารถร่วมทำนายประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานและทีมงานในองค์กร เช่นเดียวกับ Babu & Kumari (2013) พบว่า ครูที่รับรู้บรรยากาศในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมและนโยบายของ

โรงเรียนจะมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่ดี ผลการศึกษาของ Ostroff (1992) พบว่า กลุ่มบุคลากรในองค์กรที่มีความพึงพอใจในงานสูงจะส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยกลุ่มงานที่มีความพอใจในงานสูงจะเต็มใจและพร้อมจะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองและกลุ่มงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยหลักทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จึงนำมาสู่สมมติฐาน ในการวิจัย ดังนี้

**สมมติฐานข้อที่ 1** โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันยันพระระดับของการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงในระดับบุคคลและระดับกลุ่มมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**สมมติฐานข้อที่ 2** คะแนนของตัวแปรการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ที่ได้จากแบบวัดที่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ให้ข้อมูล มีความสอดคล้องกันและมีคุณภาพการวัดเหมาะสมที่จะนำมาสร้างเป็นตัวแปรระดับกลุ่มได้

**สมมติฐานข้อที่ 3** การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยเชิงเหตุระดับบุคคล ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร และการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน ได้รับผลทางอ้อมจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรผ่านสถานการณ์ทางจิตระดับบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของบุคลากรและความผูกพัน ของบุคลากร และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรผ่านความผูกพันของบุคลากร

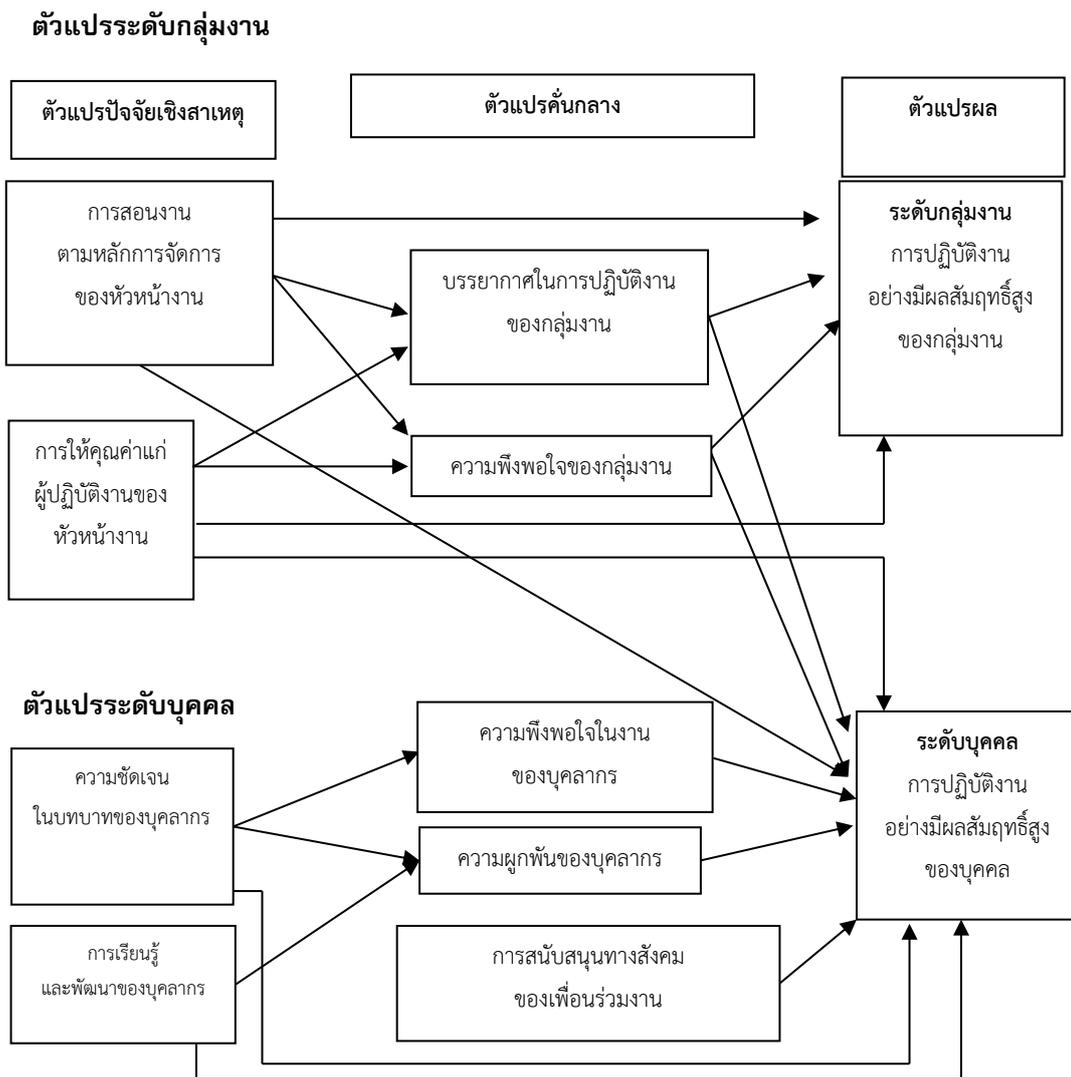
**สมมติฐานข้อที่ 4** การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน และการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ผ่านสถานการณ์ทางจิตระดับกลุ่มงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน

**สมมติฐานข้อที่ 5** การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากปัจจัยเชิงเหตุระดับกลุ่มงาน ได้แก่ การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน และสถานการณ์ทางจิตและทางสังคมระดับกลุ่มงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน อธิบายดังภาพประกอบ 1

## วิธีดำเนินการวิจัย

**กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย** คือ ข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ประกอบด้วยข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ระดับปฏิบัติการและชำนาญการ หรือเทียบเท่าระดับ 3-6 เดิม ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วย 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) กรมคุมประพฤติ กรมสอบสวนคดีพิเศษ และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างกลุ่มงานแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนของ

ประชากร (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้หน่วยงานเป็นตัวแปรแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน กลุ่มตัวอย่างต่อประชากร 1: 3.9 จาก 4 หน่วยงาน จากนั้นจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในระดับ บุคคลจากสมาชิกผู้ปฏิบัติงาน ทุกคนของกลุ่มงานที่สุ่มตัวอย่างได้ ได้กลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่มงานจาก สำนักงาน ป.ป.ส. จำนวน 14 กลุ่มงาน กรมคุมประพฤติ จำนวน 36 กลุ่มงาน กรมสอบสวนคดีพิเศษ จำนวน 27 กลุ่มงาน และสำนักงาน ป.ป.ท. จำนวน 3 กลุ่มงาน รวมจำนวนทั้งสิ้น 80 กลุ่มงาน และกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล สำนักงาน ป.ป.ส. จำนวน 54 คน กรมคุมประพฤติ จำนวน 144 คน กรมสอบสวนคดีพิเศษ จำนวน 123 คน และสำนักงาน ป.ป.ท. จำนวน 15 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 336 คน



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ประกอบด้วยแบบวัด 12 ชุด ประกอบด้วย ชุดที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ชุดที่ 2 แบบวัดการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน โดยแบบวัดนี้ในมิติของพฤติกรรมการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามนิยามปฏิบัติการและแบบวัดของ Beattie et al. (2010) และในมิติประสิทธิผล

การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ผู้วิจัยปรับมาจากแบบวัดของ Hahn & Oh (2012) ชุดที่ 3 แบบวัดการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน ผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากแนวคิดการเห็นคุณค่าของ Coopersmith (1984) ชุดที่ 4 แบบวัดความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร ผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากนิยามปฏิบัติการและแบบวัดของ Egan et al. (2013) ชุดที่ 5 แบบวัดการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามแนวคิดการเรียนรู้และพัฒนาของ Kram (1988) ชุดที่ 6 แบบวัดบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามนิยามปฏิบัติการตามแนวคิดและแบบวัดของ Litwin & Burmeister (1992) ชุดที่ 7 แบบวัดความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน และชุดที่ 8 แบบวัดความพึงพอใจในงานของบุคลากร ในมิติลักษณะงาน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามนิยามปฏิบัติการตามแบบวัดของ Dawis et al. (1997) และในมิติหัวหน้างาน ผู้วิจัยปรับมาจากแบบวัดของ Hackman, & Oldham (1974) ชุดที่ 9 แบบวัดความผูกพันของบุคลากร ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดโดยใช้ทฤษฎีความผูกพันทางสังคม (Social Bond Theory) ของ Hirschi (1969) เป็นกรอบในการพัฒนาแบบวัด ชุดที่ 10 แบบวัดการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน ผู้วิจัยได้พัฒนาจากแนวคิดของ Coyne, Lazarus, & Schaefer (1981) ชุดที่ 11 แบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน และชุดที่ 12 แบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร ผู้วิจัยปรับปรุงตามแนวคิดของ Walter (1995) นิยามปฏิบัติการและแบบวัดของ Pushpakumari (2008) โดยแบบวัดทั้ง 12 ชุด ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยมีค่า (Item-objective congruence index: IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 ถึง 0.90 ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดด้วยการหาความเชื่อมั่นแบบสอดคล้องภายใน ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดตัวแปรการวิจัยทั้งหมดมีค่าอยู่ระหว่าง 0.872 ถึง 0.961 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.355 ถึง 0.958

### การวิเคราะห์ข้อมูล

สมมติฐานของการวิจัยข้อที่ 1 และ 2 ใช้การตรวจสอบความสอดคล้องของคะแนนภายในกลุ่ม (Agreement) โดยใช้ผลการวิเคราะห์จาก rwg (Within-group agreement) ตรวจสอบความแปรปรวนของตัวแปรระหว่างกลุ่ม ของตัวแปรระดับกลุ่ม ด้วยค่า ICC (Intraclass correlation coefficient) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA)

สมมติฐานของการวิจัยข้อที่ 3, 4 และ 5 ใช้เทคนิควิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ (Multilevel Structural Equation Modeling: MSEM)

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ ตัวแปรการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงาน ในระดับบุคคลตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบแรกมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.565-0.772 ส่วนตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบ ที่สองมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.343-0.797 เช่นเดียวกับในระดับกลุ่ม ที่ตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.887-0.988 ตัวแปรการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานในระดับบุคคล ตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.594-0.796 เช่นเดียวกับในระดับกลุ่ม ที่พบว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.496-0.992 ซึ่งถือว่าเป็นค่าน้ำหนักที่เหมาะสมเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์

องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานในระดับบุคคล ตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบแรกมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.722-0.829 ส่วนตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบที่สองมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.598-0.807 เช่นเดียวกับในระดับกลุ่ม ที่พบว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.828-0.992 ตัวแปรบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน ในระดับบุคคล ตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบแรก มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.439-0.637 ตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบที่สอง มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.595-0.746 ตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบที่สาม มีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.678-0.770 และตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบที่สี่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.509-0.774 เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ในระดับกลุ่มที่พบว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.591-0.991 ตัวแปรความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานในระดับบุคคล ตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบแรกมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.609-0.726 ส่วนตัวแปรสังเกตขององค์ประกอบที่สองมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.670-0.805 เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ในระดับกลุ่มที่พบว่า ตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.929-0.988 ซึ่งถือว่าเป็นค่าน้ำหนักที่เหมาะสมเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

2. ผลการทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม พบว่าแบบจำลองก่อนปรับยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงทำการปรับแบบจำลองด้วยการกำหนดให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรระดับบุคคลกับตัวแปรกลุ่มที่ยกระดับจากตัวแปรระดับบุคคลมีค่าเท่ากัน จากนั้นผู้วิจัยได้ปรับแบบจำลองในแต่ละประเด็น โดยพิจารณาจากดัชนีการปรับแบบจำลอง (Modification indices) ควบคู่ไปกับการพิจารณาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แบบจำลองมีความเหมาะสมสอดคล้องและสามารถอธิบายข้อมูลที่เก็บมาจากรับจริง ทั้งนี้ ในการยกระดับคะแนนตัวแปรระดับบุคคลเป็นตัวแปรระดับกลุ่มในการศึกษาวิจัยนี้มีการปรับแบบจำลองภายใต้ข้อเสนอแนะการปรับแบบจำลอง (Modification indices) ซึ่งสนับสนุนทฤษฎีพหุระดับ Homologous multilevel model โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เท่ากับ  $\chi^2 = 411.607$   $df = 180$   $CFI = 0.957$   $TLI = 0.944$   $RMSEA = 0.062$

3. อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองระดับบุคคล พบว่า การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคลได้รับอิทธิพลจากความผูกพันของบุคลากรและการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.427 และ 0.336 ตามลำดับ ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคลได้ร้อยละ 83.2 ความผูกพันของบุคลากรได้รับอิทธิพลจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.938 ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันของบุคลากรได้ร้อยละ 93.8 ความพึงพอใจในงานของบุคลากรได้รับอิทธิพลจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.959 ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานของบุคลากรได้ร้อยละ 92 ทั้งนี้ ตัวแปรความชัดเจนในบทบาท

ของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคลากร โดยผ่านทางความผูกพันของบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.401

4. อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองระดับกลุ่ม พบว่า การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรในกลุ่มงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.509 และ 0.596 ตามลำดับ ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงานได้ร้อยละ 100 บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.959 ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานได้ร้อยละ 91.9 ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.172 และ 0.746 ตามลำดับ ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานได้ร้อยละ 80.1 นอกจากนี้การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคลากรในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.972 ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคลากรในกลุ่มงานที่ได้ ร้อยละ 94.5 ความผูกพันของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.989 ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันของกลุ่มงานได้ร้อยละ 97.8

5. อิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับ พบว่า ในงานวิจัยครั้งนี้ไม่พบอิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ แต่กลับพบอิทธิพลข้ามระดับที่อยู่นอกเหนือจากสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยพบอิทธิพลข้ามระดับของความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงานที่ได้รับอิทธิพลจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงานและความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.247 0.252 และ 0.574 ตามลำดับ ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงานได้ร้อยละ 100 และการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.981 ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานได้ร้อยละ 96.2

จากผลการทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ทุกระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 และสมมติฐานที่ 2 เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3 และสมมติฐานที่ 4 เพียงบางส่วนและไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 5 อธิบายตามตาราง 1 ดังนี้

**ตาราง 1** แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของแบบจำลองพหุระดับในส่วนของอิทธิพลระดับบุคคลและอิทธิพลระดับกลุ่ม

ตัวแปรผล	ตัวแปรสาเหตุ	Estimate	SE	Z	P-value	R <sup>2</sup>
อิทธิพลระดับบุคคล						
WII	COI	0.427*	0.176	2.427	0.015	0.832
	HEI	0.193	0.098	1.958	0.050	
	LEI	0.336*	0.129	2.614	0.009	
	Residual Variance	0.168	0.052	3.251	0.001	
COI	ROI	0.938**	0.144	6.511	<0.001	0.938
	LEI	0.033	0.152	0.216	0.829	
	Residual Variance	0.062	0.029	2.139	0.032	
SII	ROI	0.959**	0.023	40.907	<0.001	0.920
	Residual Variance	0.080	0.045	1.786	0.074	
WGG	MCG	0.509**	0.057	8.929	<0.001	1.000
	ROIB	0.596**	0.053	10.868	<0.001	
	Residual Variance	0.000	-	-	-	
SUG	VAG	0.959**	0.013	73.769	<0.001	0.919
	Residual Variance	0.081	0.037	2.203	0.028	
SGG	MCG	0.172**	0.048	3.583	<0.001	0.801
	VAG	0.746**	0.044	16.955	<0.001	
	Residual Variance	0.199	0.026	7.802	<0.001	
WIIB	LEIB	0.972**	0.013	74.769	<0.001	0.945
	Residual Variance	0.055	0.037	1.477	0.140	
COIB	LEIB	0.989**	0.014	70.643	<0.001	
SIIB	MCG	0.247	0.063	3.921	<0.001	1.000
	ROIB	0.252	0.066	3.818	<0.001	
	SGG	0.574	0.088	6.523	<0.001	
	Residual Variance	0.000	-	-	-	
HEIB	SUG	0.981**	0.011	86.454	<0.001	0.962
	Residual Variance	0.038	0.030	1.255	0.209	

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

ทั้งนี้ ค่าความแปรปรวนระหว่างตัวแปร WGG MCG และ ROIB และค่าความแปรปรวนระหว่างตัวแปร SIIB MCG ROIB และ SGG มีน้อยมาก เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ได้จริง จึงต้องกำหนดค่า Residual Variance เป็น 0

**หมายเหตุ**

ROI	=	ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร
LEI	=	การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
SII	=	ความพึงพอใจในงานของบุคลากร
COI	=	ความผูกพันของบุคลากร
HEI	=	การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน
WII	=	การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคล
VAG	=	การให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน
MCG	=	การสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน
SUG	=	บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน
SGG	=	ความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน
WGG	=	การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มงาน
ROIB	=	ความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงาน
LEIB	=	การเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงาน
SIIB	=	ความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงาน
COIB	=	ความผูกพันของกลุ่มงาน
HEIB	=	การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงาน
WIIB	=	การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคลากรในกลุ่มงาน

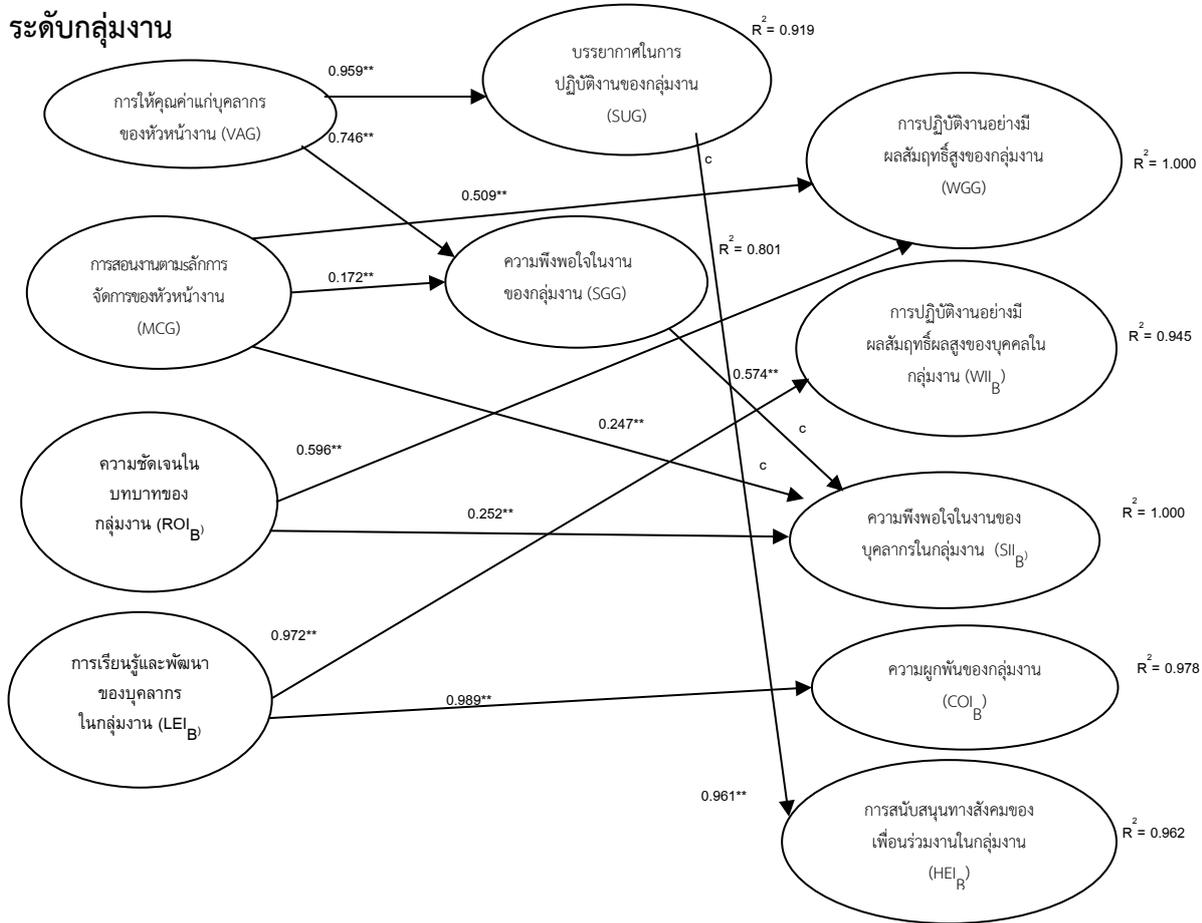
โดยมีแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรม ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ดังภาพประกอบ 2

**อภิปรายผลการวิจัย****1. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับในอิทธิพลระดับบุคคล ดังนี้**

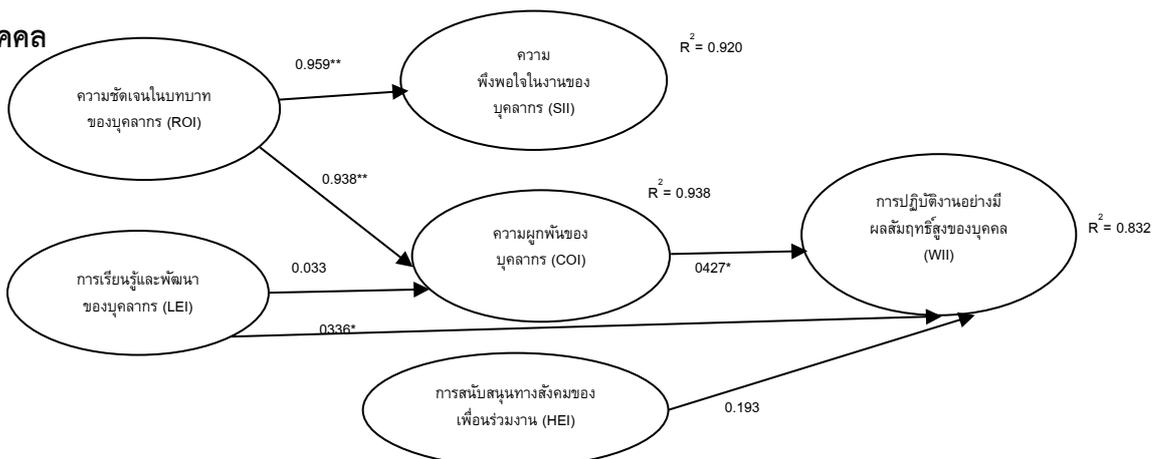
1.1 การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากความผูกพันของบุคลากร เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ผลที่พบนี้จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Park (2007) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรด้านเทคโนโลยี ( $r = .29, p < .01$ ) และผลการศึกษาของ Tsui, Lin, & Yu (2013) ที่พบว่า ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลในประเทศไทยได้วัน ( $r = .45, p < .05$ ) และเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่ต้องอาศัยการสั่งสมประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการสืบสวนสอบสวนที่ส่งผลต่อการพิจารณา

ตัดสินใจของบุคคล จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านนี้จึงพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้ โดยไม่โยกย้ายหรือลาออกจากองค์กรไปเป็นสมาชิกของหน่วยงานอื่น ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของความผูกพันของบุคลากรกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลในงานวิจัยนี้

**ระดับกลุ่มงาน**



**ระดับบุคคล**



**ภาพประกอบ 2** แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ทุกระดับของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานและสถานการณ์ทางจิตสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการสังกัดกระทรวงยุติธรรมทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

1.2 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ผลที่พบนี้จึงสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ Ellinger (2013) ที่พบว่า พนักงานที่มีการเรียนรู้และพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบ มีทักษะความสามารถ สมรรถนะการปฏิบัติงานที่ดีจะส่งโดยตรงทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ( $r = .41, p < .001$ ) และผลการศึกษาของ Koupahi, Fakhri, & Ghanimat (2013) ที่พบว่าบุคลากรที่มีการเรียนรู้และพัฒนาในองค์กรที่ดี จะส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ( $r = .12, p < .05$ ) และเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่หน่วยงานจำเป็นต้องส่งเสริมพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาเพิ่มทักษะความสามารถด้านการสืบสวน สืบเสาะข้อเท็จจริง ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลในงานวิจัยนี้

1.3 ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากร โดยผ่านทางความผูกพันของบุคลากร เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ผลที่พบนี้จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kim (2010) ที่พบว่า ความชัดเจนในบทบาทส่งผลโดยตรงทางบวกต่อความพึงพอใจกับงาน ( $r = .57, p < .001$ ) ความผูกพันต่อองค์กร ( $r = .39, p < .001$ ) ความผูกพันต่ออาชีพ ( $r = .29, p < .001$ ) และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ( $r = .10, p < .05$ ) และส่งผลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยของ Egan et al. (2013) ที่พบว่าความชัดเจนในบทบาทส่งผลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันต่ออาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่ต้องมีความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความคาดหวังจากบุคคลอื่นและความคาดหวังหน่วยงานที่มีต่อบทบาทและตำแหน่งที่ตนดำรงสถานะอยู่ เนื่องจากเป็นลักษณะงานที่ต้องอาศัยความแม่นยำ ชัดเจน รวดเร็วและต้องเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจนของขอบข่ายอำนาจหน้าที่ในงานแล้ว จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของความชัดเจนในบทบาทของบุคลากร กับปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรโดยผ่านทางความผูกพันของบุคลากรในงานวิจัยนี้

อย่างไรก็ตามในงานวิจัยนี้ผลการวิจัยบางส่วนไม่พบอิทธิพลระดับบุคคลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรไม่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลโดยผ่านทางความผูกพันของบุคลากร การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลไม่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรผ่านความพึงพอใจในงานของบุคลากร รวมทั้งไม่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรผ่านความผูกพันของบุคลากร รวมทั้งการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคคลไม่ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยเชิงสาเหตุด้านจิตและสถานการณ์ทางสังคมดังกล่าวอาจไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการสืบสวนสอบสวนสังกัดกระทรวงยุติธรรมในงานวิจัยนี้แสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

อย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงได้ อาจต้องมีปัจจัยเชิงสาเหตุด้านจิตและสถานการณ์ทางสังคมอื่นที่ผู้วิจัยไม่ได้ศึกษาหรือควบคุมในการวิจัยครั้งนี้ที่จะสะท้อนถึงความตั้งใจในการแสดงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการได้ดีขึ้น

## 2. การอภิปรายผลความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับกลุ่ม ดังนี้

2.1 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากการสอนงาน ตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ผลที่พบนี้จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ellinger, Ellinger, & Keller (2003) ที่พบว่า บุคลากรและทีมงานที่ได้รับการสอนงานตามหลักการจัดการที่เหมาะสมจากหัวหน้างานจะส่งผลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้อง Mulec & Roth (2005) ที่พบว่า ทีมงานที่หัวหน้างานแนะนำเสนอแนะให้ข้อคิดเห็นจะส่งผลให้บุคลากรในทีมงานมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถปรับปรุงความสามารถพัฒนาแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของทีมงานได้มากกว่าบุคลากรและทีมงานที่ไม่ได้รับคำแนะนำ เสนอแนะจากหัวหน้างาน โดยมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่จำเป็นต้องอาศัยทำงานเป็นทีม โดยมีหัวหน้ากลุ่มหรือหัวหน้าทีมเป็นผู้รับผิดชอบควบคุม อำนาจการ ติดตามความก้าวหน้า สร้างความเข้าใจ ตัดสิน ตลอดจนให้คำแนะนำช่วยเหลือการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในกลุ่มหรือทีมงาน เพื่อให้การดำเนินงานในกลุ่มงานบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานในงานวิจัยนี้

โดยผลวิจัยที่พบในครั้งนี้ พบความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับกลุ่มเพิ่มเติมจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ

2.2 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงาน ผลที่พบนี้จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Tubre & Collins (2000) ที่พบว่า ความชัดเจนในบทบาทส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิริณธ์ ธรรมนารถสกุล (2547) ที่พบว่า การรับรู้ในบทบาทส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่นอกจากจะต้องมีความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ตลอดจนความเข้าใจถึงความคาดหวังจากบุคคลอื่นและความคาดหวังของหน่วยงานที่มีต่อบทบาทและตำแหน่งที่ตนดำรงสถานะอยู่แล้ว ผู้ปฏิบัติงานในงานวิจัยนี้ยังจำเป็นต้องมีความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจในกลุ่มงาน ตลอดจนความเข้าใจถึงความคาดหวังจากบุคคลอื่นและความคาดหวังของหน่วยงานที่มีต่อบทบาทของกลุ่มงานที่ตนสังกัด เพื่อให้การปฏิบัติงานของกลุ่มงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของความชัดเจนในบทบาทของกลุ่มงานกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานในงานวิจัย

2.3 การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของบุคลากรในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลจากการเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงาน ผลที่พบนี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) ที่มุ่งเน้นอธิบายสร้างความเข้าใจการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จว่ามาจากกระบวนการการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นการแสวงหาความรู้ ทักษะและเครื่องมือที่ส่งเสริมพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการดังกล่าวส่วนใหญ่จะเกิดจากการที่หน่วยงานเป็นผู้จัดหาสรรหาให้ ดังนั้น การที่หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานได้รับความรู้และทักษะการปฏิบัติงานจะส่งผลให้บุคคลและทีมงานสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเอง และทีมงานไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรได้ (Armstrong, 1995 citing in Alo, 1999: 29) และเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่ต้องอาศัยการสั่งสมประสบการณ์และทักษะการปฏิบัติงานอย่างสูง การที่หน่วยงานส่งเสริมความรู้และทักษะการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มงาน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรและกลุ่มงาน ในงานวิจัยนี้ได้ ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของการเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มงานกับการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ของบุคลากรในกลุ่มงานในงานวิจัยนี้

อย่างไรก็ตามยังมีผลการวิจัยบางส่วนไม่พบอิทธิพลระดับกลุ่มตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานไม่ได้รับอิทธิพลจากการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างาน บรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน รวมทั้งไม่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานผ่านความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานและบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังไม่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการให้คุณค่าแก่บุคลากรของหัวหน้างานผ่านความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานและบรรยากาศในการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ที่จะแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูงในกลุ่มงาน เมื่อมีการรับรู้พฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มงานในการให้คำแนะนำ การกำหนดขอบข่ายงาน และบทบาทความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มงานเท่านั้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผลการวิจัยบางส่วนในงานวิจัยนี้ไม่พบอิทธิพลระดับกลุ่มตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

### 3. การอภิปรายผลเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับ

ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่พบความสัมพันธ์ของตัวแปรข้ามระดับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่งานวิจัยครั้งนี้พบอิทธิพลข้ามระดับเพิ่มเติมจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนี้

3.1 ความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากการสอนงาน ตามหลักการจัดการของหัวหน้างาน ผลที่พบนี้ เมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในงานวิจัยนี้ จึงเป็นไปได้ว่าหากผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าหัวหน้ากลุ่มงานของตนสามารถมอบหมายงานบริหารจัดการแก้ไขปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้นในกลุ่มงานได้เป็นผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่มงานย่อมรู้สึกชอบและพอใจที่จะปฏิบัติงานกับหัวหน้างานของตน ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของการสอนงานตามหลักการจัดการของหัวหน้างานกับความพึงพอใจของบุคลากรในกลุ่มงานในงานวิจัยนี้

3.2 ความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากความพึงพอใจในงานของกลุ่มงาน ผลที่พบนี้ เมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในงานวิจัยนี้ จึงเป็นไปได้ว่าหากผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่มงานเกิดความรู้สึกชอบและพอใจลักษณะงานในกลุ่มงานที่ตนสังกัด ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในกลุ่มงานย่อมรู้สึกชอบและพอใจลักษณะงานที่ตนรับผิดชอบหรือชอบและพอใจที่จะปฏิบัติงานกับหัวหน้างานของตน ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของความพึงพอใจในงานของกลุ่มงานกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในกลุ่มงาน ในงานวิจัยนี้

3.3 การสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานได้รับอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญจากบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงาน โดยเมื่อพิจารณาในบริบทของลักษณะการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนของข้าราชการกระทรวงยุติธรรมที่ต้องทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงของกลุ่มงานตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ จึงเป็นไปได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มงานที่มีความสัมพันธ์ภายในกลุ่มงานที่ดียอมทำให้ผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มงานนั้นมีความรักและร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานของตนเองและกลุ่มงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ด้วยเหตุนี้จึงพบอิทธิพลของบรรยากาศในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานกับการสนับสนุนทางสังคมของเพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานในงานวิจัยนี้

## ข้อเสนอแนะงานวิจัย

### ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ

1. จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า หน่วยงานที่ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีลักษณะเฉพาะของงานที่ต้องอาศัยการสั่งสมประสบการณ์และทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสูง เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการพิจารณาตัดสินที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินคดีและการลงโทษของบุคคล ดังนั้น การส่งเสริมให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานลักษณะดังกล่าวให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพและทักษะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน สร้างความรู้สึกรักและเป็นเจ้าของหน่วยงาน มีความเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งเข้าใจความคาดหวังของหัวหน้ากลุ่มงานและหน่วยงานที่มีต่อการปฏิบัติงานของตน จึงเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรในหน่วยงาน

2. ส่วนงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาบุคลากรต้องกำหนดหลักสูตรและส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้และเสริมทักษะในการบริหารจัดการกลุ่มงานให้กับหัวหน้าทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้หัวหน้าทุกระดับสามารถดูแลบริหารจัดการกลุ่มงานหรือส่วนงานในความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานและหน่วยงานต่อไป นอกจากนี้ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรจะต้องรณรงค์ประชาสัมพันธ์ให้เกิดการถ่ายทอดการปฏิบัติงาน การทำความเข้าใจความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในลักษณะจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องจากหัวหน้ากลุ่มงานไปยังผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทุกระดับ รวมทั้งต้องกำหนดเป็นตัวชี้วัดให้หัวหน้ากลุ่มงานต้องดำเนินการถ่ายทอดประสบการณ์ชี้แนะบทบาทหน้าที่ การประพฤติปฏิบัติตนตลอดจนทักษะต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน

## ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. ในการวิจัยต่อไป อาจต้องนำตัวแปรด้านจิตลักษณะและสถานการณ์ทางสังคมอื่นๆ ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานมาเป็นตัวแปรสาเหตุเพิ่มเติม ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะอนาคตมุ่งควบคุมตน เจตคติต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น เนื่องจากตัวแปรดังกล่าวสะท้อนถึงความตั้งใจในการแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง จึงอาจทำให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์ในการเกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงของข้าราชการและกลุ่มข้าราชการได้ดีขึ้น

2. จากผลการวิจัยครั้งนี้ที่ไม่พบอิทธิพลทางตรงข้ามระดับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ประกอบกับในการวิจัยครั้งนี้ มีข้อจำกัดของประชากรของการวิจัยมีจำนวนจำกัด ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาให้มีจำนวนมากพอ รวมทั้งควรขยายขอบเขตการศึกษาในกลุ่มอาชีพและหน่วยงานภาคเอกชนอื่นๆ เพื่อขยายมุมมองทางการศึกษาวิจัยเพิ่มขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- กรรณิการ์ คำปาเชื้อ. (14 กันยายน 2553). วิเคราะห์ลักษณะอุปนิสัยของข้าราชการไทย ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศและการปฏิรูประบบราชการ. สืบค้นจาก <http://wiangchailaw.blogspot.com/2010/09/blog-post.html>.
- กระทรวงยุติธรรม. (2551). *โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของกระทรวงยุติธรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม.
- จินดา รัตน์จำเริญ และกัญญาดา ประจุกุลปะ. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงาน บรรยากาศองค์การกับผลผลิตของงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 20(3), 69-82.
- วิริณธ์ ธรรมนารถสกุล. (2547). *ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับของผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ: ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยระดับบุคคล*. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, บัณฑิตวิทยาลัย, การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2555). *คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: ศรีบุรณคอมพิวเตอร์การพิมพ์.
- หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ. (2550). *ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และบรรยากาศในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, บัณฑิตวิทยาลัย, การจัดการ.
- Alo, O. (1999). *Human resource management in Nigeria*. Lagos, Nigeria: Business & Institutional Support Services.
- Babu, A., & Kumari, M. (2013). Organizational climate as a predictor of teacher effectiveness. *European Academic Research*, 1(5), 553-568.

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Beattie, R. S., Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Hamlin, R. G. (2010). Achieving improved performance through managerial coaching. In Watkins, R., & Leigh, D. (Eds.), *Book for the selection implementation of human performance interventions*. (pp. 275-298). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chen, G., Mathieu, M. J., & Bliese, P. D. (2004). A framework for conducting multilevel construct validation. In Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (Eds.). *Research in multilevel issues: multilevel issues in organizational behavior and processes* (pp. 273-303). Oxford: Elsevier.
- Coopersmith, S. (1984). *Self-esteem inventories* (3rd ed). Palo Alto, C.A: Consulting Psychologists Press.
- Coyne, J. C., Lazarus, R. S., & Schaefer, C. (1981). The health-related functions of social support. *Journal of Behavioral Medicine*, 4(4): 381-406.
- Dawis, R., England, G., Lofquist, L., & Weiss, D. (1997). *Manual for the Minnesota Satisfaction questionnaire*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Egan, K., Jaekyum, K., Woosung, K., & Toby, M. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315-330.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Ellinger, A. D. (2013). Supportive supervisors and managerial coaching: Exploring their intersections. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 310-316.
- Geldhof, G. J., Preacher, K. J., & Zyphur, M. l. J. (2014). Reliability estimation in a multilevel confirmatory factor analysis framework. *Psychological Methods*, 19(1), 72-91.  
DOI:10.1037/a0032138
- Gilley, A., Gilley, J. W., & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53-70.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. New Haven, CT: Yale University, Department of Administrative Sciences.

- Hahn, H. J., & Oh, H. (2012). *Managerial Coaching Competencies*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Hirschi, T. (1969). *Causes of delinquency Berkeley*. Berkeley: University of California Press.
- Intarakamhang, U. & Peungposop, N. (2014). Effective improvement of talents management for continuing of managing government. *Asian Social Science*, 10(1), 124-137.
- Kim, S. (2010). *Managerial coaching behavior and employee outcomes: A structural equation modeling analysis*. (Doctoral dissertation). Texas A & M University, Educational Human Resource Development.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Koupahi, M., Fakhri, K. P., & Ghanimat, P. (2013). The relationship between learning and organizational performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(1), 99–105.
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Maryland, MD: University Press of America.
- Litwin, G. H., & Burmeister, M. G. (1992). *Climate Performance*. Massachusetts, MA: Purrington Foundation.
- McLean, G., Yang, B., Kuo, M., Tolbert, A., & Larkin, C. (2005). Developing and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157–178.
- Mulec, K., & Roth, J. (2005). Action, reflection, and learning-coaching in order to enhance the performance of drug development management teams. *R & D Management*, 35, 483-491. DOI: 10.1111/j.1467-9310.2005.00405.x
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.
- Park, S. (2007). *Relationships among managerial coaching in organizations and the outcomes of personal Learning, organization commitment, and turnover intention*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Minnesota, Human Resource Development.

- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2008, Feb 20-24). An examination of relationships between managerial coaching and employee development. In *Academy of Human Resource Development International Research Conference*. Organized by Academy of Human Resource Development.
- Pushpakumari, M. D. (2008). The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis. *The Meijo Review*, 9(1), 89-105. Retrieved from [http://202.11.2.113/SEBM/ronso/no9\\_1/08\\_PUSHPAKUMARI.pdf](http://202.11.2.113/SEBM/ronso/no9_1/08_PUSHPAKUMARI.pdf).
- Schaefer, C., Coyne, J. C., & Lazarus, R. S. (1981). The health-related functions of social support. *Journal of Behavioral Medicine*, 4(4), 381-406. DOI:10.1007/BF00846149
- Stevens, R. (2006, February). The high performance workplace: Case study on the Nottinghamshire Healthcare NHS Trust. Retrieved December 25, 2016, from <http://www.ipa-involve.com/resources/publications/case-studies/the-high-performance-workplace-nottinghamshire-healthcare-nhs-trust/>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Massachusetts, MA: Allyn and Bacon.
- Tsui, P. L., Lin, Y. S., & Yu, T. H. (2013). The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance. *Social Behavior and Personality*, 41(3), 443-452.
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169.
- Walter, E. B. (1995). Ethics, efficiency, coasian property rights and psychic income: A reply to demsetz. *The Review of Austrian Economics*, 8(2), 61-125.

### Translated Thai References (ส่วนที่แปลรายการอ้างอิงภาษาไทย)

- Kumpachue, K. (2010, September 14). *Analyzes the character of Commissioner Thailand. As an obstacle to national development and reform*. Retrieved from <http://wiangchailaw.blogspot.com/2010/09/blog-post.html>.
- Ministry of Justice. (2008). *The authority of the Ministry of Justice*. Bangkok: Ministry of Justice Department of Justice.
- Office of the Civil Service Commission. (2012). *Manual for managing quality manpower*. Bangkok: Srisomboon computer printing.

- Rattanjumreun, J., & Prajusilapa, K. (2008). Relationships between transformational leadership of head nurses, employee involvement and effectiveness of emergency units at government hospitals in Bangkok. *Journal of Nursing Science Chulalongkorn University*, 20(3), 69-82.
- Tansuwan, H. (2007). *Factors of organizational culture, loyalty and environmental organization affecting efficiency performance of officials industrial estate authority of Thailand*. (Master's Project). Srinakharinwirot University, Graduate School, Management.
- Thamanartsakul, W. (2004). *The multilevel causal factors of registered nurses' performance: Work environment and individual characteristics factors*. (Doctoral Dissertation). Srinakharinwirot University, Graduate School, Applied Behavioral Science Research.