

คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อ
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

**THE FOLLOWER CHARACTERISTICS AND ORGANIZATIONAL
CLIMATE INFLUENCING OPERATIONAL EFFICIENCY
OF EMPLOYEES**

ชวลีพร เพ็ชรศรี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อ
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ชวลีพร เพ็ชรศรี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์

คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงานของพนักงาน

The Follower Characteristics and Organizational Climate Influencing
Operational Efficiency of Employees

ชื่อ - นามสกุล

นางชุลีพร เพ็ชรศรี

วิชาเอก

การจัดการทั่วไป


อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์กล้าหาญ ฦ น่าน, ปร.ด.


ปีการศึกษา


2556

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

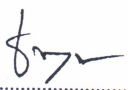

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อดิศักดิ์ จันทรประภาเลิศ, D.B.A.)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ปร.ด.)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์อุษาพร เสวกวิ, กศ.ด.)


..... กรรมการ
(อาจารย์กล้าหาญ ฦ น่าน, ปร.ด.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ


..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
(รองศาสตราจารย์ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, D.B.A.)

วันที่ 6 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2556

หัวข้อวิทยานิพนธ์	คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
ชื่อ-นามสกุล	นางชุลีพร เพ็ชรศรี
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์กล้าหาญ ฦ น่าน, ปร.ค.
ปีการศึกษา	2556

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับคุณลักษณะผู้ตาม บรรยากาศองค์กร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ตามกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน 4) คุณลักษณะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน 5) บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จำนวน 400 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 4 ระดับ โดยแยกเป็นระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ โดยวิธี Stepwise

ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้ตามแบบห่างเหิน มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.304$) ส่วนผู้ตามแบบเอาตัวรอด มีความสัมพันธ์ระดับต่ำอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.068$) และผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = -0.144$) ส่วนบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าความสัมพันธ์สูงสุดคือ มติการยอมรับ ($r = 0.668$) รองลงมาคือ มติการสนับสนุน ($r = 0.655$) และด้านที่มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดคือ มติความรับผิดชอบ ($r = 0.526$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ยังพบว่าคุณลักษณะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และผู้ตามแบบปรับตาม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบรรยากาศองค์กรด้านมติการยอมรับ มติการสนับสนุน มติโครงสร้างของงาน มติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมติความรับผิดชอบ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ : คุณลักษณะของผู้ตาม บรรยากาศองค์กร ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Thesis Title	The follower Characteristics and Organizational Climate Influencing Operational Efficiency of Employees
Name-Surname	Mrs. Chuleeporn Petchsri
Major Subject	General Management
Thesis Advisor	Mr. Khahan Na-Nan, Ph.D.
Academic Year	2013

ABSTRACT

The purposes of this thesis were to study: 1) the follower characteristics, organizational climate and operational efficiency of employees, 2) the relationships among the follower characteristics and operational efficiency of employees, 3) the relationships among the organizational climate and operational efficiency of employees, 4) the follower characteristics influencing operational efficiency of employees, and 5) the organizational climate influencing operational efficiency of employees. The samples were 400 participant employees working in the information and communications technology business selected by using stratified systematic sampling. The sampling was classified into four levels consisting of operational level, first-line manager, middle manager and top manager. The research instrument used was the questionnaire, while statistics used for data analysis included frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, Pearson Correlation Coefficient, and Stepwise Multiple Regression.

The results revealed that the follower characteristics were related to operational efficiency of employees at the medium level as an overall and in each aspect, except alienated followers which were related at the low level ($r = 0.304$). Pragmatic survivors were insignificantly related to operational efficiency at the low level ($r = 0.068$), and passive followers had negative relationship at the low level to operational efficiency at a significance level of 0.05 ($r = -0.144$). Moreover, organizational climate was related to operational efficiency of employees at the high level as an overall while it indicated the medium level for each of the aspects. The highest level was acceptance ($r = 0.668$), followed by organizational support ($r = 0.655$) while the lowest level was responsibility ($r = 0.526$) at a significance level of 0.01. The study also indicated that effective followers and conformist followers significantly affected operational efficiency of employees at a significance level of 0.05. According to organizational climate, the aspects of acceptance, organizational support, task structure, homogeneity, performance standard, and responsibility significantly affected operational efficiency of employees at a significance level of 0.05.

Keywords: follower characteristics, organizational climate, operational efficiency

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.อดิศักดิ์ จันทรประภาเลิศ ประธานกรรมการ รศ.ดร.เนตรพัฒนา ยาวีราช กรรมการ รศ.ดร. อุษาพร เสวกวิ กรรมการ และ ดร.กล้าหาญ ภู น่าน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำอย่างต่อเนื่อง และชี้แนะข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้งานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้อันมีค่า ซึ่งสามารถนำมาใช้ ประโยชน์ในงานวิจัย และช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพ

ขอขอบพระคุณ คุณแฉวีรัตน์ ชำนาญภักดี, อ.ธีรวุฒิ วงศ์เสวตกุล และ ผศ.ดร.ประนอม พันธุ์ไสว ที่กรุณาให้เกียรติเป็นกรรมการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้คำแนะนำเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณ Ms. Judy Whalley ที่กรุณาช่วยตรวจสอบการใช้ภาษาอังกฤษในงานวิจัย

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจทุกท่าน ที่คอยให้การ สนับสนุน และช่วยเหลือนักศึกษาทุกคน ขอขอบคุณรุ่นพี่ MGX 53 และเพื่อนร่วมรุ่น MGX 54 ทุก ท่านที่ได้ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่ดี ซึ่งกันและกัน มาโดยตลอด และขอขอบคุณทุกคนใน ครอบครัว ผู้บริหารบริษัท ยิบอินซอย จำกัด เพื่อนร่วมงานทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุนการศึกษาต่อ ระดับมหาบัณฑิตครั้งนี้ด้วยดีมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ หากคุณประโยชน์และคุณค่าของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้บังเกิดต่อผู้อ่าน ผู้วิจัยขอ มอบแต่ บิดา มารดา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็น ประโยชน์สำหรับผู้ที่สนใจ หากมีข้อบกพร่องใด ๆ ก็ตาม ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้เพียงผู้เดียว และขอภัย มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ชุลีพร เพ็ชรศรี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	3
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	4
กิตติกรรมประกาศ	5
สารบัญ	6
สารบัญตาราง	8
สารบัญภาพ	10
บทที่ 1. บทนำ.....	11
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	11
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	14
1.3 สมมติฐานการวิจัย	14
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	14
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย	15
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย	17
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	19
บทที่ 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตาม	20
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ	35
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	50
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	56
บทที่ 3. วิธีดำเนินการวิจัย	60
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	60
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	62
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	64
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	65

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	66
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์	66
4.2 ผลการวิเคราะห์	66
บทที่ 5. สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	96
5.1 สรุปผลการวิจัย	97
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย	103
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	111
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต	112
บรรณานุกรม	113
ภาคผนวก	121
ภาคผนวก ก แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์	122
ภาคผนวก ข ผลการสัมภาษณ์	136
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย	147
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น	163
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ	171
ประวัติผู้เขียน	188

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	พฤติกรรมสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม 29
ตารางที่ 2.2	ประมวลผลทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ 38
ตารางที่ 2.3	สรุปแนวความคิดในเรื่องขององค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง บรรยากาศองค์การ 49
ตารางที่ 3.1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา 61
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนความถี่ และร้อยละข้อมูลส่วนบุคคล 67
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้ตาม ตามความคิดเห็นของพนักงาน ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 5 ด้าน 69
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้ตาม ตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน 70
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้ตาม ตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านผู้ตามแบบปรับตาม 71
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้ตาม ตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านผู้ตามแบบเอาตัวรอด 72
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้ตาม ตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านผู้ตามแบบเฉยชา 73
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้ตาม ตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล 74
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บรรยากาศองค์การ ตามความคิดเห็นของพนักงาน ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 6 ด้าน 75
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บรรยากาศองค์การ ตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านมิติโครงสร้างของงาน 76
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บรรยากาศองค์การ ตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านมิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน 77
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บรรยากาศองค์การ ตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านมิติความรับผิดชอบ 78

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บรรยากาศองค์กร ตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านมิตการยอมรับ.....	79
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บรรยากาศองค์กร ตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านมิตการสนับสนุน	80
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บรรยากาศองค์กร ตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านมิตความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน.....	81
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของพนักงาน ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 3 ด้าน	82
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านคุณภาพของงาน	82
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านปริมาณของงาน	83
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านเวลาที่ใช้ทำงาน.....	84
ตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ตามกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงาน.....	85
ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงาน.....	86
ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงาน.....	87
ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงาน.....	88
ตารางที่ 4.23 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์	89

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงความสำเร็จขององค์กร (Kelly, 1992)	13
ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย	18
ภาพที่ 2.1 แบบภาวะผู้ตาม (Followership Style)	24
ภาพที่ 2.2 การจับคู่รูปแบบผู้นำและรูปแบบ	27



บทที่ 1

บทนำ

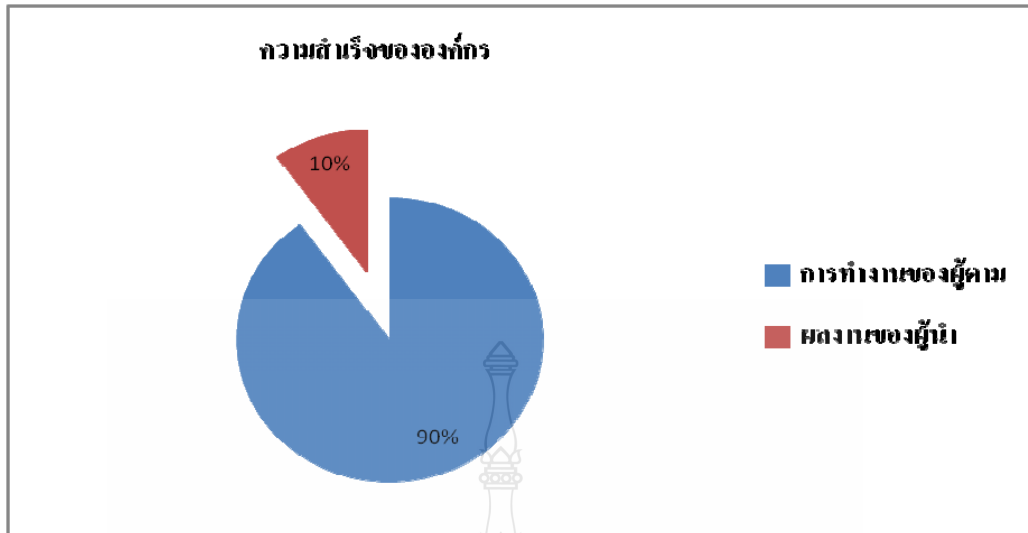
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาวะปัจจุบันของประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม และเศรษฐกิจของโลกไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลกระทบและเกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรง การปรับเปลี่ยนจากสภาพสังคมและเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วส่งผลต่อองค์กรต่าง ๆ จำเป็นจะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือเหนือคู่แข่งได้นั้นก็จะต้องอาศัย บทบาทของฝ่ายปฏิบัติการ หากบุคคล (ฝ่ายปฏิบัติ) ได้รับการพัฒนาและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเองก็จะส่งผลให้สามารถทำงานได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่องค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องมีทักษะกระบวนการบริหารงาน และสร้างแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจัยสำคัญของการบริหารที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปคือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ในปัจจัยบริหารดังกล่าว คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารมากที่สุด เพราะมีผลต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กรมากกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรตามภารกิจที่รับผิดชอบเป็นไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพสมความมุ่งหมาย องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไปและเอาใจใส่ต่อบุคลากรเพื่อเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพและมีประสิทธิภาพ (พีรดา เย็นทรวง, 2548: 1) การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะเน้นที่คนเป็นสำคัญ ถ้าผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามมีศักยภาพในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นหมายถึง การบรรลุผลสำเร็จขององค์กร (พีรศักดิ์ วิสัยรัตน์, 2555) สอดคล้องกับ (นเรศรี แสนมนตรี, 2553: 1) กล่าวว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้นั้นขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคลขององค์กรนั้น ๆ หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถขององค์กรนั้นย่อมประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรก็คือ “บรรยากาศขององค์กร” องค์กรที่มีบรรยากาศที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งทำให้มีความรัก ความสามัคคี มีขวัญกำลังใจที่ปฏิบัติงานด้วยความยินดีและเต็มใจ มีความคิดริเริ่มในการทำงาน สามารถลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ (อคุลย์ ทองแก้ว, 2551: 2) จะเห็นได้ว่า

บรรยากาศขององค์กรจะมีอิทธิพลและเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อพฤติกรรมในการทำงาน และมีความสำคัญต่อบุคลากรขององค์กรทุกระดับไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหารหรือบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรรวมทั้งยังมีความสำคัญต่อการบริหารงานอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับนำแนวคิดของสตริงเกอร์ (Stringer, 2002) ได้กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรหมายถึง การรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติ ค่านิยม ของคนในองค์กรที่แสดงออกมาจากความรู้สึกหรือการรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยที่เราไม่สามารถสัมผัสได้ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร

ภาวะผู้ตาม (Followership) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) เพราะต่างเป็นบทบาทพื้นฐานของบุคคลที่สลับสับเปลี่ยนกันตามสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ มนุษย์ทุกคนที่เป็นผู้นำล้วนแต่เคยเป็นผู้ตามมาก่อน โดยความจริงคนส่วนใหญ่แม้จะดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจสูงแต่ก็ยังมีบุคคลที่อยู่ในฐานะเป็นนายหรือผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปอีกเช่นกัน จึงกล่าวได้ว่าคนเรามีโอกาสในการเป็นผู้ตามได้บ่อยมากกว่าที่จะเป็นผู้นำ (อโณทัย จิระดา, 2552: 1) หรือก่อนเป็นผู้นำคงต้องเคยเป็นผู้ตามมาก่อน และการบริหารจัดการยุคปัจจุบันองค์กรที่มีการพัฒนาจนประสบความสำเร็จและมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของบุคคล 2 กลุ่มได้แก่ ผู้นำ (ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา) และผู้ตาม (ผู้ปฏิบัติงาน) (กฤษณา สำเร็จ, Online, 2555) โดยความเป็นจริงแล้วจะต้องอยู่คู่กันเสมอเพราะมีความจำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งผู้ตามนับว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการร่วมมือและประสานพลังเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ อนุพงศ์ อวิรุทธา (2555) ได้กล่าวไว้ว่าผู้ตามก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าผู้นำเลยเพราะเป็นแรงขับเคลื่อนความสำเร็จในองค์กร ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องสร้างผู้นำที่เก่งและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพในเวลาเดียวกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเคลลี (Kelly, 1992) ได้ทำการศึกษาวิจัยและพบว่า ความสำเร็จขององค์กร 90% เกิดจากการทำงานของผู้ตามส่วนอีก 10% ที่เหลือเป็นผลงานของผู้นำ จะเห็นได้ว่าไม่เพียงแต่ผู้นำเท่านั้นที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรแต่ผู้ตามก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าผู้นำเช่นกันซึ่งสรุปดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงความสำเร็จขององค์กร (Kelly, 1992)

การเปลี่ยนแปลงของสถานะทางเศรษฐกิจขององค์กรควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน ความแข็งแกร่งทางการเงินขององค์กร ศักยภาพทางการผลิต การสรรหาสินค้าและบริการทันสมัยที่ดีมีคุณภาพ ตรงตามความต้องการของลูกค้า รวมถึงความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดยการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรนอกจากการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายแล้ว ยังต้องร่วมดำเนินการในการพัฒนาคุณภาพเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน ดังนั้นพนักงานซึ่งเป็นกำลังหลักสำคัญในการเป็นผู้ผลิตงานที่มีคุณภาพ จะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ มีความชำนาญ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สามารถนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานะทางเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และจากการเปลี่ยนแปลงของระบบบริการองค์กรต่าง ๆ ทำให้พนักงานต้องมีภาระงานเพิ่มมากขึ้นเกิดปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนางานและคุณภาพบริการ โดยปัญหาเกิดจากการขาดแคลนบุคลากร และการมีภาระงานมากทำให้ไม่มีเวลาดำเนินการพัฒนางานได้เต็มที่ งานที่ได้รับมอบหมายไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนด ซึ่งทำให้มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และจากการสอบถามความคิดเห็นหัวหน้างานได้ให้ความเห็นว่าปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและการมีภาระงานมาก ทำให้ไม่มีเวลาดำเนินการพัฒนางานได้เต็มที่จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพบริการ และจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือเหนือคู่แข่งได้นั้นก็คงต้องอาศัยบทบาทของฝ่ายปฏิบัติการที่ต้องรับรู้ในเรื่องราวของ “ภาวะผู้ตาม” ซึ่งผู้ตามนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน และ

ถือว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าที่สุดของผู้นำและองค์กรที่จะเป็นผู้คอยช่วยเหลือในการปฏิบัติงานอยู่เสมอและคอยช่วยให้ผู้นำปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความสำคัญของผู้ตามที่มีประสิทธิผลและบรรยากาศขององค์กรซึ่งมีอิทธิพลและผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในปัจจัยดังกล่าวว่ามีผลอย่างไรต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งศึกษาคุณลักษณะของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลหรือไม่หรืออยู่ระดับใด ดังนั้นจึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาคุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.2.1. เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะผู้ตาม บรรยากาศขององค์กร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 1.2.2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ตามกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 1.2.3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 1.2.4. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 1.2.5. เพื่อศึกษาบรรยากาศขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1. คุณลักษณะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. บรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. คุณลักษณะผู้ตามมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
4. บรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ได้แก่ พนักงานกลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จำนวน 27 บริษัท จำนวนประชากร 31,877 คน (ข้อมูลรายชื่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, มกราคม 2556)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานกลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จำนวน 400 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้ตาม

คุณลักษณะผู้ตาม ประกอบด้วย

- 2.1.1 ผู้ตามแบบห่างเหิน
- 2.1.2 ผู้ตามแบบปรับตาม
- 2.1.3 ผู้ตามแบบเอาตัวรอด
- 2.1.4 ผู้ตามแบบเฉื่อยชา
- 2.1.5 ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล

2.2 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย

- 2.2.1 มิติโครงสร้างของงาน
- 2.2.2 มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 2.2.3 มิติความรับผิดชอบ
- 2.2.4 มิติการยอมรับ
- 2.2.5 มิติการสนับสนุน
- 2.2.6 มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2.3 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- 2.4.1 คุณภาพของงาน
- 2.4.2 ปริมาณงาน
- 2.4.3 เวลาที่ใช้ทำงาน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ได้แก่ เดือนมิถุนายน 2555 – เดือนกันยายน 2556

1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

คุณลักษณะผู้ตาม หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตามในองค์การที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชามาปฏิบัติให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้ตามมีดังนี้

ผู้ตามแบบห่างเหิน หมายถึง ผู้ตามที่ชอบมีความอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์สูงซึ่งเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล มีประสบการณ์และผ่านอุปสรรคต่าง ๆ มาและใช้ความสามารถที่มีปฏิบัติงานแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องที่ตนมองเห็นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผู้ตามแบบปรับตัว หมายถึง ผู้ที่มีความกระตือรือร้นในงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ทำงานโดยขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ ยินยอมและเต็มใจทำตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

ผู้ตามแบบเอาตัวรอด หมายถึง ผู้ตามที่เลือกใช้ลักษณะผู้ตามแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะเอื้อประโยชน์กับตัวเองมากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด พยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีการเสี่ยงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้ แต่สร้างความพอใจแก่คนที่เกี่ยวข้องมากกว่าเป็นการวางพื้นฐานที่ดีให้แก่งานในระยะยาวต่อไปขององค์กร

ผู้ตามแบบเฉื่อยชา หมายถึง ผู้ตามที่ไม่กระตือรือร้น ขาดความเป็นอิสระ ชอบพึ่งพาผู้อื่น และไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่ชอบการรับผิดชอบ ทำงานเท่าที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จปล่อยให้งานการใช้ความคิดเป็นภาระของผู้นำฝ่ายเดียวเท่านั้น

ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้ตามที่มีประสิทธิผล(Effective Followers) หมายถึงผู้ตามที่มีความเพียรพยายาม ชอบอิสระ สามารถพึ่งพาตนเอง สามารถแก้ไขปัญหาและบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง มีพฤติกรรมกล้าแสดงออก มีความสามารถในงาน พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความภาคภูมิใจให้ความร่วมมือ มีความคิดสร้างสรรค์และมีความคิดริเริ่มสูง

บรรยากาศองค์กร หมายถึง การรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

มิติโครงสร้างของงาน หมายถึง เป้าหมาย นโยบาย ขั้นตอนการดำเนินงาน และสายการบังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่องค์กรรับรู้ถึงความสำคัญของเป้าหมายซึ่งกำหนดไว้ในลักษณะที่ชัดเจนหรือคลุมเครือ มาตรฐานในการปฏิบัติงานเน้นการทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

มิติความรับผิดชอบ หมายถึง การที่บุคคลสามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องของการทำงานและสามารถตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนได้

มิตการยอมรับ หมายถึง การรับรู้และยกย่องในผลงานที่ดี รวมทั้งให้ความสำคัญต่อระบบและวิธีการตอบแทนบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความยุติธรรม และเหมาะสมกับการให้รางวัลและค่าตอบแทน

มิตการสนับสนุน หมายถึง การที่องค์กรมีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม และรับการพัฒนาทักษะการทำงาน โดยการสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่ออย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

มิตความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี ความรักกันฉันท์เพื่อน ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยพิจารณาจากคุณภาพ ปริมาณของงานตามที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน รวดเร็ว ทันเวลา เกิดประโยชน์สูงสุด

คุณภาพของงาน หมายถึง คุณภาพของงานมีความถูกต้อง เรียบร้อยและทันเวลาเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการผลิตนั้นได้มาตรฐาน มีการตรวจคุณภาพมาตรฐานของสินค้าก่อนการส่งมอบสินค้าทุกครั้งเพื่อคุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรภายนอก และผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ

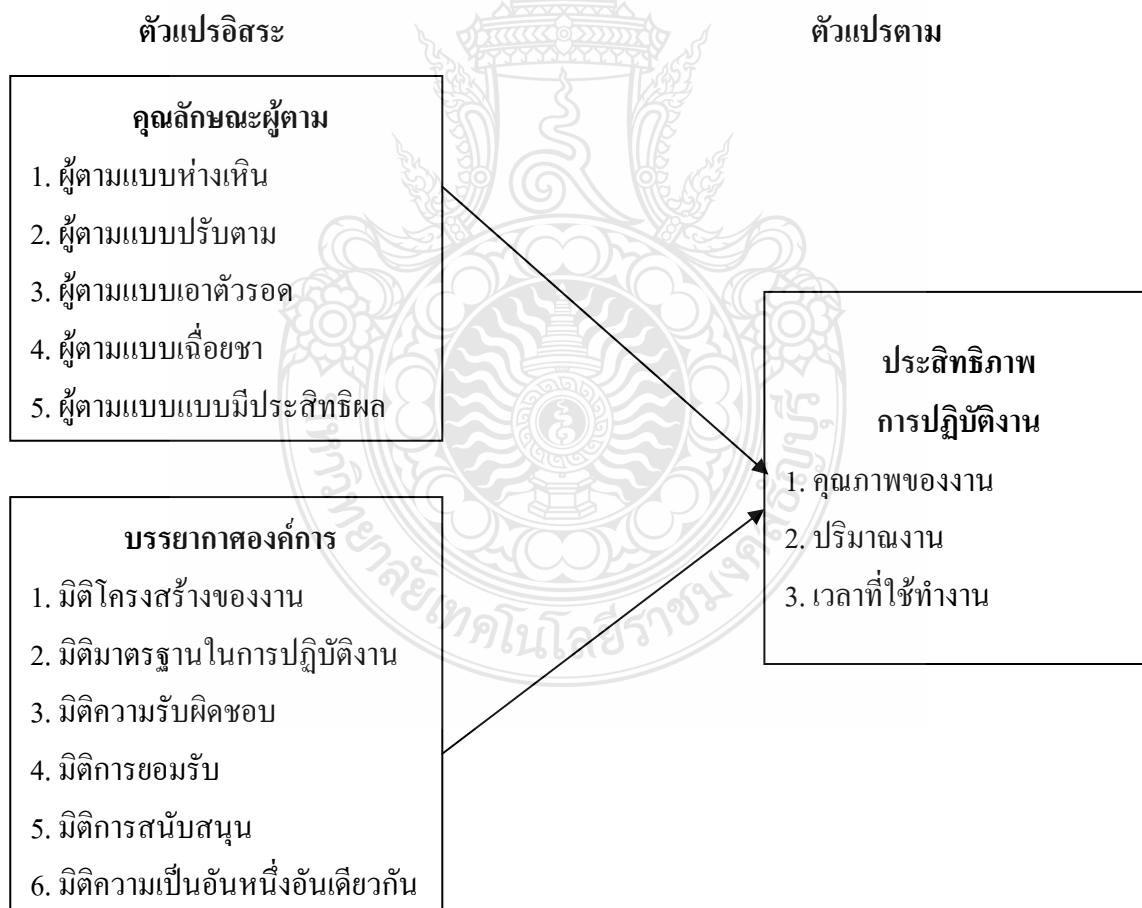
ปริมาณงาน หมายถึง งานที่ออกมาเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงานเสร็จตามกำหนดเวลาเสมอ งานมีความสอดคล้องกับอัตรากำลังของพนักงานในหน่วยงานและมีความเหมาะสมตรงกับความสามารถ

เวลาที่ใช้ทำงาน หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานเหมาะสมกับงานและทันสมัย ให้ผลงานสำเร็จตามกำหนดเวลาเมื่อเปรียบเทียบความยากง่ายของงานในแต่ละชิ้น โดยพนักงานทำงานได้ตามเป้าหมายของเวลาที่องค์กรกำหนด ถูกต้อง รวดเร็ว และมีการส่งมอบสินค้าตรงตามเวลา

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้ตามของ Kelly (1992) กล่าวว่า การบริหารใด ๆ ให้ประสบผลสำเร็จและผู้ที่จะทำให้งานสำเร็จลงด้วยดีคือ คนทั้งนี้เพราะคนจะเป็นผู้รับเอาเป้าหมายไปปฏิบัติ และเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของคนจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน ดังนั้นคุณลักษณะของผู้ตามจะเป็นคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติได้ทั้งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และที่ได้รับ

มอบหมายพิเศษให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และ Kelly (1992) ซึ่งจำแนกคุณลักษณะของผู้ตามเป็น 5 รูปแบบคือ ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้ตามแบบเฉื่อยชา และผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล และนำแนวคิดบรรยากาศองค์กรของ Stringer (2002) กล่าวว่าบรรยากาศองค์กรหมายถึง การรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติ ค่านิยม ของคนในองค์กรที่แสดงออกมาจากความรู้สึกหรือการรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยที่เราไม่สามารถสัมผัสได้ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ซึ่ง Stringer กล่าวถึงบรรยากาศที่ดีมีองค์ประกอบ 6 มิติดังนี้ มิติโครงสร้างของงาน มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มิติความรับผิดชอบ มิติการยอมรับ มิติการสนับสนุน และมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และนำแนวความคิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ Peterson and Plowman (1953) กล่าวว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานคือ ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย มีการใช้ทรัพยากร คุ่มค่าถูกต้อง รวดเร็ว โดยสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพคือ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน และเวลาที่ใช้ทำงาน ผู้วิจัยสรุปเป็นกรอบแนวคิดดังแสดงในภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาครั้งนี้ช่วยให้เกิดประโยชน์ใน 2 ส่วนคือ ประโยชน์ในเชิงวิชาการ และประโยชน์ในเชิงการปฏิบัติ โดยเสนอรายละเอียดดังนี้

1.7.1 ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

1.7.1.1 ข้อมูลระดับคุณลักษณะของผู้ตามซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างอำนาจในงานและการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสม

1.7.1.2 ข้อมูลบรรยากาศองค์กรนำไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและส่งเสริมบุคลากรในองค์กรให้มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นและเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

1.7.1.3 ข้อมูลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.7.2 ประโยชน์ในเชิงการปฏิบัติ

1.7.2.1 สามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนา ปรับปรุง พนักงานให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุขในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กรซึ่งส่งผลให้ผลผลิตขององค์กรดีขึ้น

1.7.2.2 สามารถนำข้อมูลใช้ในการปรับปรุงพัฒนาระบบแรงจูงใจในการทำงานและกำหนดวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และวางแผนในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นต่อไปในอนาคต

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานการดำเนินการศึกษาและนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตาม
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตาม

ความหมายของผู้ตามและภาวะผู้ตาม

นักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องศึกษาผู้ตามยังคงมีน้อยมาก จึงมีผู้ให้คำนิยามความหมายของผู้ตามและภาวะผู้ตามไม่มากนัก ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ผู้ตาม (Follower) เป็นภาษาอังกฤษที่มีรากศัพท์มาจากภาษาเยอรมัน คำว่า “Follazionan” แปลว่า ช่วยเหลือ สนับสนุน (Assist, Help, Succour) ซึ่ง “Follower” เป็นคำที่มีความหมายเหมือนกันหรือชื่อพ้อง (Synonyms) กับคำว่า “Associate, Helper, Supporter” และ “Companion” (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550)

Kelly (1988) ผู้ซึ่งสนใจศึกษาผู้ตามมาในระยะแรก ๆ ได้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้ตาม” ไว้ว่า เป็นคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติได้ ทั้งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2546) ได้ให้ความหมายของ “ผู้ตาม” ว่าเป็นผู้หนึ่งในกลุ่มหรือในองค์กรที่มีความรับผิดชอบร่วมกันกับสมาชิกคนอื่น ๆ รวมทั้งผู้นำหรือหัวหน้ากลุ่มในการสร้างสรรค์กลยุทธ์ที่จะทำให้กลุ่มหรือองค์กรคงอยู่ได้และก้าวหน้าไปเป็นลำดับ ด้วยการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานระหว่างผู้นำและผู้ตามให้เกิดประโยชน์ในทางสนับสนุนเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กรและ “ความเป็นผู้ตาม” คือสิ่งที่ผู้ตามควรมีเพื่อการแสดงบทบาทของผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพ

และมีประสิทธิผลสูงต่อกลุ่มหรือองค์กร หรืออีกนัยหนึ่งสนับสนุนการสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กรหรือตามวิสัยทัศน์

วรชยา ศิริวัฒน์ (2548) ให้ความหมายของ “ผู้ตาม” ว่าหมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา แล้วนำมาปฏิบัติให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

บุญใจ ศรีสถิตนราทร (2550) ให้ความหมายคำว่า “ผู้ตาม” หมายถึงบุคคลที่แสดงบทบาทผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำ รวมทั้งรับคำสั่งและมอบหมายงานจากผู้นำ เพื่อนำมาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ “ภาวะผู้ตาม” หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดีสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ ร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้นำ รวมทั้งไม่คัดค้านและเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้นำ เพื่อให้ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

อโณทัย จิระดา (2552: 25) ได้ให้ความหมาย ผู้ตาม (Follower) หมายถึง บุคคลที่แสดงถึงบทบาทผู้ช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้นำรวมทั้งรับคำสั่งและรับมอบหมายงานจากผู้นำเพื่อนำมาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งไม่คัดค้านและเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้นำ เพื่อให้ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าจากคำจำกัดความข้างต้น “ผู้ตาม” หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกับสมาชิกคนอื่น ๆ รวมทั้งช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำในการสร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อนำมาปฏิบัติให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้รับมอบหมาย และ“ภาวะผู้ตาม” หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดี มีความทุ่มเท มุ่งมั่น ในการทำงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ มีความคิดวิเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนางานให้เกิดคุณภาพสูงสุด ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้นำ เพื่อให้ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของผู้ตาม

เดิมเชื่อกันว่า ผู้นำสำคัญกว่าผู้ตาม ผู้ตามจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำและจะสามารถปฏิบัติงานได้ก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุนด้านกำลังและการชี้แนะจุดมุ่งหมายการทำงานจากผู้นำจะเห็นได้ว่าความเชื่อดังกล่าวนี้นั้นเน้นภาวะพึ่งพาผู้นำ ซึ่งขัดแย้งกับลักษณะผู้ตามตามแนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัย (อวยพร ตันमुखกุล, 2543) เพราะโดยปัจจุบันธรรมชาติขององค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปมากแล้ว ทั้งคุณสมบัติของบุคลากรในองค์กร เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร และบรรยากาศทางจิตสังคมทำให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่าผู้นำจำเป็นต้องทำงานร่วมกับผู้ตามอย่างจริงจังจึงจะประสบผลสำเร็จได้ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546) และความสำเร็จขององค์กรไม่ใช่มีแค่ผู้นำ เทคโนโลยี หรือสิ่ง

ปลูกสร้าง แต่จะเกิดจากคน และที่สำคัญเป็นคนในระดับปฏิบัติการ หรือผู้ตามแทบทั้งสิ้นที่จะสร้างสรรค์ความสำเร็จอย่างแท้จริงให้เกิดขึ้น (ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล และคณะ, 2545) ดังนั้นความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่องค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของบุคคล 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน จึงกล่าวได้ว่า ไม่เพียงแต่ผู้นำเท่านั้นที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน ดังนั้นถ้าองค์กรต้องการผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leader) หรือผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leader) แล้วก็ต้องต้องการผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Effective Follower) หรือผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Follower) ด้วยเช่นกัน (บุญใจ ศรีสถิตินราทร, 2550) ซึ่งบุญใจ ศรีสถิตินราทร (2550: 453-454) ได้รวบรวมและสรุปความสำคัญของผู้ตามที่มีต่อผู้นำและองค์กรไว้ดังนี้

1. ผู้นำ และผู้ตามต้องเคียงคู่กันเสมอ ตามปกติผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและทำงานเคียงคู่กันเสมอ หรือ ผู้นำ คือ ส่วนหนึ่งของผู้ตาม และผู้ตามก็คือ ส่วนหนึ่งของผู้นำ การดำเนินงานของทุกองค์กรและการทำ งานเป็นทีมย่อม ประกอบด้วยผู้นำและผู้ตามเสมอและในบางสถานการณ์ผู้นำและผู้ตามอาจมีการสลับบทบาทกันและกัน

2. ก่อนเป็นผู้นำย่อมเคยเป็นผู้ตาม ผู้นำทุกคนย่อมเคยผ่านประสบการณ์การเป็นผู้ตามมาก่อน และโดยทั่วไป บุคคลจะมีประสบการณ์ในการเป็นผู้ตามมากกว่าประสบการณ์การเป็นผู้นำ นอกจากนี้โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารที่ดีย่อมเป็นผู้ตามที่ดีมาก่อน

3. ผู้ตามเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร การวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินพันธกิจเพียง ร้อยละ 20 ส่วนผู้ปฏิบัติงานมีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินพันธกิจ ถึงร้อยละ 80

4. ผู้ตามเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำ ไม่เพียงแต่ผู้บริหารขององค์กรเท่านั้นที่มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมความก้าวหน้าขององค์กร แต่พนักงานก็มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้บริหารขององค์กร โดยต่างต้องพึ่งพาอาศัยและสนับสนุนซึ่งกันและกันหากผู้บริหารขององค์กรไม่แสดงความมีมิตรไมตรี ไม่สนับสนุนความก้าวหน้าของพนักงาน และไม่แบ่งปันผลประโยชน์แก่พนักงาน โอกาสที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับความร่วมมือจากพนักงานน้อยและทำให้การบริหารงานไม่ราบรื่นเท่าที่ควร

จะเห็นได้ว่า ผู้ตามมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าผู้นำและโดยความจริงแล้วผู้นำและผู้ตามจะต้องอยู่คู่กันเสมอและมีความจำเป็นต่อการทำงานซึ่งการทำงานร่วมกันผู้นำและผู้ตามต้องมีความสอดคล้องกัน เมื่อมีการปรับเปลี่ยนบทบาททางสถานการณ์ผู้นำและผู้ตามก็ต้องปรับตัวให้

เหมาะสม ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามจึงเป็นแนวคิดที่สอดคล้องไม่ใช่แข่งขัน แต่ต้องทำงานไปในกลไกเดียวกัน ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน เพื่อความคงอยู่และสร้างสรรค์ความสำคัญให้กับองค์กรหรือกล่าวได้ว่า เมื่อฝ่ายหนึ่งมีบทบาทเด่นขึ้น ก็ไม่ได้หมายความว่า บทบาทอีกฝ่ายหนึ่งต่ำลงไป เพราะความจริงคือ ไม่มีผู้นำเกิดขึ้นได้ถ้าไม่มีผู้ตาม และไม่มีผู้ตามเกิดขึ้นเช่นกันถ้าไม่มีผู้นำ (Kelly, 1992 อ้างถึงใน พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546) บทบาททั้งสองอย่างนี้ จึงเป็นบทบาทที่ส่งเสริมสนับสนุนกันและกัน เพื่อความสำเร็จของแต่ละฝ่าย (Joel, 1999 อ้างถึงใน พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546) ซึ่งในแต่ละบุคคลจะพบว่า การดำเนินชีวิตของบุคคลหนึ่ง ๆ จะต้องเป็นผู้นำและผู้ตามในวาระต่าง ๆ กัน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะสนับสนุนให้บุคคลเรียนรู้การเป็นผู้ตามและผู้นำที่ดีควบคู่กันไป (อวยพร ตันมุขยกุล, 2543)

รูปแบบของภาวะผู้ตาม (Styles of followership)

ในการศึกษารูปแบบภาวะผู้ตามนั้น Kelly (1992 อ้างถึงใน วรรษยา ศิริวัฒน์, 2548 และ รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 และ Latour & Rast, V. J., 2004) ได้นำเสนอทัศนคติที่สำคัญที่กำหนดภาวะผู้ตามไว้ 2 ประการ ดังนี้คือ

ทัศนคติ 1 กล่าวถึงความกระฉับกระเฉง (Active) กับพฤติกรรมการอดทนไม่ได้ตอบ (Passive) ดังนี้ 1) บุคคลที่มีความกระฉับกระเฉงคือ บุคคลที่มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ให้กับองค์กร ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่จำกัดในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงทัศนคติความเป็นเจ้าของ และความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจที่ดี 2) บุคคลที่มีความอดทนไม่ได้ตอบแสดงให้เห็นถึงความต้องการการควบคุมดูแลอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศ บางครั้งความอดทนไม่ได้ตอบอาจมองคล้ายคนใจเกียจ บุคคลที่มีความอดทนไม่ได้ตอบจะทำอะไรก็ตามมักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่ตนได้รับ

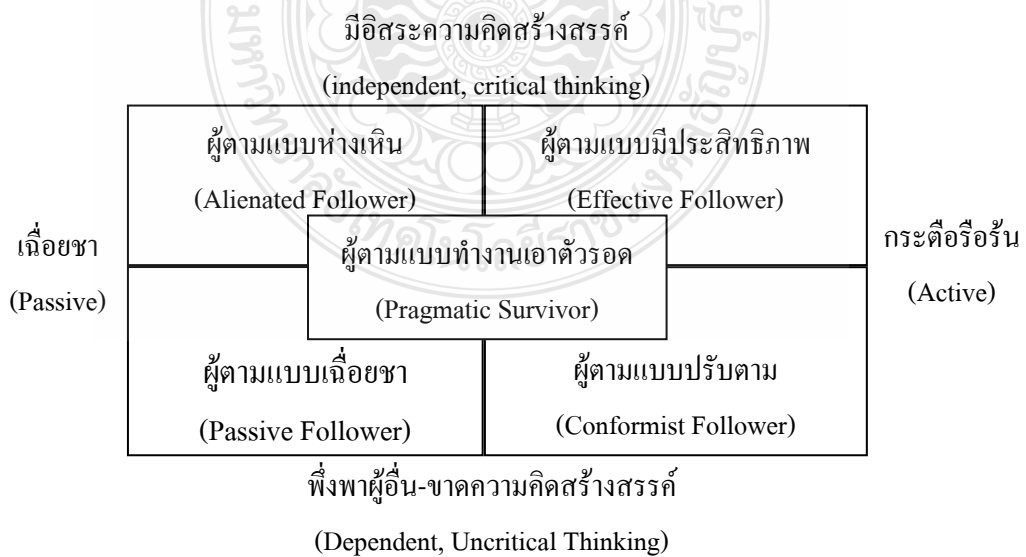
ทัศนคติ 2 กล่าวถึงความมีอิสระ (Independent) มีความคิดเชิงวิจารณ์ (Critical thinking) และความไม่มีอิสระ (Dependent) ไม่มีความคิดเชิงวิจารณ์ (Uncritical thinking) เป็นการแสดงความคิดเห็นที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่น่าความสำเร็จสู่เป้าหมายขององค์กร โดยนึกถึงการกระทำของพวกตนและบุคคลอื่นเป็นสำคัญ โดยพิจารณาถึงวิธีการของการตัดสินใจตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำให้ไว้ และเสนอข้อเสนอแนะต่าง ๆ ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

โรเบิร์ต อี.เคลลี (Kelley, 1992, อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2544: 200) ทำการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ทั้งผู้นำและผู้ตามจำนวนมากเพื่อนำมาอธิบายแบบภาวะผู้ตาม เคลลี (Kelley) ได้จัดแบ่งประเภทภาวะผู้ตามโดยใช้เกณฑ์จาก 2 มิติ ต่อไปนี้

มิติที่ 1 เป็นคุณลักษณะของผู้ตามระหว่าง “ความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์” (Independent, critical thinking) กับ “ไม่อิสระ (พึ่งพาผู้อื่น) และขาดความคิดสร้างสรรค์” (Dependent, Uncritical Thinking) กล่าวคือ บุคคลที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์และมีความอิสระนั้นจะใส่ใจต่อผลกระทบและพฤติกรรมผู้อื่นในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรจะเป็นบุคคลที่ให้ความสำคัญตระวังอย่างสูงต่อการกระทำของตนเองและของผู้อื่น เป็นบุคคลที่จะสามารถให้น้ำหนักของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจไปสู่วิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยการเสนอคำวิจารณ์ที่สร้างสรรค์ ความคิดริเริ่มและวิธีการแปลกใหม่ แต่ในทางตรงกันข้าม บุคคลประเภทที่มีลักษณะพึ่งพาผู้อื่นและขาดความคิดสร้างสรรค์ (Dependent, Uncritical Thinking) จะเป็นคนที่ไม่อาจมองสิ่งต่าง ๆ ไปไกลกว่าที่ถูกำหนด องค์กรไม่อาจพึ่งพาบุคคลดังกล่าวได้มากกว่านี้และเป็นคนที่รับคำสั่งหรือความคิดของผู้นำโดยขาดการคิดไตร่ตรอง

มิติที่ 2 เคลลี (Kelley) ได้กำหนดให้เป็นพฤติกรรมของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับด้าน “ความกระตือรือร้น” (Active Behavior) กับ “ความเฉื่อยชา” (Passive Behavior) ผู้ที่มีพฤติกรรมกระตือรือร้นจะสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเต็มที่ จะแสดงพฤติกรรมสนใจงานไกลกว่าขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ ชอบการริเริ่มในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชา (Passivity) จึงตรงกับความเกียจคร้าน คนที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชาจะไม่ชอบทำอะไรเกินกว่าที่กำหนดให้ทำและมักปฏิเสธความรับผิดชอบเพิ่มเติม

จากมิติทั้งสองดังกล่าว เคลลี (Kelley) ได้จัดความสัมพันธ์ในรูปตารางเกิดเป็นแบบภาวะผู้ตามขึ้น 5 แบบ ได้แก่ ผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated Follower) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive Follower) ผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist Follower) ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor) และผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Follower) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 แบบภาวะผู้ตาม (Followership Style)

1. ผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated follower) ผู้ตามแบบนี้มีพฤติกรรมเฉื่อยชา (Passive) มีความอิสระ (Independent) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Critical Thinking) สูงผู้ตามแบบห่างเหินส่วนมากเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลซึ่งมีประสบการณ์และผ่านอุปสรรคต่าง ๆ มาก่อนแต่ต่อมาเกิดความแตกหักกันขึ้นกับผู้บังคับบัญชา ด้วยเหตุนี้ ผู้ตามแบบนี้จึงใช้ความสามารถที่มีอยู่กับคนไปในการวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อนขององค์กรและของผู้บังคับบัญชาตลอดถึงผู้อื่นด้วยการพูดจาเชิงเยาะเย้ยถากถาง ผู้ตามแบบห่างเหินมีความสามารถในการคิดอย่างอิสระแต่จะไม่ยอมเข้าร่วมในการแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องที่ตนมองเห็นแต่อย่างใด

2. ผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist follower) เคลลี (Kelley) เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า “ผู้ตามแบบครึ่งผม” (Yes People) เป็นผู้ตามที่มีความกระตือรือร้น (Active) ในงานขององค์กรแต่ทำงานโดยขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ ผู้ตามแบบปรับตามจะยินยอมทำตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร เต็มใจเข้าร่วมโดยไม่ได้พิจารณาว่าผลที่จะตามมาจากการทำตามคำสั่งนั้นจะเป็นอย่างไร บางครั้งแม้จะเป็นอย่างไร บางครั้งแม้จะเป็นการเสี่ยงต่ออันตรายก็ตาม สิ่งที่ผู้ตามแบบปรับตามกังวลมากที่สุดคือ พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้ตามแบบปรับตามเป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากระบบบริหารแบบเผด็จการที่เข้มงวดในเรื่องกฎระเบียบ โดยมีผู้นำประเภทที่มองข้อเสนอแนะของลูกน้องว่าเป็นเรื่องคุกคามและทำทนายต่ออำนาจของตน เคลลี (Kelly, 1992 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544: 202) ซึ่งได้รับเชิญให้เป็นที่ปรึกษาบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งเพื่อช่วยพัฒนาความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์ให้พนักงานของบริษัทแห่งนั้น กล่าวว่า เขาพบว่าพนักงานแต่ละแผนกในบริษัทเหมือนกันหมด เพราะผลมาจากนโยบายที่เข้มงวดของบริษัทที่ห้ามการแสดงออกของบรรดาพนักงานจากสถานะแวดล้อมเช่นนี้สร้างความเก็บกดแก่พนักงานและต่อมาพนักงานที่มีประสิทธิผลจะค่อย ๆ ถูกคัดกลืนให้กลายเป็นผู้ตามปรับตามไปในที่สุด

ผู้ตามแบบปรับตามจึงมักต้องพึ่งพาจากผู้นำ โดยเฉพาะด้านแรงดลใจ เป็นผู้ตามที่อาจเป็นผู้ก้าวร้าวที่น่ายำเกรงหรือเป็นทาสผู้รับใช้ที่ซื่อสัตย์ก็ได้ ดังนั้นนายที่ไร้ความสามารถในการตัดสินใจและขาดความเชื่อมั่นตนเองมักชอบผู้ตามแบบนี้และรวมกลุ่มเป็นพันธมิตรในที่ทำงานซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์กรเกิดความเสื่อมเสียได้

3. ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor) หมายถึง ผู้ตามแบบมีลักษณะของแบบผู้ตามทั้งสี่แบบ แต่จะเลือกใช้แบบหนึ่งแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขณะนั้นว่าแบบผู้ตามใดที่จะเอื้อประโยชน์แก่ตนได้มากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดจะเกิดมากในขณะที่เป็นองค์กรอยู่ในสถานะที่กำลังสิ้นหวัง ผู้ตามต่างคืนรตนเองโดยทำอะไรก็ได้เพื่อให้ตนอยู่รอดได้ โดยปกปิดกิจการทั่ว ๆ ไปจะมีพนักงานประมาณ 25-35 เปอร์เซ็นต์ที่มีแนวโน้มจะเป็นผู้ตาม

แบบเอาตัวรอดที่พยายามหลีกเลี่ยงการเสี่ยงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้ โดยยึดถือคำขวัญที่ว่า “ปลอดภัยไว้ดีกว่าจะต้องเสียใจทีหลัง” (Better Safe Than Sorry) เป็นผู้ตามที่ไร้จุดยืนที่แน่นอนของตนแต่ละจะเปลี่ยนไปตามสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดของตนเฉกเช่นจิ้งจกเปลี่ยนสี บุคคลประเภทนี้มักพบในวงการราชการที่มีระบบการโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งในวาระสั้น คนเหล่านี้รู้เส้นทางเดินของอาชีพในอนาคตที่แน่นอนของตนแล้ว จึงมักทำงานแบบประคองตัวและเป็นงานระยะสั้นที่เสี่ยงต่อการผิดพลาดน้อย แต่สร้างความพอใจแก่คนที่เกี่ยวข้องมากกว่าเป็นการวางพื้นฐานที่ดีให้แก่งานในระยะยาวต่อไปขององค์กรและมักจะเป็นเหตุผลทางการเมืองมากกว่าประสิทธิผลแท้จริงของงาน

4. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive Follower) เป็นผู้ตามที่ขาดทั้งความเป็นอิสระ (ชอบฟังพาผู้อื่น) และความคิดสร้างสรรค์ เคลลี (Kelley) เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า “แกะ” (Sheep) เพราะไม่ชอบการรับผิดชอบ ทำงานเท่าที่ได้รับมอบหมายแล้วหยุด หากจะให้ทำต้องบอกหรือสั่งใหม่และกว่างานจะคืบหน้าได้ต้องใช้การติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิด ผู้ตามแบบนี้ปล่อยให้งานการใช้ความคิดเป็นภาระของผู้นำฝ่ายเดียวเท่านั้น อย่างไรก็ตามมีผู้ให้ความเห็นว่า การที่ผู้ตามมีพฤติกรรมเช่นนี้เป็นผลมาจากการที่ผู้นำใช้วิธีการควบคุมมากเกินไป และใช้การลงโทษเมื่อผู้ตามทำผิด (Kelly, 1992 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 202)

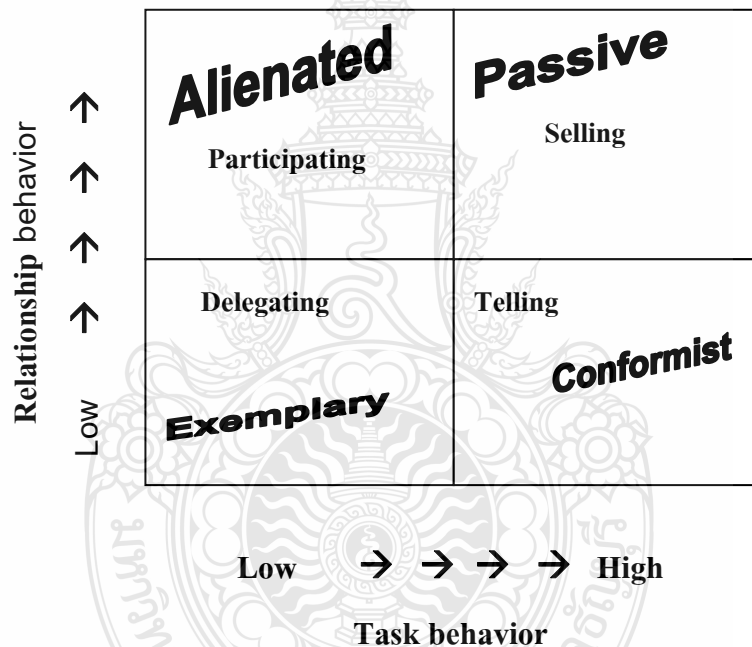
5. ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Follower) ผู้ตามประเภทนี้คือยอดปรารถนาขององค์กร เป็นผู้ที่มีความใส่ใจและความเต็มใจต่อการปฏิบัติงานสูง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง (Self-management) มีความสามารถวิเคราะห์เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองและขององค์กรได้อย่างถูกต้องเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญของเรื่องส่วนรวมมากกว่าเรื่องส่วนตน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานสูงทำให้ได้ข้อยุติที่ดีและเกิดผลเจริญก้าวหน้าขององค์กร การแยกกล่าวในรายละเอียดของคุณลักษณะของผู้นำประเภทนี้จึงมีความจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาและการรักษาผู้ตาม

รูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตามของ Thach, Thompson and Morris (2006)

Thach, Thompson and Morris (2006) ได้ศึกษารูปแบบผู้ตามแบบใหม่ ที่สัมพันธ์กันระหว่างรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม โดยใช้แนวคิดรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (1993) และแนวคิดรูปแบบผู้ตามของ Kelly (1992) ผลการศึกษาของ Thach, Thompson, and Morris (2006) พบว่า รูปแบบภาวะผู้ตามมีความสำคัญในยุคว่าสารข้อมูลประกอบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานงานวิจัยนี้ได้มุ่งศึกษารูปแบบการจับคู่ระหว่างภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามโดยใช้รูปแบบใหม่ เพื่อจับคู่ระหว่างภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามและรูปแบบนี้มีประโยชน์ในทางปฏิบัติ กล่าวคือมีประโยชน์ในการพรรณนาได้ว่าผู้นำสามารถทำงานได้ดีที่สุดภายใต้ผู้ตาม

แบบใดและศึกษาว่าผู้ตามจะทำงานดีที่สุดในภายใต้ผู้นำแบบใดผลการศึกษสามารถจับคู่รูปแบบผู้นำกับรูปแบบผู้ตามที่เหมาะสมที่สุด ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participation) คู่กับผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated Follower)
2. รูปแบบผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling) คู่กับผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive Follower)
3. รูปแบบผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ (Telling) คู่กับผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist Follower)
4. รูปแบบผู้นำเป็นผู้กระจายงาน (Delegating) คู่กับผู้ตามที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Exemplary Follower)



ภาพที่ 2.2 การจับคู่รูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม (Thach, Thompson and Morrisl, 2006)

จากภาพที่ 2.2 Thach, Thompson, and Morrisl (2006) ได้อธิบายว่าการนำโมเดลรูปแบบผู้นำของเฮอร์เชย์และเบลนคอร์ดที่แสดงแบบพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ และโมเดลรูปแบบผู้ตามของเคลลีจากมิติด้านความคิดอิสระและด้านความผูกพันอย่างกระตือรือร้น นำโมเดลทั้งสองแนวคิดนี้มาทับซ้อนกัน จะปรากฏการจับคู่ของรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตามที่สามารถเพิ่มผลการผลิตสูงสุด การทับซ้อนของโมเดลทั้งสองแนวคิด Thach, Thompson and Morrisl (2006) ได้พบว่าไม่มีผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive Follower) ไม่มีปฏิกิริยาที่ดีกับแบบผู้นำเป็นผู้กระจายงาน (Delegating) แบบผู้ตาม

ที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Exemplary follower) ไม่ได้ต้องการแบบผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling) จึงได้แลกเปลี่ยนช่องโมเดลของทั้งสองตาราง เพื่อได้มองเห็นบทบาทของรูปแบบทั้งสองที่สามารถสร้างผลผลิตสูงสุด

Thach, Thompson, and Morrisl (2006) อธิบายรูปแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) ที่มีลักษณะการใช้ความคิดและการจัดสันทนาการร่วมกันจะใช้ได้เหมาะสมที่สุดกับผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated Follower) ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นมากขึ้นและเอาใจใส่องค์กรมากขึ้นผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated Follower) เป็นผู้ตามที่มีความสามารถแต่ต้องการความเห็นใจความเคารพและความเชื่อใจจากผู้อื่นจึงจะขจัดการรังเกียจสังคมของพวกเขาเข้าได้ ผู้นำแบบขายความคิดให้ทำ (Selling) น่าจะจับคู่ได้ดีกับผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive Follower) ซึ่งเป็นผู้ตามที่ต้องการคำสั่งและคำแนะนำ ด้วยการช่วยเหลือจากผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive Follower) สร้างผลผลิตเพิ่มขึ้นและมีกำลังใจเพิ่มขึ้น ผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist follower) จะทำตามคำสั่งด้วยความตั้งใจจึงควรจัดไว้กับผู้ตามแบบบอกให้ทำ (Telling) ด้วยลักษณะของผู้นำจะมุ่งการใช้คำสั่งและดูแลผู้ตามอย่างใกล้ชิดผู้ตามที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Exemplary Follower) เป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพสามารถเข้ากับรูปแบบผู้นำเป็นผู้กระจายงาน (Delegating) ซึ่งผู้นำจะมอบภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในงานที่เกิดประสิทธิผล เป็นผู้ตามที่ชอบความท้าทายและเป็นประโยชน์ต่อความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร

การทำงานร่วมกันของรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม องค์กรสามารถนำไปเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของความสัมพันธ์ของรูปแบบทั้งสอง Thach, Thompson and Morrisl (2006) กล่าวว่า ผู้ตามเป็นส่วนสำคัญในทุกระดับขององค์กร การสนับสนุนผู้ตามให้เกิดประสิทธิผลต้องขจัดความเข้าใจผิดของผู้นำในการควบคุมและออกคำสั่ง ความเข้าใจผิดเหล่านี้กลายเป็นลักษณะส่วนมากของผู้นำ โมเดลนี้จะเป็เครื่องมือชี้ทางให้ผู้นำได้ใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามที่หลากหลาย นอกจากนั้นยังเป็นการปรับตัวให้เข้ากันระหว่างรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม จุดแข็งนี้จะเป็นการช่วยพัฒนาบุคลากรและองค์กรต่อไป

Thach, Thompson, and Morrisl (2006) ได้อธิบายพฤติกรรมที่สนับสนุนความสัมพันธ์ของการเข้าคู่กันระหว่างรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 พฤติกรรมสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม

รูปแบบผู้นำ	พฤติกรรมผู้นำ	พฤติกรรมผู้ตาม	รูปแบบผู้ตาม
Participating แบบผู้นำเป็น ผู้มีส่วนร่วม	การให้ผู้ตามร่วมตัดสินใจทำให้ ผู้ตามแบบห่างเหินรู้สึกถึงการ มีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของ	เริ่มเอาใจใส่ในการมีส่วนร่วม มากกว่าที่ผ่านมาเปลี่ยน พฤติกรรมจากคนที่ไม่ใช่ สมาชิกมาเป็นสมาชิกภายใน	Alienated follower ผู้ตามแบบห่างเหิน
Selling แบบผู้นำเป็น ผู้ขายความคิด ให้ทำ	อธิบายการตัดสินใจและชี้แจง วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้ตามแบบ เฉื่อยชาเริ่มปฏิบัติงาน	ปฏิบัติตามคำขอร้อง	Passive follower ผู้ตามแบบเฉื่อยชา
Telling แบบผู้นำแบบ ผู้บอกให้ทำ	บอกรายละเอียดวัตถุประสงค์ สิ่งที่คาดหวังมุ่งหวังและดูแล กำกับการทำงานของผู้ตาม	แสดงผลลัพธ์ที่สำคัญ	Conformist follower ผู้ตามแบบปรับตาม
Delegating แบบผู้นำเป็น ผู้กระจายงาน	มอบหมายการตัดสินใจความ รับผิดชอบต่องานที่จะทำให้เกิด ความประสบความสำเร็จ	ผลงานที่สำเร็จผลและ ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ที่เพิ่มขึ้น	Exemplary follower ผู้ตามที่เป็นตัวอย่าง ที่ดี

ที่มา : Thach, Thompson, and Morrissl (2006)

อย่างไรก็ตามการศึกษาของ Thach, Thompson, and Morrissl (2006) ยังคงมีจุดอ่อนกล่าวคือ การจับคู่ของรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตามเป็นการจับคู่กัน โดยสัญชาตญาณ และทัศนคติยังขาดหลักฐานที่เพียงพอที่จะสนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าว ยิ่งกว่านั้นในทางตรงกันข้ามบ่อยครั้งที่ผู้นำและผู้ตามมีอำนาจเหนือกว่า พวกเขาจะไม่ใช้รูปแบบเดียวในสถานการณ์ทั้งหมด ดังนั้นสภาพแวดล้อมและบริบทต่าง ๆ ทำให้ผลลัพธ์ของการจับคู่รูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตามบิดเบือน นอกจากนี้การจับคู่ผู้นำกับผู้ตามที่เพิ่มเริ่มทำงานใหม่ยังคงไม่แสดงให้เห็นถึงผลของการสอดคล้องของพฤติกรรมซึ่งได้มีข้อเสนอแนะว่าในการศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตามในอนาคตข้างหน้าควรแยกจากกันหรือเป็นการปรับเปลี่ยนคู่ที่ไม่แน่นอน จึงควรมีการศึกษาต่อไป สำหรับงานวิจัยของ Thach, Thompson and Morrissl (2006) จะเป็นตัวอย่างให้ผู้นำเลือกใช้รูปแบบให้เหมาะสมกับผู้ตาม และจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

คุณลักษณะของผู้ตามที่มีประสิทธิผล

คุณสมบัติของคนหรือคุณลักษณะของคนเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะคนระดับผู้ปฏิบัติหรือผู้ตามขององค์กร ผู้บริหารจึงควรศึกษาเกี่ยวกับผู้ตามให้เข้าใจ การศึกษาเกี่ยวกับผู้ตามแม้อย่างไม่นิยมแพร่หลายในปัจจุบัน แต่เป็นนิมิตหมายที่ดีที่มีผู้สนใจศึกษา เกี่ยวกับผู้ตามมากขึ้น และจากการทบทวนวรรณกรรม มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอคุณลักษณะ ของผู้ตามที่มีประสิทธิผลไว้ ดังต่อไปนี้

Kelly (1988) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีภาวะผู้ตามที่สำคัญ ที่จะ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรควรมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

(1) สามารถคิดวางแผนบริหารจัดการตนเองได้โดยมองตนเองว่าตนเองมีความสามารถ ในการจัดการได้เท่าเทียมผู้นำเช่นกัน

(2) ทำงานด้วยความมุ่งมั่น ยึดมั่นเพื่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กร หากพบปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานจะพิจารณาปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงาน หรือขอปรับเปลี่ยนผู้นำ

(3) เสริมสร้างความแข็งแกร่งและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ด้วยการขวนขวาย เรียนรู้ฝึกฝนทักษะความชำนาญ มองหางานรับผิดชอบพิเศษเพิ่มเติมด้วยความยินดีและรับผิดชอบต่อ งานนั้น ๆ

(4) มีความกล้าแสดงออก เสียงที่จะคิด จะพูด และทำ แม้ว่าอาจเกิดความผิดพลาดได้ จากการเสียงนั้น ทำให้ผู้นำและคนในองค์กรมอบความมั่นใจ ไว้วางใจ และเชื่อถือ

วรรษยา ศิริวัฒน์ (2548) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ตามที่มีประสิทธิผลตามแนวพระราชดำริของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ในรัชกาลที่ 9 ซึ่งได้ทรงเสนอแนะกลยุทธ์การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ว่า การจะทำงานให้ประสบผลสำเร็จนั้นบุคคลจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) ความขยันหมั่นเพียร
- 2) ความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
- 3) มีเหตุผลเป็นคนรอบคอบ
- 4) ความรับผิดชอบ
- 5) มีแผนในการทำงาน
- 6) มีวินัย
- 7) ความสามารถในการในการประสานงาน
- 8) ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เสมอ
- 9) ความอดทน

10) ความเมตตาเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น

11) ไม่เห็นแก่ตัวและเอาเปรียบผู้อื่น

Douglas (1992 อ้างถึงใน ทรงกลด เจริญศรี, 2550) ได้พิจารณาว่า คุณลักษณะภาวะผู้ตาม ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ ดังนี้

(1) มีความเต็มใจที่จะทำงานให้ผู้อื่น หมายถึง คุณลักษณะบุคคลที่มีความตั้งใจแน่วแน่เต็มใจในการทำงานให้กับองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

(2) ความคิดและตัดสินใจได้เองในการทำงาน หมายถึง ลักษณะของการใช้ความคิด วิเคราะห์ปัญหาในการตัดสินใจในการทำงาน โดยไม่ต้องเข้มงวดกับการกำกับติดตาม โดยยังคงเกิดผลงานที่ถูกต้อง

(3) มีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสมให้เห็นถึงการร่วมมือกันทำงาน

(4) มีความรู้ ความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อรับงาน ไม่ว่าจะเป็งานประจำหรืองานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

(5) ความรับผิดชอบต่องาน ผลงาน หมายถึง คุณลักษณะบุคคลที่มีความรับผิดชอบในการทำงาน ได้ผลดีบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงรับผิดชอบต่อผลงานที่ออกมา ไม่ว่าจะเป็ผลทางบวกหรือผลทางลบ

(6) การยินดีร่วมในสถานการณ์ที่เสี่ยง หรือเหตุการณ์ที่มีข้อจำกัด

(7) การให้ความเคารพไว้วางใจผู้อื่น ผู้ร่วมงาน และเคารพในมติของกลุ่ม

(8) การให้ความเคารพไว้วางใจผู้นำ การนำทีม การตัดสินใจและปฏิบัติตาม

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550: 456-458) ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้ตามและรวบรวมวิเคราะห์เนื้อหา สรุปเป็นคุณลักษณะของผู้ตามที่มีประสิทธิผลหรือผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง ผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดของผู้ที่ได้ทำการศึกษาและผลการศึกษา ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของ สิปปนันท์ เกตุทัต (2540) ประกอบด้วย

1) มีความรู้ ความสามารถ มุ่งพัฒนาตนเองให้ก้าวทันวิทยาการและวิชาชีพ

2) มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

3) มีวินัยในตัวเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต

4) มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น

5) มีความสามารถบริหารงานอย่างมีแบบแผน

6) มีความสามารถตัดสินใจ และสามารถแก้ไขปัญหาอย่างมีวิสัยทัศน์

7) ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

- 8) มีความรับผิดชอบต่อสังคม
 - 9) มีพฤติกรรมกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม
2. คุณลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2546) ประกอบด้วย
- 1) เป็นผู้รู้จักและเข้าใจตนเอง
 - 2) ใช้ความเป็นอิสระให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบ
 - 3) มีความรู้และความเข้าใจงานที่รับผิดชอบ
 - 4) ทดสอบความคิดใหม่ ๆ
 - 5) ยินดีร่วมสถานการณ์เสี่ยง
 - 6) ทำทนายการตัดสินใจของผู้นำ
 - 7) ไว้วางใจและให้ความเคารพผู้นำ
 - 8) แสดงบทบาทที่เหมาะสมกับสถานการณ์
3. ผลการวิจัยของ สายสินธุ์ เลิศพรวิทย์ (2548) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะผู้ตามที่ดีตามความคาดหวังของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์” พบว่า คุณลักษณะผู้ตามที่ดี ตามความคาดหวังของหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย
- 1) พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
 - 2) อุทิศตนให้กับงานและหน่วยงาน
 - 3) มีระเบียบวินัย
 - 4) สามารถจัดการตนเองได้
 - 5) มีความกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม
 - 6) ให้ความร่วมมือในการทำงาน
 - 7) มีน้ำใจ
4. ผลการศึกษาวิจัยของ Lundin and Lancaster (1990) พบว่า คุณลักษณะผู้ตามที่ดี ประกอบด้วย
- 1) มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์กรและเต็มใจทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
 - 2) มีความเข้าใจองค์กรและความรู้ในงานที่รับผิดชอบ
 - 3) มีความรอบรู้และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม
 - 4) มีความรับผิดชอบในงาน รับผิดชอบต่อการกระทำของตน และรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง

5. Kelly (1992 อ้างถึงใน พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2546) ศึกษาคุณลักษณะของผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Followers) พบว่า คุณลักษณะผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง ประกอบด้วย

1) มีความสามารถบริหารจัดการตนเอง (Self Management) หมายถึง สามารถควบคุมตนเอง พึ่งพาตนเอง และสามารถทำงานด้วยตนเอง โดยปราศจากการนิเทศใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชา

2) มีความผูกพัน (Commitment) ต่อดองค์การ มุ่งมั่นในการทำงาน อุทิศตนเพื่องาน และตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3) พัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำงานอย่างสุดความสามารถ (Competence and Focus)

4) มีความกล้า (Courageous) หมายถึง ความกล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็นกล้าตัดสินใจ และกล้ายอมรับความผิดพลาดที่ตนเองเป็นผู้กระทำ รวมทั้งมีความพร้อมรับคำวิจารณ์จากผู้อื่น

6. Chaleff (1998) เขียนตำราชื่อ “The Courageous Exemplary Follower: Standing up and for our leaders” ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับความกล้าของผู้ตามที่มีประสิทธิผลซึ่งประกอบด้วย ความกล้า 5 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 กล้ารับผิดชอบจากการกระทำของตน (Courageous to Assume responsibility) คือ ต้องกล้าคิด กล้าทำ และกล้ารับผิดชอบในผลลัพธ์ที่ตนได้เป็นผู้กระทำ ไม่ว่าผลลัพธ์จะเป็นผลดีหรือผลเสีย โดยไม่ร้องขอให้ผู้บริหารปกป้องผลการกระทำของตน

ด้านที่ 2 กล้าอาสาช่วยทำงาน (Courageous to Serve) คือ กล้าอาสาช่วยทำงานเพื่อลดภาระงานของผู้บังคับบัญชา และช่วยสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานในหน้าที่ให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ที่สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ ตลอดจนช่วยคิดแก้ไขปัญหา

ด้านที่ 3 กล้าคัดค้านการกระทำของผู้บังคับบัญชา (Courageous to Challenge) คือ ต้องกล้าคัดค้านการกระทำหรือการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในกรณีที่มีการกระทำและการตัดสินใจนั้นก่อให้เกิดผลเสียหายต่อดองค์การ หรือเป็นการกระทำที่ขัดต่อหลักคุณธรรม กล้าประเมินการกระทำตามความเป็นจริง โดยให้ข้อมูลย้อนกลับในทางที่สร้างสรรค์

ด้านที่ 4 กล้าร่วมเปลี่ยนแปลงองค์การ (Courageous to Participate in Transformation) คือ ต้องกล้าร่วมเปลี่ยนแปลงองค์การ ไม่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น ก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวมและก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อดองค์การ โดยร่วมวางแผนเปลี่ยนแปลงองค์การ

ด้านที่ 5 กล้าลาออกจากองค์กร (Courageous to Leave) คือ ต้องกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้บังคับบัญชา ไม่ล้อยความคิดเห็น ไม่สนับสนุนความคิดเห็นและการกระทำของผู้บังคับบัญชาในกรณีที่ความคิดเห็นและการกระทำนั้นไม่เหมาะสมและไม่ถูกต้องโดยไม่หวาดหวั่นและไม่กลัวว่าตนเองจะถูกออกจากงาน

7. Lussier and Achua (2001) กล่าวว่าผู้ตามที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

- 1) สนับสนุนผู้นำ
- 2) มีความคิดริเริ่ม
- 3) อาสาช่วยเหลือผู้นำโดยไม่ต้องให้ผู้นำขอความช่วยเหลือ
- 4) ร่วมเสนอความคิดเห็นเพื่อวางแผนแก้ไขปัญหา
- 5) เปิดใจรับฟังผลการปฏิบัติงานจากผู้นำ
- 6) เข้าใจงานที่ทำและมีความรับผิดชอบ
- 7) สำนึกในความช่วยเหลือที่ได้รับจากผู้นำ นับถือและให้เกียรติผู้นำ
- 8) ให้ข้อมูลที่ตรงตามข้อเท็จจริงและเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้นำ
- 9) คัดค้านการกระทำของผู้นำในกรณีที่การกระทำนั้นก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กรหรือเป็นการกระทำที่ขัดต่อหลักคุณธรรม

8. Blackshear (2003 อ้างถึงใน ชัยลักษณ์ พานิชบำเพ็ญ, 2554 : 42) ศึกษาคุณลักษณะผู้ตามที่ดี จากกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 300 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้ตามที่ดีได้แก่

- 1) ตั้งใจทำงานและเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน
- 2) เสริมสร้างพลังอำนาจให้ตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์และทำงานด้วยความเต็มใจ
- 3) กล้าแสดงความคิดเห็น
- 4) ตั้งใจทำงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จและกล้าเสี่ยงอย่างมีสติ
- 5) สามารถแก้ไขปัญหา
- 6) สามารถบริหารจัดการตนเอง
- 7) มองโลกในแง่ดี
- 8) พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

จากการศึกษางานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ(Organizational Climate) พบว่า มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้แตกต่างกันดังนี้

Steers (2002) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง ทักษะคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) ปทัศสถาน (Norms) และความรู้สึก (Feeling) ของพนักงานเกี่ยวกับองค์การ

Gilmer (1971 อ้างถึงใน นเรศรี แสนมนตรี, 2553 : 18) ให้ความเห็นว่าบรรยากาศองค์การคือ ลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ ในองค์การ

Brown and Moberg (1980: 667 อ้างถึงใน ธนพร จงวิทยาดี, 2544 : 12) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ในองค์การที่สมาชิกในองค์การรับรู้ และต้องมีลักษณะดังนี้

1. บรรยายถึงสภาพขององค์การ
2. เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง
3. เป็นคุณลักษณะที่คงทนอยู่ในช่วงเวลาหนึ่ง เมื่อสภาพการเปลี่ยนแปลงไป บรรยากาศขององค์การก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย
4. มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 278-279) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงาน หรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การ แต่อย่างไรก็ตามตัวแปรของบรรยากาศขององค์การนี้จะมีผลกระทบแตกต่างกันสุดแต่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ เป็นอย่างไร แตกต่างอย่างไรด้วย

Gibson (1937 อ้างถึงใน นเรศรี แสนมนตรี, 2553 : 18) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การคือ กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศองค์การจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน

Cherrington (1994: 469-470 อ้างถึงใน สุमितร์ ขาวประภา, 2550 : 61) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นคุณลักษณะหรือความเชื่อที่แบ่งแยกองค์การหนึ่ง จากอีกองค์การหนึ่งคล้ายกับ คำว่าบุคลิกภาพ บรรยากาศองค์การจึงหมายถึง บุคลิกภาพองค์การ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คงที่ของแต่ละบุคคลและคุณสมบัติขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม บุคลากรจะมีความพอใจในบรรยากาศบางองค์การมากกว่าและปฏิบัติงานได้ดีกว่าในองค์การอื่น ๆ

จากที่นักวิชาการต่าง ๆ กล่าวมาพอสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง การรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ทศนคติ ค่านิยมของคนในองค์การที่แสดงออกมาจากความรู้สึก หรือการรับรู้ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยที่เราไม่สามารถสัมผัสได้ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และบรรยากาศองค์การของแต่ละองค์การจะมีลักษณะเฉพาะหรือเอกลักษณ์ขององค์การนั้น ๆ

ความสำคัญของบรรยากาศขององค์การ

เนื่องจากบรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์การมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความสำคัญของบรรยากาศขององค์การและสามารถสรุปผลการศึกษานักวิชาการดังนี้

Hellriegel and Slocom (1974 อ้างถึงใน ธนพร จงวิฑิต, 2544 : 13) เห็นว่านักบริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้หากมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่เสนอความพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ก็จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น และบรรลุเป้าหมายขององค์การเร็วขึ้น

Liwin and Stringer (1981 อ้างถึงใน นเรศรี แสนมนตรี, 2553: 19) เชื่อว่าแง่มุมต่าง ๆ ขององค์การไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการสามารถศึกษาได้ด้วยแบบความคิดที่ว่าด้วยบรรยากาศองค์การ ซึ่งสมาชิกสามารถหยั่งรู้ รู้สึกหรือมโนภาพได้ว่า องค์การของตนมีบรรยากาศน่าทำงานหรือไม่อย่างไร

Kolb, Robin and Me Inryre (1979 อ้างถึงใน นเรศรี แสนมนตรี, 2553 : 19) ได้ชี้ว่าแนวความคิดเรื่องบรรยากาศองค์การจะช่วยให้

1. เข้าใจถึงผลกระทบต่อหน้าที่ต่าง ๆ ของคนในองค์การ ทั้งความสามารถในการผลิตและความผูกพันต่อองค์การ
2. บรรยากาศองค์การจะช่วยให้มีการศึกษากระบวนการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบต่าง ๆ ของการบริหารที่มีต่อคน พฤติกรรมองค์การและสุขภาพองค์การ

Steers and Porter (1979) กล่าวถึงความสำคัญในการศึกษาองค์การ วิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งจะไม่ถูกต้องสมบูรณ์ หากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ (Internal Environment) ซึ่งเขาเรียกว่า บรรยากาศองค์การที่มีส่วนกำหนดทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของคน

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อสมาชิกในองค์การทุกระดับ เพราะบรรยากาศในองค์การเป็นตัวแปรสำคัญในการมีส่วนกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์การ

เพราะความสำเร็จขององค์กร ส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กร ซึ่งมีส่วนในการสนับสนุนที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์กรมีหลายแนวคิดและทฤษฎี ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเสนอเฉพาะแนวคิดที่น่าสนใจ ดังนี้

Mc Gregor (1960 อ้างถึงใน นเรศรี แสนมนตรี, 2553 : 20) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยกล่าวว่ารูปแบบการบริหารจะเป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์กร ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

1. บรรยากาศขององค์กรตามทฤษฎี X เป็นบรรยากาศแบบปิด โดยมีลักษณะการรวมอำนาจ ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย และการไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. บรรยากาศขององค์กรตามทฤษฎี Y เป็นบรรยากาศแบบเปิด โดยมีลักษณะการกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

อย่างไรก็ตามแมคเกรเกอร์ เห็นว่า ทฤษฎีบรรยากาศขององค์กรดังกล่าวข้างต้น มิได้เป็นที่จุดจบสิ้นของความต่อเนื่อง แต่จะเป็นไปตามพฤติกรรมมนุษย์ อันเนื่องมาจากทฤษฎี X นั้นเป็นการมองคนในแง่ลบ ในขณะที่ทฤษฎี Y เป็นการมองคนในแง่บวก

Argyris (1972 อ้างถึงใน ธนพร จงวิทชาติ, 2544 : 13) ได้เสนอแนวคิด Immaturity - Maturity Theory ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของบรรยากาศขององค์กรที่มีต่อบุคลิกภาพของพนักงาน โดยเชื่อว่าองค์กรได้กำหนดขอบเขตและบทบาทหน้าที่ที่ไม่สอดคล้องต่อความต้องการของพนักงานซึ่งบรรลุนิติภาวะแล้ว เพราะบุคลิกภาพของคนจะค่อย ๆ พัฒนาจากการที่ต้องการพึ่งพาผู้อื่นในวัยเด็กมาเป็นผู้ใหญ่ที่มีความต้องการที่จะคิดหรือทำอะไรอย่างอิสระหรือทำสำเร็จได้ด้วยตัวเอง การที่องค์กรกำหนดโครงสร้างและงานต่ำกว่าความสามารถของพนักงานย่อมจะก่อให้เกิดความรู้สึกผิดหวังและแยกตนออกจากองค์กร การปฏิเสธความรับผิดชอบรวมถึงการต่อต้านองค์กรอีกด้วย

Haiman (1985 : 456-459 อ้างถึงใน ชวิช ยิ่งประเสริฐ, 2549 : 13) อธิบายโดยใช้แนวคิดของแมคเกรเกอร์ (Mc Gregor.) ซึ่งแบ่งทฤษฎีบรรยากาศขององค์กรว่ามี 2 รูปแบบคือ รูปแบบที่ 1 ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี X และรูปแบบที่ 2 ตั้งอยู่บนทฤษฎี Y

1. ทฤษฎี X บรรยายจะเป็นลักษณะที่ถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด อำนาจอยู่ที่ส่วนกลาง ผู้นำที่เป็นแบบอัตตาธิปไตย การตัดสินใจเกิดจากฝ่ายเดียว ผู้บริหารตามทฤษฎี X จะสร้างบรรยากาศแบบนี้ เนื่องจากมีความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ว่า ชอบหลีกเลี่ยงงานต้องบังคับให้ทำงาน ชอบทำตามคำสั่ง หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ

2. ทฤษฎี Y คิดว่าจะเป็นลักษณะที่ไม่ตึงเครียด อำนาจจึงรวมอยู่ที่ส่วนกลางน้อย ผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย ผู้บริหารตามทฤษฎี Y จะสร้างบรรยากาศแบบนี้เนื่องจากมีความเชื่อว่า คนทั่วไปมีความรู้สึกว่าการทำงานเหมือนการเล่น พักผ่อน จึงไม่หลีกเลี่ยงงาน มีการจูงใจตนเอง พอใจในการทำงาน แสวงหาความรับผิดชอบ มีความสนใจในการแก้ไขปัญหา

บรรยากาศแบบใดก่อให้เกิดผลการทำงานที่ดีที่สุด สรุปได้ว่าในบางสถานการณ์ทฤษฎี X ใช้ได้ผล และในบางสถานการณ์ทฤษฎี Y ใช้ได้ผล

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศสององค์การตามตารางประมวลผลทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวกับบรรยากาศสององค์การสามารถสรุปดังนี้ (Gibson, 1973: 315-316 อ้างถึงใน วรรณุช ทองไพบุลย์, 2543: 14-15)

ตารางที่ 2.2 ประมวลผลทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวกับบรรยากาศสององค์การ

แนวคิดหรือทฤษฎี	การให้ความสำคัญ	แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศสององค์การ
การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management)	การบริหารงานมีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว	การจัดแบ่งหน่วยงานและการกำหนดสายบังคับบัญชาผู้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
ทฤษฎีไซเบอร์เมติก (Cybernetics)	มนุษย์สามารถควบคุมและปรับปรุงสภาพแวดล้อม	ข้อมูลมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงาน
การกระจายอำนาจ (Decentralization)	การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับหน่วยปฏิบัติงาน	การมอบงานอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขึ้นอยู่กับความไว้วางใจความเชื่อมั่นของบุคคล
การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job enrichment)	ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจของบุคคล	สร้างบรรยากาศที่ตอบสนองบุคคลในด้านความรับผิดชอบการยอมรับและโอกาสความก้าวหน้า

ตารางที่ 2.2 ประมวลผลทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ (ต่อ)

แนวคิดหรือทฤษฎี	การให้ความสำคัญ	แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
ระบบของ (Likert System 4)	กระบวนการของกลุ่มซึ่งสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมการติดต่อสื่อสาร การจูงใจ	บรรยากาศองค์การแบบปรึกษาหรือนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
ทฤษฎีของ Woodward, Lowrence และ Lorsch	ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีโครงสร้างและการปฏิบัติงาน	โครงสร้างขององค์การและเทคโนโลยีกำหนดบรรยากาศองค์การ
ตัวแปรการจัดช่วงการบังคับบัญชาของ Lockheed	ขอบเขตหรือช่วงของบังคับบัญชาการ	ใช้การประเมินค่าองค์ประกอบสำคัญ เช่น สหภาพแรงงาน

ที่มา : กิบสัน (Gibson, 1973: 315-316 อ้างถึงใน วรนุช ทองไพบูลย์, 2543: 14-15)

จากแนวคิดและทฤษฎีทั้งหมดสามารถนำมาอธิบายรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของเทเลอร์ (Taylor) ซึ่งเป็นบิดาบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ตามแนวคิดนี้จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะด้านและการแบ่งหน้าที่การงาน โดยกำหนดโครงสร้างการบริหารงานเป็นแบบรูปนัย การบริหารตามแนวความคิดของ Taylor ก่อให้เกิดบรรยากาศในองค์การที่มีลักษณะเฉพาะตามแบบการบริหารแบบวิทยาศาสตร์

2. ทฤษฎีไซเบอร์เนติก (Cybematics) การบริหารงานตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์สามารถควบคุมปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมรอบตัวได้ ดังนั้นบรรยากาศองค์การจึงขึ้นอยู่กับการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

3. การกระจายอำนาจ (Decentralization) ให้ความสำคัญของการกระจายอำนาจการตัดสินใจกับหน่วยงานระดับรอง ๆ ลงมา ดังนั้นแนวคิดที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ จึงขึ้นอยู่กับการกระจายอำนาจซึ่งการกระจายอำนาจนี้อยู่บนฐานของความไว้วางใจและเชื่อใจกัน

4. แนวคิดการเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) เป็นการบริหารงานเพื่อค้นหาและปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน ตลอดจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานด้านการปรับปรุงลักษณะ ดังนั้นบรรยากาศองค์การ จึงขึ้นอยู่กับการทำให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่ปฏิบัติงาน มีความสำนึกในหน้าที่การงาน และโอกาสความก้าวหน้า

5. ระบบ 4 ของ ลิเคิร์ต (Likert System 4) ยึดระบบของกระบวนการกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน โดยเน้นการมีส่วนร่วม การสื่อสาร การจูงใจ ระดับของการปฏิสัมพันธ์ว่าอยู่ในระดับใด ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้นบรรยากาศองค์การ จึงอยู่ที่กระบวนการของกลุ่ม และระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลภายในหน่วยงาน

6. ทฤษฎีของวูดวาร์ด ลอเรนซ์ และลอริช (Woodward, Lawrence and Lorsch) ตามทฤษฎีนี้ การบริหารงานที่ยึดความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมขององค์การ เทคโนโลยีโครงสร้างองค์การ การปฏิบัติที่มีต่อความคาดหวังของงาน

7. แนวคิดการจัดช่วงการบังคับบัญชาของ ลอคฮีค (Lockheed) เน้นที่ขอบเขตและช่วงการบังคับบัญชา แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ จะอยู่ที่การประเมินหาองค์ประกอบของบรรยากาศ เช่น ระดับของการฝึกอบรม และสภาพของการวางแผนภายในองค์การ (นเรศรี แสนมนตรี, 2553:23)

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่าการบริหารงานในองค์การตามแนวความคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อองค์การ และสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีระดับการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมขององค์การ

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวความคิดในเรื่องขององค์ประกอบ และปัจจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ พอสรุปได้ดังนี้

นงเยาว์ แก้วมรกต (2542: 15-16) ได้แบ่งองค์ประกอบบรรยากาศองค์การเป็น 6 ด้าน ได้แก่

1. โครงสร้างองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อลักษณะโครงสร้างองค์การเช่น การแบ่งหน่วยงาน ความชัดเจนในการแบ่งสายบังคับบัญชา เป้าหมายองค์การ ความซับซ้อนของระบบงาน กฎระเบียบต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งรูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อปรัชญาและแนวทางในการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งหมดขององค์การ ทั้งในด้านการสรรหา การรักษา และการพัฒนาพนักงาน

3. ลักษณะงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน ความยากง่ายและความท้าทายของงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ตลอดจนความมีคุณค่าของงาน

4. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อลักษณะการบริหารงาน และการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การทำให้การสนับสนุนไว้วางใจการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลและการลงโทษของผู้บังคับบัญชา

5. สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อสัมพันธระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ความอบอุ่นเป็นมิตร ความสามัคคี และการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

6. ค่าตอบแทน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับจากองค์กร

Stringer (2002 อ้างถึงใน นเรศรี แสนมนตรี, 2553: 25) ได้กล่าวถึงบรรยากาศที่ดี มีองค์ประกอบ 6 มิติ ดังนี้

1. มิติโครงสร้างการทำงาน (Structure) สะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับ ระบบการทำงานที่ดี มีการกำหนดบทบาท และหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน

2. มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Standards) เป็นความรู้สึกถึงความกดดันเพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้นและระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นตัวกำหนดผลงานของพนักงาน

3. มิติความรับผิดชอบ (Responsibility) สะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นนายของตัวเองและความรับผิดชอบของตัวเองนั้น ไม่ต้องตรวจสอบการตัดสินใจทุก ๆ เรื่อง

4. มิติการยอมรับ (Recognition) เป็นตัวบ่งชี้ถึงความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับรางวัลสำหรับงานที่ตนได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร การยอมรับเป็นการให้ความสำคัญกับระบบการให้รางวัลมากกว่าการจับผิดและการลงโทษ

5. มิติการสนับสนุน (Support) สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับความเชื่อใจ รวมทั้งการสนับสนุนซึ่งกันและกันมีอยู่ทั่วไปภายในกลุ่มงาน

6. มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Commitment) สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานว่าตนมีความภาคภูมิใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนั้น ต้องไปให้ถึงเป้าหมายขององค์กร

Halpin (1966 อ้างถึงใน นเรศรี แสนมนตรี, 2553 : 26) ได้ศึกษาองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร พบว่า บรรยากาศองค์กรประกอบด้วยพฤติกรรมขององค์กร 2 ด้าน คือ

1. พฤติกรรมของพนักงาน (Subordinate's Behavior) แบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ

1.1 การขาดความร่วมมือ (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกที่ว่า การปฏิบัติงานที่มีลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดความสามัคคี ขาดความร่วมมือประสานกัน โดยไม่คำนึงถึงความสำคัญและประโยชน์ของการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

1.2 ภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวาง (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานว่า การปฏิบัติงานขาดความคล่องตัว ขาดความสะดวกสบาย เพราะผู้บริหารใช้งานมากเกินไป จนเกิดความอึดอัดใจที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ผู้บริหารสร้างขึ้น ซึ่งเห็นว่าไม่มีความจำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยากอีกทั้งเป็นอุปสรรคขัดขวางในการดำเนินงานให้ล่าช้า

1.3 ขวัญและกำลังใจ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานได้รับรู้ถึงการปฏิบัติงานโดยมีขวัญและกำลังใจดี มีความรักในหมู่คณะทุกคนต่างเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในด้านส่วนตัวและภารกิจในหน่วยงานเพราะได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

1.4 ความสนิทสนม (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานส่วนใหญ่รับรู้ถึงความสนิทสนมซึ่งกันและกัน รับรู้ความเป็นอยู่และทุกข์สุขของเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความสนุกสนาน และมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด แต่พฤติกรรมเหล่านี้ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

2. พฤติกรรมของผู้บริหาร (Administrator) แบ่งได้ 4 ด้านคือ

2.1 ความห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ กับพนักงานแบบเป็นทางการ หรือโดยหน้าที่การงานซึ่งผู้บริหารยึดถือกฎระเบียบข้อบังคับ และนโยบายมากกว่า คำนึงถึงจิตใจของพนักงานในการบริหารจะไม่ให้ความสนิทสนมกับพนักงาน

2.2 การมุ่งผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่สอดส่อง ดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารพยายามให้คำแนะนำและตรวจตราผลงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย โดยคำนึงถึงผลงานและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานหนักมากขึ้น ซึ่งพนักงานต้องปฏิบัติตาม อย่างเคร่งครัด

2.3 การเป็นแบบอย่าง (Trust) หมายถึง ความรู้สึกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามกระตุ้น หรือจูงใจพนักงาน โดยวิธีการของผู้บริหารที่เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาหน่วยงาน โดยพยายาม ให้ความช่วยเหลือและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถและมีโอกาสแสดงความสามารถที่สูงขึ้น ผู้บริหารปฏิบัติงานของตนอย่างดีที่สุด เพื่อเป็นตัวอย่าง ให้พนักงานปฏิบัติตาม

2.4 การให้ความเอาใจใส่ (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกถึงพฤติกรรมของ ผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อพนักงาน โดยแสดงความมีเมตตา กรุณา ให้ความช่วยเหลือ ทั้งที่ทำงานและ ภารกิจส่วนตัว ให้ความเห็นอกเห็นใจพนักงานโดยดูแลด้านความเป็นอยู่ และสวัสดิการต่าง ๆ

สมพร สุทัศนีย์ (2544: 383-387) ได้สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การที่ทำให้เกิด บรรยากาศในการทำงาน ตามแนวคิดของ เจนส์ และ โจนส์ (James and Jones (1974: 1096-1112) และ แนวคิดของ พฟ, ฮิคสัน ไฮนิง และ เทอร์เนอร์ (Pugh, Hickson, Hinings, and Turner, 1968 อ้างถึงใน นเรศรี แสนมนตรี, 2553:28-31) ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านปัจจัยแวดล้อม (Environmental Context) ได้แก่

1.1 วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ถ้าวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจนและปฏิบัติได้ ทุกคนก็สบายใจ

1.2 เจ้าของกิจการและการควบคุมองค์การ ถ้าหากเจ้าของกิจการคอยดูแลควบคุมอย่าง เคร่งครัด คอยจับผิดอยู่ตลอดเวลา ย่อมทำให้บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความน่ากลัว ทุกคน จะรู้สึกหวาดกลัว และขาดความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

1.3 กฎเกณฑ์และหลักปฏิบัติ ถ้ากฎเกณฑ์และหลักปฏิบัติเคร่งครัดเกินไป จะทำให้ บรรยากาศตึงเครียด ทุกคนต้องระมัดระวังไม่ทำผิดกฎ

1.4 สาขาย่อยขององค์การมีมากน้อยเพียงใด ก่อให้เกิดผลในการทำงานหรือไม่ เช่น ถ้าสาขาย่อยมีมาก การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานจะมีน้อยลง

1.5 แหล่งวัสดุที่มาป้อนโรงงาน แหล่งวัสดุที่มาป้อนให้โรงงานก็ย่อมมีผลต่อ บรรยากาศการทำงานเหมือนกัน เช่น ถ้าวัสดุไม่พอย่อมทำให้การทำงานหยุดชะงัก เกิดความอึดอัดใน การทำงาน

2. องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การ (Structural Context) องค์ประกอบด้านโครงสร้าง ต่าง ๆ เช่น ขนาดขององค์การ การตัดสินใจ ลักษณะเฉพาะขององค์การ มาตรฐานการผลิตและการ บริหาร

2.1 ขนาดขององค์การใหญ่เกินไป พนักงานบางส่วนเท่านั้นที่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ คนที่ไม่ได้รับเอาใจใส่ ก็จะหมดกำลังใจในการทำงาน

2.2 การตัดสินใจในองค์การ การตัดสินใจอาจจะมาจากส่วนกลาง หรือแบ่งความ รับผิดชอบให้ผู้บริหารแต่ละระดับตัดสินใจ ถ้าผู้บริหารตัดสินใจมาจากส่วนกลาง ก็นับว่าเป็นการรวม อำนาจไว้เพียงผู้เดียว ขาดความไว้วางใจผู้อื่น จะทำให้เกิดความอึดอัดใจในการทำงาน ถ้าผู้นำ ระดับสูงที่อยู่ในส่วนกลางไม่อยู่ การทำงานก็ต้องหยุดชะงัก

2.3 คุณลักษณะเฉพาะขององค์การ เช่น มีลักษณะเด่นในเรื่องมาตรฐานการผลิตที่ดีเยี่ยม มีกระบวนการที่เป็นระบบจนกระทั่งบางครั้งทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข เพราะต้องคำนึงถึงชื่อเสียงขององค์การตลอดเวลา

3. องค์ประกอบด้านวิธีการดำเนินงานขององค์การ (Processing Context) ได้แก่

3.1 ลักษณะของผู้นำ ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บรรยากาศดีหรือไม่ บุคคลมีความสุขหรือทุกข์ทรมาน

3.2 การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง ที่มีผลต่อบรรยากาศในองค์การ ถ้าการติดต่อสื่อสารชัดเจน เปิดเผย ท้าถึงและรวดเร็ว ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน

3.3 การควบคุมองค์การแต่ละองค์การมีระบบการควบคุม ที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่า องค์การนั้นการควบคุมโดยใคร วิธีใด หรือการแบ่งสายงานการควบคุมเป็นอย่างไร

3.4 การแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ ถ้าองค์การใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีระบบ เช่น มีศาลแรงงาน แรงงานสัมพันธ์ การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีระบบย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน แต่ถ้าองค์การปล่อยให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และพอนคลายไปเอง ความพอใจย่อมเกิดขึ้น

3.5 การเปลี่ยนแปลงและกระบวนการปรับปรุงภายในองค์การ การเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงองค์การย่อมกระทบต่อบรรยากาศในการทำงาน ผู้บริหารใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างไร เพื่อไม่ให้กระทบต่อสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน

3.6 การร่วมมือประสานระหว่างบุคคลในองค์การ การร่วมมือประสานระหว่างบุคคลย่อมเกิดจากบรรยากาศการบริหารที่ดี ในขณะที่เดียวกันการร่วมมือประสานงานก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการบริหารที่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีเช่นกัน

3.7 การคัดเลือกคนเข้าทำงาน วิธีการคัดเลือกคนเข้าทำงานนั้น องค์การใช้วิธีใดในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน หากอาศัยพรรคพวกหรือความสัมพันธ์ส่วนตัว ก็ย่อมก่อให้เกิดความไม่พอใจ โดยเฉพาะการเอาพรรคพวกตนเองเข้าทำงาน แทนคนที่ทำงานอยู่ก่อน ยิ่งทำให้บรรยากาศเลวร้ายลงไปอีก

3.8 การเข้าสังคมและการเรียนรู้ทางสังคมของสมาชิก องค์การควรมีระบบการฝึกอบรม หรือระบบถ่ายทอดขนบธรรมเนียมประเพณี เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการพิจารณาความดีความชอบ และโอกาสความก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงาน

3.9 การให้รางวัลและการลงโทษ การให้รางวัลและการลงโทษที่เหมาะสมและยุติธรรม ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.10 การตัดสินใจ การตัดสินใจย่อมเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานดังกล่าวแล้ว

3.11 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและอำนาจ ถ้าหากสถานภาพและอำนาจของแต่ละคนในองค์การ มีความสอดคล้องกัน ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4. องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อขวัญหรือกำลังใจของบุคคลในองค์การเช่นกัน องค์ประกอบดังกล่าวได้แก่

4.1 ลักษณะของห้องทำงาน ลักษณะของห้องทำงานที่ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ได้แก่ พื้นที่กว้างขวาง มั่นคงแข็งแรง สะอาด อากาศเย็นสบาย แสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทได้ดี มีโต๊ะทำงาน และของใช้ที่เป็นส่วนตัวพอสมควร

4.2 มีอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน เช่น หมวกป้องกันอุบัติเหตุ มีแว่นป้องกันสายตาเสีย ในงานที่ต้องใช้แสงสว่างมาก ๆ เป็นต้น

4.3 ท่าเลที่ตั้งองค์การ ที่ตั้งองค์การอยู่ใกล้เสียงรบกวน กลิ่นเหม็น ฝุ่นละออง สารพิษต่าง ๆ

4.4 สิ่งแวดล้อมในองค์การ สิ่งแวดล้อมในองค์การอาจก่อให้เกิดอันตราย เช่น ฝุ่นจากแป้งมัน ปูนซีเมนต์ หรือแก๊สพิษ ผู้บริหารจะต้องตระหนักในเรื่องนี้ และต้องพยายามป้องกันไม่ให้เกิดพิษเกิดขึ้น เพราะนอกจากจะเป็นพิษต่อคนในองค์การแล้ว อาจเป็นพิษต่อชุมชน ชุมชนอาจร้องทุกข์ให้ปิดโรงงานได้

4.5 ความต้องการผลผลิตขององค์การ หากผลผลิตที่ออกมาไม่เป็นที่นิยม ไม่เป็นที่ต้องการของตลาด หรือตลาดต้องการในระยะสั้น จะทำให้ผู้ร่วมงานวิตกว่าในอนาคตจะไม่มีงานทำ แต่ถ้าผลผลิตขององค์การเป็นที่ต้องการของตลาดในระยะยาว ก็จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

5. องค์ประกอบด้านค่านิยมและมาตรฐานพฤติกรรม (Values and Norm) ได้แก่

5.1 การปฏิบัติตามคำสั่ง องค์การใดผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง กระด้างกระเดื่อง ต่อต้านผู้บังคับบัญชา จะทำให้บรรยากาศการทำงานไม่ราบรื่น

5.2 ความมีเหตุผล ถ้าทุกคนมีเหตุผลในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ย่อมไม่ตึงเครียด และนำไปสู่การร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

5.3 การประสานงาน ถ้าหากมีการประสานงานที่ดี อย่างมีระบบ ก็จะทำให้ความขัดแย้งน้อยลง ทุกคนจะร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างมีความสุข

5.4 ความซื่อสัตย์ของคนในองค์กร ความซื่อสัตย์ของคนในองค์กรก็นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง ทั้งในองค์กรรัฐบาล และองค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจนั้น ต้องมีการแข่งขัน ต้องปกปิดข้อมูลบางอย่างเป็นความลับ สมาชิกในองค์กรจะต้องรักษาความลับขององค์กรเอาไว้

ในองค์กรหนึ่ง ๆ จะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลาย ๆ ประการซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ผู้บังคับบัญชา บุคลากรในองค์กร บรรยากาศในการทำงาน ย่อมส่งผลกระทบต่อระดับบรรยากาศขององค์กร

ลักษณะหรือรูปแบบบรรยากาศขององค์กร

Jenks (1990 อ้างถึงใน ธวัช ยิ่งประเสริฐ, 2549 : 25) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กร หมายถึง บรรยากาศทั่ว ๆ ไปที่ล้อมรอบองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน รวมทั้งปฏิกิริยาของพนักงานที่มีต่อปัจจัยเหล่านั้น องค์กรแต่ละแห่งจะมีความแตกต่างกันบ้าง ซึ่งจะช่วยอธิบายลักษณะของแต่ละองค์กร บรรยากาศสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะคือ

1. บรรยากาศทางบวก จะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดี แรงจูงใจ และการสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในองค์กร

2. บรรยากาศในทางลบ พนักงานจะพยายามต่อสู้กับการขาดการนำที่ดี และการเข้าไม่ถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง ผลของความสับสนนั้น จะก่อให้เกิดการแข่งขันกันเองของพนักงานและมีพฤติกรรมทำลายกันเอง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 98-100) กล่าวถึงรูปแบบของบรรยากาศขององค์กร ว่า หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะที่แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของทุกคนในองค์กร แบ่งได้เป็น 6 แบบดังนี้

1. บรรยากาศแบบแจ่มใสหรือแบบเปิด (Open Climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี กฎ ระเบียบยังคงอยู่แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ทำให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่สมาชิกพึงประสงค์มากที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่มีแนวโน้มที่จะให้พนักงานมีความพึงพอใจในการสร้างสัมพันธ์กันที่มีตรมากกว่า ความพึงพอใจที่เกิดจากผลสำเร็จของงาน

3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงาน มีการควบคุมและสั่งการให้พนักงานเพื่อหวังผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน ถึงแม้พนักงานไม่ค่อยได้มีโอกาสสร้างความสัมพันธ์กัน แต่ผลงานก็เป็นการสร้างความภาคภูมิใจและพอใจกับพนักงาน

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่มีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจนละเลยกฎเกณฑ์ ระเบียบ พนักงานไม่ค่อยสนใจทำงาน แต่มีความสัมพันธ์ในด้านส่วนตัว

5. บรรยากาศแบบรวมอำนาจ (Paternal Climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาบริหารโดยการออกคำสั่งควบคุมอย่างใกล้ชิด ผู้บังคับบัญชาพยายามสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตร แต่พนักงานไม่ค่อยยอมรับนับถือความสามารถของผู้บริหาร ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจต่ำ

6. บรรยากาศแบบซิมเซา (Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารโดยขาดความไม่มีสมรรถภาพในการบริหารบุคคล พนักงานไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์ฉันท์มิตร และขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ ต้องรีบแก้ไข

พรรณราย ทวีพย์ประเสริฐ (2534 อ้างถึงใน นเรศรี แสนมนตรี, 2553: 31-32) ได้แบ่งบรรยากาศการทำงานในองค์การออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. บรรยากาศที่มีความไม่เป็นสุข (Defensive Climate) ประกอบด้วย

1.1 การวิพากษ์วิจารณ์ ผู้บริหารจะรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ ต่ำหนิ สั่งสอนและตัดสินผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งไม่ยอมรับคำอธิบายจากผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 การบังคับควบคุม ผู้บริหารสั่งงานในรูปแบบเผด็จการ ถืออำนาจของตน

1.3 การบิดเบือนหรือไม่จริงใจ ผู้บริหารหลอกใช้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ของตนเอง พุดอะไรออกไปแล้วไม่ปฏิบัติตามที่พูด หรือไม่ก็บิดเบือนตีความหมายอย่างผิด ๆ

1.4 ความเฉยเมย ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจเฉยเมยต่อปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.5 การมีอำนาจเหนือกว่า ผู้บริหารคอยควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ติดตามการทำงานและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าบกพร่องอยู่เสมอ

1.6 ความดื้อดึง ผู้บริหารเป็นคนหัวเก่า ยึดมั่นในกฎระเบียบ และไม่เต็มใจที่จะยอมรับผิดใด ๆ

องค์การที่มีบรรยากาศแบบนี้ พนักงานจะมีลักษณะตัวใครตัวมัน ชอบแก้ตัวและมีขวัญกำลังใจต่ำ

2. บรรยากาศที่มีการสนับสนุน (Supportive Climate) ประกอบด้วย

2.1 ความยืดหยุ่น ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีการยืดหยุ่นในการทดลองทำอะไรใหม่ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

2.2 ความเสมอภาค ผู้บริหารไม่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่ามีปมด้อย ไม่เอาตำแหน่งหรือสถานการณืมาควบคุมสถานการณ์ และยอมรับนับถือตำแหน่งของผู้อื่น รวมทั้งมีความเสมอต้นเสมอปลายในการปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน

2.3 ความเข้าใจ ผู้บริหารทำความเข้าใจ และรับฟังปัญหา รวมถึงการยอมรับนับถือความรู้สึกและค่านิยมของผู้ได้บังคับบัญชา

2.4 ความเปิดเผยจริงใจ การสื่อความหมายของผู้บริหารมีลักษณะจริงใจ ไม่มีเหตุอื่นที่ซ่อนเร้น ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างอิสระ

2.5 การเน้นที่การแก้ปัญหา ผู้บริหารทำหน้าที่อธิบายปัญหามากกว่าจะให้ข้อสรุปของปัญหา เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับปัญหานั้นร่วมกันและไม่บังคับให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วย

2.6 การสื่อความหมายชัดเจน การสื่อความหมายของผู้บริหารชัดเจนแจ่มแจ้งอธิบายสถานการณ์อย่างเป็นธรรมชาติ

บรรยากาศองค์การที่มีลักษณะแบบนี้พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจดี เข้าใจกันและช่วยกันแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าลักษณะหรือรูปแบบบรรยากาศองค์การ แต่ละองค์การนั้นย่อมแตกต่างกัน แต่การที่จะชี้ให้ชัดว่าองค์การใดควรมีบรรยากาศองค์การรูปแบบใดนั้น จึงเป็นการยากที่จะกำหนดได้ แต่ข้อมูขึ้นอยู่ว่าแต่ละองค์การควรส่งเสริมบรรยากาศองค์การให้เป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ และเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 2.3 สรุปแนวความคิดในเรื่องขององค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

แนวคิดของ นงเยาว์ แก้วมรกต	แนวคิดของ สตริงเกอร์ (Stringer)	แนวคิดของ อัลพิน (Halpin)	แนวคิดของ เจนส์ และโจนส์ และแนวคิดของ พัฟ, อิคสัน ไฮนิง และเทอร์เนอร์
1. โครงสร้างองค์การ	1. มิติโครงสร้างการทำงาน	1. พฤติกรรมของพนักงาน	1. องค์ประกอบด้านปัจจัยแวดล้อม
2. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ	2. มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	1.1 การขาดความร่วมมือ	2. องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การ
3. ลักษณะงาน	3. มิติความรับผิดชอบ	1.2 ภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวาง	3. องค์ประกอบด้านวิธีการดำเนินงานขององค์การ
4. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	4. มิติการยอมรับ	1.3 ขวัญและกำลังใจ	4. องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ
5. สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน	5. มิติการสนับสนุน	1.4 ความสนิทสนม	5. องค์ประกอบด้านค่านิยมและมาตรฐานพฤติกรรม
6. ค่าตอบแทน	6. มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	2. พฤติกรรมของผู้บริหาร 2.1 ความห่างเหิน 2.2 การมุ่งผลงาน 2.3 การเป็นแบบอย่าง 2.4 การให้ความเอาใจใส่	

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น พบว่าส่วนใหญ่มีทัศนะหรือแนวคิดเหมือน ๆ กัน ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ การดำเนินงานขององค์การ สภาพแวดล้อมขององค์การ และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน จากที่กล่าวมา

ผู้วิจัยคิดว่าองค์ประกอบหรือมิติบรรยากาศองค์การ 6 มิติ ของ Stringer มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นจึงเลือกใช้และกำหนดกรอบแนวคิดในครั้งนี้ได้แก่

1. มิติโครงสร้างการทำงาน
2. มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
3. มิติความรับผิดชอบ
4. มิติการยอมรับ
5. มิติการสนับสนุน
6. มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น ถ้าพิจารณาแนวความคิด ทฤษฎีต่าง ๆ มักจะพูดถึงผลการปฏิบัติงาน (Performance) และเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Efficiency)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Efficiency) เป็นความสามารถในการดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด การใช้วิธีการให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือประสิทธิผล (Effectiveness)

เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง แต่ถ้ามีผลการปฏิบัติงานไม่ดี ก็ถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ มีนักวิชาการให้แนวคิด และความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดังนี้

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539: 9) ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการทำงานในระบบราชการ รวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพซึ่งประสิทธิภาพนี้สามารถวัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) ซึ่งได้แก่การใช้ทรัพยากร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี และทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีการใช้อย่างคุ้มค่าและประหยัดทำให้เกิดความสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome) ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไรทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีกับการปฏิบัติงานและบริการ เป็นที่พึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543 : 29-31) ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานว่าเป็นการเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แค่นั้น ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร ความมีประสิทธิภาพจึงหมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานสร้างสมทรัพยากรและความมั่งคั่งเก็บไว้ภายใน เพื่อขยายตัวต่อไปและเพื่อไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤติจากภายนอกได้ด้วย ด้วยเหตุนี้เองประสิทธิภาพขององค์กรที่จะชี้ว่าองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด จึงอยู่ในเกณฑ์การวัดอีกตัวหนึ่งคือ “การอยู่รอด”(Survival) ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ องค์กรต้องสามารถปรับตัวต่อสภาวะการณ์ และสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นและสามารถสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในพร้อมกันไปด้วยเสมอ การวัดความมีประสิทธิภาพโดยวัดการอยู่รอดขององค์กร จึงเท่ากับเป็นการวัดความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว โดยมีเงื่อนไขเอาไว้ว่าองค์กรจะต้องมีประสิทธิภาพการทำงานของระบบปฏิบัติงานภายในเสมอ และประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไป และสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้ได้ โดยหลักการแล้ว องค์กรควรจะมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพควบคู่กัน แต่ก็ปรากฏให้เห็นอยู่บ่อยครั้งว่าองค์กรจำนวนมาก ที่สามารถทำได้เพียงอย่างใดอย่างหนึ่งคือ องค์กรบางแห่งอาจมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายได้แต่กลับมีการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง (ก็คือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ) ซึ่งอาจปรากฏในรูปแบบต่าง ๆ โดยมีกระบวนการขั้นตอน และศึกษาสภาพปัญหาในการทำงาน (การให้บริการ) กำหนดแนวทางแก้ไข ปัญหา (การให้บริการ) ดำเนินการใส่กิจกรรมแทรก ผลที่เกิดขึ้นเป็นผลงานคือมีการพัฒนาคุณภาพการทำงาน (การให้บริการ) ในด้านบุคลากร ด้านระบบงาน ด้านอาคารสถานที่ และด้านเทคโนโลยี

ติน ปรัชญพฤทธิ และอิสระ สุวรรณบล (2544 : 130) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) ได้แก่ การสนับสนุนให้มีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด คือ การลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัสดุและบุคลากรลงในขณะที่พยายามเพิ่มความแม่นยำ ความเร็ว และความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น

Bowditch and Buono (1990 : 508-510) ให้ความเห็นในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรที่จะจัดหาและใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและกว้างขวาง ได้เสนอรูปแบบองค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรมี 4 ด้านคือ โครงสร้างขององค์กร บุคลากร กระบวนการทำงาน เทคโนโลยีแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีแนวทางที่หลากหลายประกอบด้วย การทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดของการทำงานให้ชัดเจน การใช้สามัญสำนึกในการพิจารณา การให้คำปรึกษาที่ถูกต้อง การรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมจริยธรรมในการทำงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ในการปฏิบัติงาน จึงต้องเน้นพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นหลัก ซึ่งองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสามารถของบุคคล ประกอบด้วย คุณลักษณะของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ลักษณะบุคคลที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการทำงานของบุคคลคือ ความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับความยินดีที่จะทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน การสนับสนุนจากองค์กรคือ ค่าตอบแทน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การได้รับการการนิเทศ การประเมินผลที่มีความยุติธรรม การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานคือ ความพร้อมและความพยายาม ความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยการประเมินผลการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงานนั้นไม่สามารถทำได้โดยตรง เนื่องจากในการวัดสิ่งที่ลงทุนลงแรง เช่น ค่าตอบแทน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ความพยายามและแรงงาน เป็นคนละหน่วยในการวัดผลลัพธ์ คือ การปฏิบัติงาน

Millet (1954 : 4) ให้นิยามว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจหมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely Service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression Service)

Simon (1960: 180-181) ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพว่า ถ้าพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสูดนั้น ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า ในกรณีถ้าเป็นการบริหารราชการและองค์กรของรัฐบอกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย

สุชาติ กาญจนนิมมาน (2541 อ้างถึงใน ขวัญใจ สนธิสวัสดิ์, 2546 : 11-12) ให้ความหมายของ คำว่า ประสิทธิภาพว่าเป็นแนวความคิดหรือความมุ่งหวังในการบริหารในระบอบประชาธิปไตยที่จะให้การบริหารงานได้ผลสูงสุด คู่กับเงินภาษีอากรที่ได้จ่ายไปเพื่อการบริหารประเทศหรือก่อให้เกิดความพึงพอใจกับประชาชน

สำนักงาน ก.พ. (2538 อ้างถึงใน ขวัญใจ สนธิสวัสดิ์, 2546 : 13-14) ได้กำหนดหลักการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. คุณภาพงาน หมายถึง งานหรือการบริการของภาครัฐต้องมี คุณภาพ มีความถูกต้อง มีความรวดเร็ว มีความประทับใจให้กับผู้บริการ และเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการ มีส่วนร่วมในการกำหนดคุณภาพงาน มีความหมายในทางบวกในสายตาของประชาชนผู้รับบริการ และนำไปสู่ความพึงพอใจของประชาชนโดยรวม

2. ประสิทธิภาพ หมายถึง การที่หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์กำหนดไว้ตามพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการ การบริหารงานของหน่วยงาน จึงต้องบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ การส่งเสริมประสิทธิภาพเป็นการสร้างกลไกการดำเนินงานเพื่อให้ทุกหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายชัดเจน สามารถวัดผลลัพธ์ในการทำงานได้อย่างรูปธรรม

3. ประสิทธิภาพ หมายถึง การที่หน่วยงานทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายแล้ว หน่วยงานยังต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ข้าราชการต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้จ่ายไปในการทำงานและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อสังคมโดยรวม

4. ผลผลิตภาพ หมายถึง การวัดผลที่ชัดเจนที่สุดที่สุด คือ การวัดผลผลิตของงาน หรือบริการที่มอบให้กับประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกแห่งจึงต้องสามารถวัดผลผลิตภาพ และเปิดเผยให้ประชาชนได้ทราบ

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย มีการใช้ทรัพยากร เป็นไปอย่างประหยัด คุ้มค่า ถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

Peterson and Plowman (1953) ให้แนวคิดและสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อด้วยกันคือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูงคือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ

2. ปริมาณงาน (Quantity) ของงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน

3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย

4. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการคือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

Peterson & Plowman (อ้างถึงใน คทาฐ พรหมายน, 2545 : 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านทางธุรกิจ ในความหมายอย่างแคบว่าหมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และความหมายอย่างกว้าง หมายถึง คุณภาพของการมีประสิทธิผล (Quality of Effectiveness) และ ความสามารถในการผลิต (Competence and Capability) และในการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุด ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ การที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุดเพื่อกำเนียงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้นแนวความคิดของคำว่าประสิทธิภาพในด้านธุรกิจมีองค์ประกอบอยู่ 5 ประการคือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) และวิธีการ (Method) ในการผลิต

Weber (1976) กล่าวไว้ในแนวคิด Ideal Type Bureaucracy (อ้างถึงใน ธนาภรณ์ ลีสุริยาภรณ์, 2547:12) ได้กล่าวถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้ปฏิบัติงานต้องมีทักษะ (Skill) ดังนั้นการที่จะเน้นส่งเสริมพัฒนา การแบ่งงานและการฝึกงานเฉพาะงาน จะช่วยให้เกิดการประหยัดทั้งทรัพยากร และเวลาในการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการบังคับบัญชา รวมทั้งระเบียบวินัยข้อบังคับของงานที่เห็นได้ชัด

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (อ้างถึงใน ธนาภรณ์ ลีสุริยาภรณ์, 2547 : 13) นอกจากจะให้ความหมายอันหลายมิติของประสิทธิภาพแล้วนั้น ยังได้เสนอแนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ โดยศึกษาจากการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จได้ ดังนี้

1. ต้องกำหนดแนวทาง และเป้าหมายของการเปลี่ยนที่ชัดเจนคือ มุ่งการทำงานที่มีประสิทธิผล ยึดถือผลสำเร็จ และผลสัมฤทธิ์ของงาน (Results) เป็นหลักในการดำเนินงานโดยมุ่งที่ผลลัพธ์ (Outcome) โดยมีการประเมินผลและวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมสามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ ปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานเพื่อ ยุบเลิกงานที่ซ้ำซ้อน และหมดความจำเป็น โดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคน เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรด้านบุคลากร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่

2. มีระบบการบริหารที่ยึดผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ขององค์กรเป็นหลักในการดำเนินงาน รวมทั้งใช้มาตรการจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ (อ้างถึงใน สถิต คำลาเลี้ยง, 2544 : 18-19) ได้ กล่าวถึง ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่

- 1.1 เพศ
- 1.2 จำนวนสมาชิกในครอบครัว
- 1.3 อายุ
- 1.4 ระยะเวลาในการทำงาน
- 1.5 สติปัญญา
- 1.6 ระดับการศึกษา
- 1.7 บุคลิกภาพ

2. ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่

- 2.1 ชนิดของงาน
- 2.2 ทักษะความชำนาญ
- 2.3 สถานภาพทางอาชีพ
- 2.4 สถานภาพทางภูมิศาสตร์
- 2.5 ขนาดของธุรกิจ

3. ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร

- 3.1 ความมั่นคง
- 3.2 รายได้
- 3.3 สวัสดิการ
- 3.4 โอกาสก้าวหน้าในงาน
- 3.5 สภาพการทำงาน
- 3.6 ผู้ร่วมงาน
- 3.7 ความรับผิดชอบ
- 3.8 การจัดการ

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลัง ของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความถนัดต่าง ๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความแตกต่างจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาแล้วให้คะแนนออกมา ในระดับต่ำปานกลาง และระดับสูง ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ข้าราชการผู้นั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้นเรื่อย ๆ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม

จากการค้นคว้าพบว่า มีผู้ที่สนใจศึกษาและทำการวิจัยเกี่ยวกับผู้ตาม โดยตรงน้อยมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาศึกษางานวิจัยที่มีความสอดคล้องและมีความใกล้เคียงกับคุณลักษณะของผู้ตามที่มีประสิทธิผลเพิ่มเติมแทน เพื่อให้ได้รายละเอียดของคุณลักษณะของผู้ตามที่มีประสิทธิผลให้มากที่สุด ดังที่ได้นำเสนอต่อไปนี้

ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตนรากร (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง การใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ($r = 0.564, 0.628$ และ 0.657 ตามลำดับ) และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 58 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตัวแปรพยากรณ์ที่มีน้ำหนักในการพยากรณ์สูงสุด คือ ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ ($Beta = 0.413$)

รุ่งฤดี กิจการ (2547) ศึกษาผลกระทบรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามต่อความพอใจในงานของพนักงาน: กรณีศึกษากระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ผลการศึกษายอมรับสมมติฐานทั้ง 7 ประการ ดังนี้ (1) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีผลทำให้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ (2) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่สูง มีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูง (3) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบบในกลุ่ม มีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูงกว่านอกกลุ่ม (4) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบไม่แสดง (5) ภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบไม่แสดง (6) ผู้ตามแบบมีประสิทธิผลมีความพึงพอใจในงานสูงกว่า ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน แบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด และแบบเฉื่อยชา และ (7) ผู้ตามแบบมีประสิทธิผลมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นแบบในกลุ่มมากกว่าแบบนอกกลุ่ม

พรจันทร์ เทพพิทักษ์ (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = 0.549, 0.680$ ตามลำดับ)

ทรงกลด เจริญศรี (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขต 11 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีสติปัญญาทางอารมณ์ระดับปกติ มีภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้ตามรายด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (ได้ 4.12 จาก 5) คือด้านมีความรู้ความเข้าใจในงานเมื่อรับงาน สติปัญญาทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.01 ($r = 0.69, 0.58$ ตามลำดับ) องค์ประกอบทางสติปัญญาด้านเก่ง และด้านดี สามารถร่วมพยากรณ์ภาวะผู้นำได้ร้อยละ 52.20 และร่วมพยากรณ์ภาวะผู้ตามได้ร้อยละ 34.30 อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ < 0.01

กิริพงษ์ มานะพัฒน์พงษ์ (2550) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม ผลการศึกษาพบว่า ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามโดยรวมอยู่ในระดับเหมาะสมมากในรายด้านวุฒิภาวะด้านงานมีความเหมาะสมมากที่สุด ส่วนวุฒิภาวะด้านจิตวิทยามีความเหมาะสมมาก ผู้ตามซึ่งมีเพศที่แตกต่างกัน มีวุฒิภาวะของผู้ตามทั้งโดยรวมและทั้งในด้านงานและด้านจิตวิทยาแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลัซซาร์ด คือรูปแบบภาวะผู้นำแบบการร่วม

อโณทัย จิระดา (2552) ศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบภาวะผู้ตามของครู ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีแบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่ 2 แบบด้วยกันคือ แบบภาวะผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participating) และแบบผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling) และการศึกษา รูปแบบภาวะผู้ตามของครู พบว่า ครูส่วนใหญ่มีแบบภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective) จากรูปแบบภาวะผู้ตามของครูส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอยู่ในระดับมีประสิทธิภาพมาก

ธันยลักษณ์ พานิชบำเพ็ญ (2554) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้า

หอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับสูง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายด้าน ได้แก่ ด้านโอกาส ด้านการสนับสนุน ด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านทรัพยากร พบว่า อยู่ในระดับสูง 2 ด้านคือ ด้านโอกาส รองลงมาคือ ด้านการสนับสนุน ส่วนด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านทรัพยากร อยู่ในระดับปานกลาง และการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับสูง การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการรายด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการจัดการตนเอง ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความสามารถในการทำงาน การมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก ความรักดี ความร่วมมือ การพัฒนาตนเอง และ ความคิดสร้างสรรค์ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการทำงาน และด้านความรักดี ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

ประจักษ์ จงอัญญากุล (2546) ศึกษาเรื่องการรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน : กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมกระดาษลูกฟูกแห่งหนึ่ง พบว่า พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมกระดาษลูกฟูกมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับพอใช้ และพฤติกรรมการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน และอายุ งานต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน และด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 13.4 และตัวแปรที่พยากรณ์พฤติกรรมการทำงานโดยรวมได้ดีที่สุดคือการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน

วิภาดา หลวงนา (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของบรรยากาศองค์การ และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง พบว่า บรรยากาศองค์การทุกด้านและความผูกพันต่อองค์การทุกด้านไม่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานสาย แต่สัมพันธ์กับพฤติกรรมมีส่วนร่วมในองค์การ มี 3 ด้านของบรรยากาศองค์การ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การได้รับการสนับสนุน ความขัดแย้งในองค์การ กับความผูกพัน ต่อ

องค์การ 2 ด้าน ได้แก่ การยอมรับองค์การและการใช้ความสามารถเพื่อองค์การสัมพันธ์กับ พฤติกรรมการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การ ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานได้มาจากความผูกพันต่อองค์การเพียงด้านเดียว คือด้านการใช้ความสามารถเพื่อองค์การ และมาจากบรรยากาศ องค์การ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านการได้รับ การสนับสนุน

คำรง รัตนเวฬุ (2547) ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 9 มิติ คือ ด้านโครงสร้าง ด้านความรับผิดชอบ ด้านรางวัล ด้านความเสี่ยง ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความขัดแย้ง และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ระดับการรับรู้ ต่อการปฏิรูปและการเปลี่ยนแปลงระบบราชการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดร้อยเอ็ดภาพรวม โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และไม่มีความแตกต่างกันตามลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน

2.5.3 งานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

พรพรรณ อุ้นจันทร์ (2543) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม: ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานผลิตน้ำอัดลม พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลซึ่งสามารถอธิบายพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานในโรงงาน ได้แก่ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย “ด้านโครงสร้างและเป้าหมายของงาน” “ด้านการสนับสนุน” “ด้านความอบอุ่น” และ “ด้านความเป็นอิสระ” อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ธนาภรณ์ ลีสุริยาภรณ์ (2547) ศึกษาเรื่องการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกรณีศึกษาพนักงานบริษัท เอส.แอล.พาราเว็ด จำกัด พบว่า พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่ายและวิธีการในการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาที่ใช้ทำงาน และด้านปริมาณงาน นอกจากนี้พนักงานที่มีเพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน การปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพในการด้านคุณภาพงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลาที่ใช้ทำงาน และด้านค่าใช้จ่ายตลอดจนวิธีการในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา (ต่อ)

บริษัท	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
16. บริษัท พรีเมียร์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	348	4
17. บริษัท สามารถคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	5,727	72
18. บริษัท สามารถเทลคอม จำกัด (มหาชน)	105	1
19. บริษัท สามารถ ไอ-โมบาย จำกัด (มหาชน)	971	12
20. บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชั่น (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	519	7
21. บริษัท เอสวีโอเอ จำกัด (มหาชน)	717	9
22. บริษัท ซิมโฟนี คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	159	2
23. บริษัท ซินเน็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	708	9
24. บริษัท ไทยคม จำกัด (มหาชน)	625	8
25. บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	2,703	34
26. บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	2,607	33
27. บริษัท ทีดับบลิวแซด คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	299	4
รวม	31,877	400

ที่มา : รายชื่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, มกราคม 2556

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 5 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้ และตำแหน่งงาน เป็นแบบสอบถามรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม ได้แก่ ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้ตามแบบเฉื่อยชา และผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดของ ลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยแบ่งระดับการวัดและเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจและเลือกกลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ประชากร ได้แก่ พนักงานกลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จำนวน 27 บริษัท จำนวนประชากร 31,877 คน (ข้อมูลรายชื่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, มกราคม 2556)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานกลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการใช้สูตรของยามานะ (Yamane, 1973: 886-887) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างตามสูตรดังนี้

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

เมื่อ n = ขนาดตัวอย่าง

N = ขนาดจำนวนประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ 0.05

แทนค่า

$$n = \frac{31,877}{1 + (31,877 \times 0.05^2)}$$
$$\approx 395$$

ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 395 คน ดังนั้นเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่สมบูรณ์จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นจำนวน 400 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 27 บริษัท โดยใช้ค่าสัดส่วนหรือเทียบบัญญัติไตรยางศ์ หลังจากนั้นสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับฉลากตามบัญชีรายชื่อของพนักงานตามแผนกจนครบจำนวนที่ต้องการ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

บริษัท	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	4,675	59
2. บริษัท แอ็ดวานซ์ อินฟอร์เมชั่น เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	271	3
3. บริษัท บลิส-เทล จำกัด (มหาชน)	231	3
4. บริษัท ซีเอส ล็อกซอินโฟ จำกัด (มหาชน)	444	6
5. บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	5,583	70
6. บริษัท ฟอรัท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	1,192	15
7. บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนลเอนจิเนียริง จำกัด (มหาชน)	128	1
8. บริษัท อินเทอร์เน็ตประเทศไทย จำกัด (มหาชน)	150	2
9. บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	64	1
10. บริษัท จัสมิน อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	97	1
11. บริษัท เจ มาร์ท จำกัด (มหาชน)	781	10
12. บริษัท จัสมิน เทเลคอม ซิสเต็มส์ จำกัด (มหาชน)	190	2
13. บริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน)	1,397	17
14. บริษัท เอ็ม ลิงค์ เอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	538	7
15. บริษัท เมโทรซิสเต็มส์คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	648	8

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา (ต่อ)

บริษัท	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
16. บริษัท พรีเมียร์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	348	4
17. บริษัท สามารถคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	5,727	72
18. บริษัท สามารถเทลคอม จำกัด (มหาชน)	105	1
19. บริษัท สามารถ ไอ-โมบาย จำกัด (มหาชน)	971	12
20. บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชั่น (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	519	7
21. บริษัท เอสวีไอเอ จำกัด (มหาชน)	717	9
22. บริษัท ซิมโฟนี่ คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	159	2
23. บริษัท ซินเน็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	708	9
24. บริษัท ไทยคม จำกัด (มหาชน)	625	8
25. บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	2,703	34
26. บริษัท ทีทีเอนด์ที จำกัด (มหาชน)	2,607	33
27. บริษัท ทีดับบลิวแซด คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	299	4
รวม	31,877	400

ที่มา : รายชื่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, มกราคม 2556

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 5 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้ และตำแหน่งงาน เป็นแบบสอบถามรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม ได้แก่ ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้ตามแบบเฉื่อยชา และผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดของ ลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยแบ่งระดับการวัดและเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มากที่สุด
- 4 หมายถึง มาก
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 2 หมายถึง น้อย
- 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ได้แก่ มิติโครงสร้างของงาน มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มิติความรับผิดชอบ มิติการยอมรับ มิติการสนับสนุน และมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดของ ลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยแบ่งระดับการวัดและเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาที่ใช้ทำงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดของ ลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยแบ่งระดับการวัดและเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มากที่สุด
- 4 หมายถึง มาก
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 2 หมายถึง น้อย
- 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้ตาม บรรยากาศองค์การ ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มากำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้ และตำแหน่งงาน เป็นแบบสอบถามรายการ (Check List) และแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม ได้แก่ ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้ตามแบบเฉื่อยชา และผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล และแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ได้แก่ มิติโครงสร้างของงาน มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มิติความรับผิดชอบ มิติการยอมรับ มิติการสนับสนุน และมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาที่ใช้ทำงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดของ ลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยแบ่งระดับการวัดและเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อให้เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ภาษาที่ใช้และปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำ

4. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านเนื้อหา ด้านวัดและประเมินผล เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาพร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้ จำนวน 3 คน

5. วิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruency) ดัชนีความสอดคล้อง 0.5 ขึ้นไป

6. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (Tryout) กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.949

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลถึงผู้บริหารกลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและสนับสนุนการวิจัย

2. ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามออกไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ชุด และรับแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถามและจัดหมวดหมู่ของข้อมูลในแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลวิเคราะห์ทางสถิติ

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage)

2. ข้อมูลคุณลักษณะผู้ตาม บรรยายกาสองค่าการ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 5 ระดับ (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2547 : 237) โดยกำหนดช่วงชั้นของคะแนนออกเป็นดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ระดับค่าเฉลี่ย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้นจึงได้เกณฑ์ในการแปลผลซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21-5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41-4.20	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
ค่าเฉลี่ย	2.61-3.40	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81-2.60	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.80	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

3. หาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ตาม และบรรยายกาสองค่าการ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน วิเคราะห์โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผู้วิจัยแบ่งเกณฑ์ออกเป็นดังนี้ (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2547 : 319) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.71 - 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.31 - 0.70	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.01 - 0.30	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	เท่ากับ 0.00	หมายถึง	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

4. คุณลักษณะผู้ตาม และบรรยายกาสองค่าการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธี Stepwise

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับคุณลักษณะผู้ตาม บรรยากาศองค์การ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ตาม และบรรยากาศองค์การ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้ตาม และบรรยากาศองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตอนที่ 5 ผลการสัมภาษณ์คุณลักษณะผู้ตาม บรรยากาศองค์การ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารองค์การ

4.2 ผลการวิเคราะห์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

การศึกษาคุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้ และตำแหน่งงาน โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.1

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับคุณลักษณะผู้ตาม บรรยากาศองค์กร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ตาม และบรรยากาศองค์กร กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้ตาม และบรรยากาศองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตอนที่ 5 ผลการสัมภาษณ์คุณลักษณะผู้ตาม บรรยากาศองค์กร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารองค์กร

4.2 ผลการวิเคราะห์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

การศึกษาคุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้ และตำแหน่งงาน โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนความถี่ และร้อยละข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	ความถี่ (f) (n = 400)	ร้อยละ
เพศ	400	100.0
ชาย	187	46.8
หญิง	213	53.2
อายุ	400	100.0
ต่ำกว่า 20 ปี	45	11.3
20 – 30 ปี	119	29.7
31 – 40 ปี	145	36.3
41 – 50 ปี	65	16.2
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	26	6.5
ระดับการศึกษา	400	100.0
ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	5.5
ปริญญาตรี	229	57.3
ปริญญาโท	128	32.0
สูงกว่าปริญญาโท	21	5.2
ประสบการณ์การทำงาน	400	100.0
น้อยกว่า 5 ปี	82	20.5
5 - 6 ปี	90	22.5
7 - 8 ปี	75	18.8
9 - 10 ปี	68	17.0
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	85	21.2
รายได้	400	100.0
ต่ำกว่า 10,000 บาท	17	4.3
10,000 - 20,000 บาท	115	28.7
20,001 - 30,000 บาท	117	29.3
30,001 - 40,000 บาท	71	17.7
40,001 - 50,000 บาท	39	9.8
มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป	41	10.2

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนความถี่ และร้อยละข้อมูลส่วนบุคคล (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	ความถี่ (f) (n = 400)	ร้อยละ
รายได้	400	100.0
ต่ำกว่า 10,000 บาท	17	4.3
10,000 - 20,000 บาท	115	28.7
20,001 - 30,000 บาท	117	29.3
30,001 - 40,000 บาท	71	17.7
40,001 - 50,000 บาท	39	9.8
มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป	41	10.2
ตำแหน่งงาน	400	100.0
ระดับปฏิบัติการ	203	50.8
ผู้บริหารระดับต้น	80	20.0
ผู้บริหารระดับกลาง	83	20.7
ผู้บริหารระดับสูง	34	8.5

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

จำแนกตามเพศพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 53.2 และเป็นเพศชาย จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 46.8

จำแนกตามอายุพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 29.7 และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดคือ มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5

จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 57.3 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดคือ ระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2

จำแนกตามประสบการณ์การทำงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 5-6 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 รองลงมาคือมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2 และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดคือ มีประสบการณ์การทำงาน 9 - 10 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0

จำแนกตามรายได้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ 20,001 - 30,000 บาท จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 รองลงมาคือมีรายได้ 10,000 - 20,000 บาท จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดคือ มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3

จำแนกตามตำแหน่งงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 รองลงมาคือมีตำแหน่ง ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับคุณลักษณะผู้ตาม บรรยากาศองค์การและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาระดับคุณลักษณะผู้ตาม บรรยากาศองค์การ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.2 - 4.5

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับคุณลักษณะผู้ตาม แสดงดังตารางที่ 4.2 – 4.7

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้ตาม ตามความคิดเห็น ของพนักงาน ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 5 ด้าน

คุณลักษณะผู้ตาม	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้ตามแบบห่างเหิน	3.78	0.615	มาก
2. ผู้ตามแบบปรับตาม	3.69	0.580	มาก
3. ผู้ตามแบบเอาตัวรอด	3.27	0.721	ปานกลาง
4. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา	2.07	0.947	น้อย
5. ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล	3.90	0.518	มาก
รวม	3.34	0.368	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตามโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมาคือ ผู้ตามแบบห่างเหิน ($\bar{X} = 3.78$) อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้ตามแบบเฉื่อยชา ($\bar{X} = 2.07$) อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้ตาม ตามความคิดเห็น ของพนักงาน
ด้านผู้ตามแบบห่างเหิน

ผู้ตามแบบห่างเหิน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	3.74	0.767	มาก
2. งานที่ปฏิบัติท่านได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้กับผู้นำหรือองค์กร	3.67	0.751	มาก
3. ท่านสามารถใช้ประสบการณ์ของตัวเองแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.82	0.764	มาก
4. เมื่อท่านได้ใช้ความคิดอย่างอิสระท่านจะรู้สึกมีพลังกับการทำงานและสร้างผลงานให้ดีที่สุด	3.89	0.756	มาก
รวม	3.78	0.615	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตามด้านผู้ตามแบบห่างเหิน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เมื่อท่านได้ใช้ความคิดอย่างอิสระท่านจะรู้สึกมีพลังกับการทำงานและสร้างผลงานให้ดีที่สุด ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมาคือท่านสามารถใช้ประสบการณ์ของตัวเองแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 3.82$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคืองานที่ปฏิบัติท่านได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้กับผู้นำหรือองค์กร ($\bar{X} = 3.67$) อยู่ในระดับมากตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้ตาม ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ด้านผู้ตามแบบปรับตาม

ผู้ตามแบบปรับตาม	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานส่งผลให้งานออกมตามความคาดหวังหรือเป้าหมายขององค์กร	3.91	0.770	มาก
2. เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ท่านจะปฏิบัติตามโดยปราศจากข้อสงสัยไม่ว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร	3.60	0.809	มาก
3. หากพบปัญหาที่ยุ่งยากในการทำงานเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องเข้ามาจัดการกับปัญหานั้น	3.53	0.914	มาก
4. ท่านริเริ่มกิจกรรมใหม่ ๆ และสามารถดำเนินการได้สำเร็จเป็นผลดี เพิ่มคุณค่าต่อองค์กร	3.72	0.784	มาก
รวม	3.69	0.580	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบปรับตามโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานส่งผลให้งานออกมตามความคาดหวังหรือเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมาคือ ท่านริเริ่มกิจกรรมใหม่ ๆ และสามารถดำเนินการได้สำเร็จเป็นผลดี เพิ่มคุณค่าต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.72$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หากพบปัญหาที่ยุ่งยากในการทำงานเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องเข้ามาจัดการกับปัญหานั้น ($\bar{X} = 3.53$) อยู่ในระดับมากตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้ตาม ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ด้านผู้ตามแบบเอาตัวรอด

ผู้ตามแบบเอาตัวรอด	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ท่านจะแสดงพฤติกรรมตามวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ได้รับความสำเร็จ	3.67	0.849	มาก
2. ข้าพเจ้าจะปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวข้าพเจ้าเท่านั้น	2.78	1.135	ปานกลาง
3. หากงานที่ได้รับมอบหมายมีความเสี่ยง ข้าพเจ้าจะพยายามหลีกเลี่ยง	2.88	1.145	ปานกลาง
4. ข้าพเจ้าจะพยายามทำให้คนที่ข้าพเจ้าร่วมงานด้วยเกิดความพึงพอใจในตัวข้าพเจ้ามากที่สุด	3.57	0.959	มาก
5. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงงานที่ปฏิบัติแล้วขัดแย้งต่อวิชาชีพ	3.46	1.091	มาก
รวม	3.27	0.721	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบเอาตัวรอดโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านจะแสดงพฤติกรรมตามวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ได้รับความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.67$) รองลงมาคือ ข้าพเจ้าจะพยายามทำให้คนที่ข้าพเจ้าร่วมงานด้วยเกิดความพึงพอใจในตัวข้าพเจ้ามากที่สุด ($\bar{X} = 3.57$) อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้าพเจ้าจะปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวข้าพเจ้าเท่านั้น ($\bar{X} = 2.78$) อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้ตาม ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา

ผู้ตามแบบเฉื่อยชา	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ท่านควรรอให้ผู้บังคับบัญชาของท่านมาช่วยแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานโดยท่านไม่ควรพยายาม แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง	2.02	1.026	น้อย
2. เมื่อท่านเริ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ท่านจะค่อย ๆ ทำไปเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด	1.96	1.086	น้อย
3. เมื่อท่านทำงานสำเร็จตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้ว ท่านไม่จำเป็นที่จะทำงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย ในงานที่ปฏิบัติ	2.15	1.133	น้อย
4. ท่านมักจะให้เพื่อนร่วมงานเข้ามาช่วยท่านในการ ปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้อยู่เสมอ	2.13	1.096	น้อย
5. งานที่มีความยากและซับซ้อน ท่านจะให้ผู้บังคับบัญชา ทำงานนั้นสำเร็จเพียงฝ่ายเดียว โดยไม่จำเป็นต้องเข้าไปมี ส่วนร่วม	2.11	1.129	น้อย
รวม	2.07	0.947	น้อย

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา โดยภาพรวม อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.07$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เมื่อท่านทำงานสำเร็จตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้ว ท่านไม่จำเป็นที่จะทำงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย ในงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X} = 2.15$) รองลงมาคือ ท่านมักจะให้เพื่อนร่วมงานเข้ามาช่วยท่านในการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้อยู่เสมอ ($\bar{X} = 2.13$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ เมื่อท่านเริ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ท่านจะค่อย ๆ ทำไปเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 1.96$) อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้ตาม ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ด้านผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล

ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ท่านมีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ	3.94	0.711	มาก
2. ท่านจะแสดงทัศนคติของตนเองอย่างตรงไปตรงมาแม้จะขัดแย้งกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานหรือถูกโต้แย้งจากผู้นำ	3.72	0.780	มาก
3. เมื่อท่านไม่ได้เป็นหัวหน้างาน ท่านยังคงให้ความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ที่มีปัญหา	3.95	0.713	มาก
4. ท่านมีความเข้าใจต่อความต้องการและเป้าหมายขององค์กรจึงพยายามทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย	3.92	0.659	มาก
5. ท่านมีความผูกพันต่อองค์กรและทำงานเพิ่มเติมด้วยความรับผิดชอบต่อองค์กรด้วยความสามารถที่ดีที่สุดของท่าน	3.98	0.702	มาก
รวม	3.90	0.518	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านมีความผูกพันต่อองค์กรและทำงานเพิ่มเติมด้วยความรับผิดชอบต่อองค์กรด้วยความสามารถที่ดีที่สุดของท่าน ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมาคือเมื่อท่านไม่ได้เป็นหัวหน้างาน ท่านยังคงให้ความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ที่มีปัญหา ($\bar{X} = 3.95$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านจะแสดงทัศนคติของตนเองอย่างตรงไปตรงมาแม้จะขัดแย้งกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานหรือถูกโต้แย้งจากผู้นำ ($\bar{X} = 3.72$) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับบรรยากาศองค์การ แสดงดังตารางที่ 4.8 - 4.14

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บรรยากาศองค์การตามความคิดเห็นของพนักงาน
ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 6 ด้าน

บรรยากาศองค์การ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. มิติโครงสร้างของงาน	3.77	0.540	มาก
2. มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	3.69	0.597	มาก
3. มิติความรับผิดชอบ	3.86	0.511	มาก
4. มิติการยอมรับ	3.76	0.601	มาก
5. มิติการสนับสนุน	3.77	0.553	มาก
6. มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	3.82	0.563	มาก
รวม	3.78	0.434	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มิติความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมาคือ มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ($\bar{X} = 3.82$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.69$) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บรรยายการรับรู้การ ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ด้านมิติโครงสร้างของงาน

มิติโครงสร้างของงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. หน่วยงานของท่านมีนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับที่มี ความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงาน	3.77	0.685	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	3.71	0.676	มาก
3. ขั้นตอนในการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นง่ายต่อ การปรับเปลี่ยน	3.70	0.744	มาก
4. หน่วยงานของท่านมีสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน เป็นระบบไม่ซ้ำซ้อนกัน ง่ายต่อการติดต่อสื่อสารภายใน	3.79	0.820	มาก
5. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้	3.88	0.752	มาก
รวม	3.77	0.540	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศ
องค์การด้านมิติโครงสร้างของงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) และเมื่อพิจารณารายข้อ
พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ หน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
และสามารถปฏิบัติตามได้ ($\bar{X} = 3.88$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีสายการบังคับบัญชาอย่าง
ชัดเจนเป็นระบบไม่ซ้ำซ้อนกันง่ายต่อการติดต่อสื่อสารภายใน ($\bar{X} = 3.79$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ
ขั้นตอนในการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นง่ายต่อการปรับเปลี่ยน ($\bar{X} = 3.70$) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บรรยากาศองค์การ ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ด้านมิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.81	0.735	มาก
2. หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูง ส่งผลให้ท่านไม่สามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนด	3.26	1.096	ปานกลาง
3. หน่วยงานของท่านมีการติดตามและเสนอแนะให้มีการปรับปรุงงานให้เป็นไปตามมาตรฐานจากผู้บังคับบัญชา	3.71	0.746	มาก
4. มาตรฐานการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านส่งผลให้ระบบการทำงานดีขึ้น	3.82	0.754	มาก
5. ระบบคุณภาพที่หน่วยงานท่านดำเนินการทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิมเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร	3.87	0.767	มาก
รวม	3.69	0.597	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การด้านมิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ระบบคุณภาพที่หน่วยงานท่านดำเนินการทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิมเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมาคือมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านส่งผลให้ระบบการทำงานดีขึ้น ($\bar{X} = 3.82$) อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงส่งผลให้ท่านไม่สามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนด ($\bar{X} = 3.26$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บรรยากาศองค์การ ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ด้านมิติความรับผิดชอบ

มิติความรับผิดชอบ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่ได้ใช้ ความรู้ความสามารถในทางวิชาชีพอย่างเต็มความสามารถ	3.88	0.699	มาก
2. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอยู่ในระดับ ที่เหมาะสม	3.79	0.626	มาก
3. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่ได้รับมอบหมาย	3.91	0.711	มาก
4. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดง ความสามารถในทางความคิดเกี่ยวกับวิธีการทำงานใหม่ ๆ	3.88	0.748	มาก
รวม	3.86	0.511	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การด้านมิติความรับผิดชอบโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมาคืองานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถในทางวิชาชีพอย่างเต็มความสามารถ และหน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถในทางความคิดเกี่ยวกับวิธีการทำงานใหม่ ๆ ($\bar{X} = 3.88$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอยู่ในระดับที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.79$) อยู่ในระดับมากตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บรรยากาศองค์การ ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ด้านนิติการยอมรับ

นิติการยอมรับ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ท่านได้รับคำชมจากผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	3.61	0.856	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมรับและยกย่องผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น	3.80	0.775	มาก
3. หน่วยงานมีระบบพิจารณาความดี ความชอบ มีความยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับ	3.78	0.786	มาก
4. หน่วยงานของท่านยอมรับต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน	3.84	0.753	มาก
5. เงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน	3.75	0.750	มาก
รวม	3.76	0.601	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การด้านนิติการยอมรับโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ หน่วยงานของท่านยอมรับต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.84$) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมรับและยกย่องผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น ($\bar{X} = 3.80$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านได้รับคำชมจากผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.61$) อยู่ในระดับมากตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บรรยากาศองค์กร ตามความคิดเห็นของพนักงาน
ด้านมิติการสนับสนุน

มิติการสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้บุคลากรแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยตนเอง	3.77	0.695	มาก
2. หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะการทำงานเพื่อตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น	3.76	0.727	มาก
3. ท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการทำงานโดยปราศจากการโต้ตอบหรือแก้แค้นจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน	3.58	0.730	มาก
4. หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิทางการศึกษา	3.84	0.861	มาก
5. หน่วยงานของท่านสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรม ประชุมหรือสัมมนาต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ อย่างสม่ำเสมอ	3.89	0.814	มาก
รวม	3.77	0.553	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรด้านมิติการสนับสนุนโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ หน่วยงานของท่านสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรม ประชุมหรือสัมมนาต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิทางการศึกษา ($\bar{X} = 3.84$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการทำงานโดยปราศจากการโต้ตอบหรือแก้แค้นจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.58$) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน บรรยากาศองค์การตามความคิดเห็นของพนักงาน
ด้านมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.80	0.801	มาก
2. เมื่อท่านมีปัญหาในเรื่องงานมักจะมีเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือเป็นอย่างดี	3.80	0.785	มาก
3. ท่านและเพื่อนร่วมงานเต็มใจให้ความร่วมมือในกิจกรรมของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ	3.83	0.765	มาก
4. ท่านมีความภาคภูมิใจและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์การแห่งนี้ตลอดไป	3.82	0.688	มาก
5. ท่านมีความผูกพันและมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าขององค์การ	3.84	0.765	มาก
รวม	3.82	0.563	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การด้านมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านมีความผูกพันและมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าขององค์การ ($\bar{X} = 3.84$) รองลงมาคือ ท่านและเพื่อนร่วมงานเต็มใจให้ความร่วมมือในกิจกรรมของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ($\bar{X} = 3.83$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเมื่อท่านมีปัญหาในเรื่องงานมักจะมีเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.80$) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แสดงดังตารางที่ 4.15 - 4.18

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของพนักงาน ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 3 ด้าน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. คุณภาพของงาน	3.89	0.531	มาก
2. ปริมาณงาน	3.82	0.576	มาก
3. เวลาที่ใช้ทำงาน	3.90	0.527	มาก
รวม	3.87	0.460	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เวลาที่ใช้ทำงาน ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมาคือคุณภาพของงาน ($\bar{X} = 3.89$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ปริมาณงาน ($\bar{X} = 3.82$) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านคุณภาพของงาน

คุณภาพของงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผลงานที่ปฏิบัติออกมานั้นมีความถูกต้อง เรียบร้อยและทันเวลาที่กำหนด	3.92	0.647	มาก
2. ผลงานที่ปฏิบัติออกมานั้นเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้	3.89	0.668	มาก
3. วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการผลิตนั้นได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้	3.84	0.681	มาก
4. ก่อนการส่งมอบสินค้าทุกครั้งหน่วยงานมีการตรวจคุณภาพมาตรฐานของสินค้า	3.88	0.758	มาก
5. คุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรภายนอก และผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า	3.93	0.749	มาก
รวม	3.89	0.531	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรภายนอก และผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า ($\bar{X} = 3.93$) รองลงมาคือ ผลงานที่ปฏิบัติออกมานั้นมีความถูกต้อง เรียบร้อยและทันเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 3.92$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการผลิตนั้นได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.84$) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านปริมาณงาน

ปริมาณงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ปริมาณงานที่ออกมานั้น มีความสอดคล้องกับอัตรากำลังของพนักงานในหน่วยงาน	3.71	0.740	มาก
2. ปริมาณงานที่ออกมาเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน	3.77	0.717	มาก
3. ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสมตรงกับความสามารถ	3.83	0.725	มาก
4. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลาเสมอ	3.98	0.725	มาก
รวม	3.82	0.576	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลาเสมอ ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมาคือ ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสมตรงกับความสามารถ ($\bar{X} = 3.83$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ปริมาณงานที่ออกมานั้น มีความสอดคล้องกับอัตรากำลังของพนักงานในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.71$) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็น
ของพนักงาน ด้านเวลาที่ใช้ทำงาน

เวลาที่ใช้ทำงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดเวลาเมื่อ เปรียบเทียบความยาก-ง่ายของงาน	3.86	0.697	มาก
2. ผลงานแต่ละชิ้นสามารถทำให้สำเร็จได้ภายใน ระยะเวลาที่เหมาะสม	3.85	0.662	มาก
3. การส่งมอบผลิตภัณฑ์-สินค้าตรงตามเวลาที่กำหนด	3.92	0.658	มาก
4. พนักงานทำงานได้ตามเป้าหมายของเวลาที่องค์กร กำหนด	3.96	0.662	มาก
รวม	3.90	0.527	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลาที่ใช้ทำงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) และเมื่อพิจารณารายชื่อข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ พนักงานทำงานได้ตามเป้าหมายของเวลาที่องค์กรกำหนด ($\bar{X} = 3.96$) รองลงมาคือ การส่งมอบผลิตภัณฑ์-สินค้าตรงตามเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 3.92$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผลงานแต่ละชิ้นสามารถทำให้สำเร็จได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.85$) อยู่ในระดับมากตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ตาม และบรรยากาศองค์การ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ตาม และบรรยากาศองค์การ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน วิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product - Moment Correlation) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.19 - 4.20

ตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ตามกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

คุณลักษณะผู้ตาม	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig.	แปลผล
1. ผู้ตามแบบห่างเหิน	0.304	0.000***	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
2. ผู้ตามแบบปรับตาม	0.380	0.000***	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
3. ผู้ตามแบบเอาตัวรอด	0.068	0.174	ความสัมพันธ์ระดับต่ำ
4. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา	-0.144	0.022*	ความสัมพันธ์ระดับต่ำ
5. ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	0.445	0.000***	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
รวม	0.314	0.000***	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.19 พบว่า คุณลักษณะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.314$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และผู้ตามแบบปรับตาม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เรียงลำดับดังนี้ ($r = 0.445$), ($r = 0.380$) ส่วนผู้ตามแบบห่างเหิน มีความสัมพันธ์กันต่ำ ($r = 0.304$) และผู้ตามแบบเอาตัวรอด ($r = 0.068$) มีความสัมพันธ์ระดับต่ำอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับผู้ตามแบบเฉื่อยชา ($r = -0.144$) มีความสัมพันธ์กันต่ำในทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

บรรยากาศองค์การ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig.	แปลผล
1. มิติโครงสร้างของงาน	0.546	0.000***	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
2. มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	0.561	0.000***	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
3. มิติความรับผิดชอบ	0.526	0.000***	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
4. มิติการยอมรับ	0.668	0.000***	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
5. มิติการสนับสนุน	0.655	0.000***	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
6. มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	0.611	0.000***	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
รวม	0.771	0.000***	มีความสัมพันธ์กันสูง

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.20 พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวม อยู่ในระดับสูง ($r = 0.771$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าความสัมพันธ์ในแต่ละด้านจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ มิติการยอมรับ ($r = 0.668$) มิติการสนับสนุน ($r = 0.655$) มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ($r = 0.611$) มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ($r = 0.561$) มิติโครงสร้างของงาน ($r = 0.546$) มิติความรับผิดชอบ ($r = 0.526$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้ตาม และบรรยากาศองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะผู้ตามและบรรยากาศองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธี Stepwise ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 4.21-4.22

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวพยากรณ์	b	S _b	Bata	t	p
1. ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	0.320	0.040	0.361	7.957	0.000**
2. ผู้ตามแบบปรับตาม	0.212	0.036	0.267	5.887	0.000**

R² ที่ปรับแล้ว = 0.258
ค่าคงที่ = 1.840

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.21 พบว่าตัวแปรคุณลักษณะผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วย ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และผู้ตามแบบปรับตาม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และใช้พยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีประสิทธิภาพของการพยากรณ์ 25.8 % นั่นคือตัวพยากรณ์ทั้ง 2 ตัวซึ่งร่วมกันอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 25.8 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 2 ตัว สามารถคาดคะเนค่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

$$Y = 1.840 + 0.320 (\text{คะแนนผู้ตามแบบมีประสิทธิผล}) + 0.212 (\text{คะแนนผู้ตามแบบปรับตาม})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

$$Z = 0.361 (\text{คะแนนผู้ตามแบบมีประสิทธิผล}) + 0.267 (\text{คะแนนผู้ตามแบบปรับตาม})$$

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวพยากรณ์	b	S _b	Bata	t	p
1. มิติการยอมรับ	0.183	0.035	0.239	5.161	0.000**
2. มิติการสนับสนุน	0.205	0.037	0.247	5.469	0.000**
3. มิติโครงสร้างของงาน	0.070	0.039	0.082	1.786	0.000**
4. มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	0.142	0.036	0.174	3.992	0.000**
5. มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	0.114	0.035	0.148	3.287	0.001**
6. มิติความรับผิดชอบ	0.089	0.036	0.098	2.467	0.014**

R² ที่ปรับแล้ว = 0.601

ค่าคงที่ = 0.842

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ตัวแปรบรรยากาศองค์การ ซึ่งประกอบด้วย มิติการยอมรับ มิติการสนับสนุน มิติโครงสร้างของงาน มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมิติความรับผิดชอบ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และใช้พยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีประสิทธิภาพของการพยากรณ์ 60.1 % นั่นคือตัวพยากรณ์ทั้ง 6 ตัวซึ่งร่วมกันอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 60.1 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 6 ตัว สามารถคาดคะเนค่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

$$Y = 0.842 + 0.183 (\text{คะแนนมิติการยอมรับ}) + 0.205 (\text{คะแนนมิติการสนับสนุน}) + 0.070 (\text{คะแนนมิติโครงสร้างของงาน}) + 0.142 (\text{คะแนนมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน}) + 0.114 (\text{คะแนนมิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน}) + 0.089 (\text{คะแนนมิติความรับผิดชอบ})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

$$Z = 0.239 (\text{คะแนนมิติการยอมรับ}) + 0.247 (\text{คะแนนมิติการสนับสนุน}) + 0.082 (\text{คะแนนมิติโครงสร้างของงาน}) + 0.174 (\text{คะแนนมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน}) + 0.148 (\text{คะแนนมิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน}) + 0.098 (\text{คะแนนมิติความรับผิดชอบ})$$

**ตอนที่ 5 ผลการสัมภาษณ์คุณลักษณะผู้ตาม บรรยากาศองค์การ ตามความคิดเห็นของ
ผู้บริหารองค์การ**

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์คุณลักษณะผู้ตาม บรรยากาศองค์การ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารองค์การ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ ในการทำงาน
Human Resource Vice President	หญิง	51	ปริญญาโท	20
IT Director	ชาย	57	ปริญญาตรี	35
Marketing Manager	ชาย	35	ปริญญาโท	12
Assistant Manager	หญิง	31	ปริญญาตรี	9
Manager ET-operation team	ชาย	43	ปริญญาโท	6

ผลการสัมภาษณ์คุณลักษณะผู้ตาม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารองค์การ

1. ผู้ตามแบบห่างเหิน

หน่วยงานของท่านมีผู้ตามที่ชอบมีความอิสระ และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร และส่งผลให้งานออกมาตามเป้าหมายขององค์กร หรือไม่อย่างไร

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ พบว่า ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าแสดงออก มีความอิสระ และใช้ประสบการณ์ช่วยในการแก้ปัญหาส่งผลให้งานออกมาเกินเป้าหมาย ส่วนในการปฏิบัติงานมี Scope of Work ซึ่งผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ แต่นอกกรอบมากไม่ได้ เพราะจะมีเรื่องของงบประมาณเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยองค์การยินดีรับฟัง แต่มีในบางองค์กร ผู้ตามส่วนใหญ่ไม่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตามคำกล่าวของ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

“ผู้ตามในหน่วยงานชอบความอิสระใช้ความคิดสร้างสรรค์มาก
กล้าแสดงออก จึงส่งผลให้งานออกมาตามเป้าหมายขององค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

“ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าแสดงออก มีความอิสระ
และใช้ประสบการณ์ช่วยในการแก้ปัญหาส่งผลให้งานออกมาเกินเป้าหมาย”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

“ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ แต่นอกกรอบมากไม่ได้ เพราะมีเรื่อง
ของงบประมาณเข้ามาเกี่ยวข้อง องค์กรยินดีรับฟัง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

“ผู้ตามส่วนใหญ่ไม่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

“ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าแสดงออก มีความอิสระ
และใช้ประสบการณ์ช่วยในการแก้ปัญหาส่งผลให้งานออกมาดี”

2. ผู้ตามแบบปรับตาม

ผู้ตามในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานยินยอมและเต็มใจทำตาม
คำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร ส่งผลให้งานออกมาตามเป้าหมายขององค์กร หรือไม่
อย่างไร และท่านคิดว่าผู้ตามในหน่วยงานของท่านยังขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ พบว่า ผู้ตามทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบ
และในการสั่งงานทุกครั้งหัวหน้างานมีการแจ้งวัตถุประสงค์ของงานอย่างชัดเจน ซึ่งผู้ตามมีความ
กระตือรือร้นและเต็มใจทำงาน แต่ต้องคอยกำกับดูแล โดยกำหนดงานให้ ผลงานจึงออกมาและผู้ตาม ยัง
ขาดทักษะ เช่น งานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ ซึ่ง บริษัทมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียม
ความพร้อมเกี่ยวกับ แนวโน้มเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตามคำกล่าวของ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

“ผู้ตามในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นมาก โดยส่วนใหญ่ยินยอม
ทำตามคำสั่งของหัวหน้างานโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร
และ ผู้ตามในหน่วยงานยังขาดทักษะ และความคิดเกี่ยวกับ
แนวโน้มของเทคโนโลยีใหม่ ๆ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

“ผู้ตามทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งในการสั่งงานทุกครั้ง
หัวหน้างานมีการแจ้งวัตถุประสงค์ของงานอย่างชัดเจน ผู้ตามมี
ความกระตือรือร้น เต็มใจทำงาน และผู้ตามยังขาดทักษะ เช่น งานใหม่ ๆ
ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ ต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติมบางส่วน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

“ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและเต็มใจทำงาน แต่ต้องคอยดูแลและกำหนดงานให้ผลงานจึงออกมา และผู้ตามยังขาดทักษะเรื่องภาษาต่างประเทศ ซึ่งสื่อสาร Present ไม่ได้ การเจรจาต่อรองก็ไม่ได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

“ผู้ตามส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำงาน และ ผู้ตามยังขาดทักษะงานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีประสบการณ์”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

“ผู้ตามทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำงาน แต่ต้องคอยดูแล กำหนดงานให้ ผลงานจึงออกมา และผู้ตามยังขาดทักษะเกี่ยวกับงานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ ซึ่งบริษัทมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับ แนวโน้มเทคโนโลยีใหม่ ๆ”

3. ผู้ตามแบบเอาตัวรอด

หน่วยงานท่านมีผู้ตามที่ปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวเองมากที่สุดและพยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีการเสี่ยงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้หรือไม่ อย่างไร

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ พบว่า ผู้ตามส่วนใหญ่ทำเฉพาะงานในหน้าที่ของตัวเองโดยทุกคนต้องทำได้ All Function ทุกหน้าที่ เพื่อให้เป็น One Stop Service และ ผู้ตามส่วนใหญ่ทำงานกันเป็นทีมซึ่งถ้าใคร ไม่เสร็จอีกคนก็จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ผู้ตามพยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีการเสี่ยง ไม่กล้าตัดสินใจทำเอง โดยส่วนใหญ่จะถามหัวหน้าก่อนและให้หัวหน้าตัดสินใจ จึงจะดำเนินการปฏิบัติ ซึ่งทางบริษัทจะร่วมประชุมหารือก่อนและมีการประกันให้ ตามคำกล่าวของ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

“ผู้ตามในหน่วยงานส่วนใหญ่จะทำงานกันเป็นทีม โดยถ้างานของใคร ไม่เสร็จอีกคนก็จะเข้ามาช่วยทำให้เสร็จ สำหรับงานที่มีการเสี่ยงทางบริษัท จะร่วมประชุมหารือก่อน และจะมีการประกันให้ผู้ตามที่มีการเสี่ยง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

“ผู้ตามส่วนใหญ่ทำเฉพาะงานในหน้าที่ของตนเอง ผู้ตามส่วนใหญ่เมื่อมีงานที่เสี่ยงจะไม่ตัดสินใจทำเอง ต้องให้หัวหน้าช่วยตัดสินใจอนุมัติ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

“ผู้ตามส่วนใหญ่ทำเฉพาะงานของตัวเองเนื่องจากมีภาระงานเยอะ จึงไม่มีเวลาไปช่วยเพื่อน ๆ ร่วมงาน และผู้ตามพยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีการเสี่ยง ซึ่งจะไม่กล้าตัดสินใจทำเอง โดยส่วนใหญ่จะถามหัวหน้าก่อน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

“ผู้ตามส่วนใหญ่ทำเฉพาะงานในหน้าที่ และผู้ตามส่วนใหญ่หลีกเลี่ยงงานที่เสี่ยง หรืออาจจะไม่ทำ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

“ผู้ตามส่วนใหญ่ทำเฉพาะงานในหน้าที่ของตัวเอง โดยทุกคนต้องทำได้ All Function ทุกหน้าที่ และผู้ตามพยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีการเสี่ยง โดยส่วนใหญ่จะถามหัวหน้าก่อน”

4. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา

ผู้ตามในหน่วยงานของท่านไม่กระตือรือร้นและไม่มีความคิดสร้างสรรค์กับงานที่ได้รับมอบหมาย และเมื่อเริ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายจะค่อย ๆ ทำไปเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด และรอให้ผู้บังคับบัญชามาช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานโดยไม่พยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยตนเองหรือไม่ อย่างไร

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ พบว่า ผู้ตามที่อยู่นาน ๆ จะไม่มีการพัฒนาตัวเอง ไม่กระตือรือร้น และไม่มีความคิดสร้างสรรค์กับงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเมื่อเทียบกับผู้ตามรุ่นใหม่ ๆ จะมีการพัฒนาตัวเองมากกว่า และ ผู้ตามส่วนใหญ่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเองในกรณีที่อยู่ต่อหน้าลูกค้ำ โดยใช้ความคิดของตัวเอง ซึ่งรอผู้บังคับบัญชาไม่ได้ ซึ่งลักษณะของงาน ผู้ตามส่วนใหญ่จะทำไปเรื่อยไม่ได้ เพราะลูกค้ำรอซึ่งทุกคนจะต้องช่วยกันเมื่อมีปัญหา ไม่งั้นจะไม่ทันลูกค้ำ และผู้ตามจะทำตรงตามกำหนดเฉพาะงานที่มี Time line การกำหนดเส้นเวลาแต่ถ้าหากไม่มี Time Line ก็จะทำงาน ไปเรื่อย ๆ ตามสบาย ตามค้ำกล่าวของ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

“ผู้ตามในหน่วยงานส่วนใหญ่จะกระตือรือร้นมีความคิดสร้างสรรค์กับงานที่ได้รับมอบหมาย แต่ผู้ตามในหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย จะค่อย ๆ ทำไปเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด มีบ้างแต่น้อย”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

“ผู้ตามส่วนใหญ่ที่อยู่นาน ๆ จะไม่กระตือรือร้น และไม่มีความคิดสร้างสรรค์
กับงานที่ได้รับมอบหมาย”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

“ส่วนใหญ่ผู้ตามที่อยู่นาน ๆ จะไม่พัฒนาตัวเอง ทำไปเรื่อย ๆ ตามหน้าที่
ที่ได้รับมอบหมาย แต่คนรุ่นใหม่จะพัฒนาตัวเองมากกว่า”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

“ผู้ตามส่วนใหญ่ที่มีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง
ทำไปเรื่อยไม่ได้เพราะลูกค้ำรอซึ่งทุกคนจะต้องช่วยกันเมื่อมีปัญหา
ไม่เงิ่นจะไม่ทัน ลูกค้ำ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

“ผู้ตามกระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะพัฒนาตนเอง
ลักษณะของงานผู้ตามส่วนใหญ่จะทำไปเรื่อยไม่ได้เพราะมีระยะเวลาที่กำหนด”

5. ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล

หน่วยงานของท่านมีผู้ตามที่มีพฤติกรรมกล้าแสดงออก มีความสามารถในงาน และมี
ความคิดสร้างสรรค์ มีความสนใจ กระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการทำงานที่
ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ และ มีความรักดี ให้ความร่วมมือต่อองค์กร สามารถแก้ไขปัญหาและบริหาร
จัดการงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์
ตนเอง หรือไม่อย่างไร

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ พบว่า ผู้ตามที่มีความสนใจและกระตือรือร้นที่
จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ ผู้ตามส่วนใหญ่มี
พฤติกรรมกล้าแสดงออกอย่างเต็มที่ มีความสามารถในงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้ตามส่วน
ใหญ่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง
ตามคำกล่าวของ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

“ผู้ตามในหน่วยงาน มีพฤติกรรมกล้าแสดงออกมีความสนใจ
และกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการทำงาน
ผู้ตามในหน่วยงาน มีความรักดี ให้ความร่วมมือต่อองค์กร
โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

“ผู้ตามส่วนใหญ่ที่มีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ และผู้ตามส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

“ผู้ตามส่วนใหญ่มีพฤติกรรมกล้าแสดงออกอย่างเต็มที่ มีความสามารถในงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้ตามส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาและบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างดี”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

“ผู้ตามส่วนใหญ่มีพฤติกรรมกล้าแสดงออกอย่างเต็มที่ และผู้ตามส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

“ผู้ตามส่วนใหญ่ที่มีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ รวมทั้งมีพฤติกรรมกล้าแสดงออกอย่างเต็มที่ และผู้ตามส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง”

**ผลการสัมภาษณ์บรรยากาศองค์การ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารองค์การ
ท่านคิดว่าคตินโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการ
ปฏิบัติงานมีผลต่อภาวะผู้ตามหรือไม่อย่างไร**

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ พบว่า องค์การมีกฎ กติกา เข้มงวด หลายขั้นตอน แต่ยืดหยุ่นได้แล้วแต่กรณี แต่ไม่ทุกกรณีไป แต่เวลาปฏิบัติยืดหยุ่น โดยมีการเอื้อเฟื้อพนักงาน Protect ปกป้องพนักงาน โดยมีมาตรฐานเดียวกันหากไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกลงโทษ ส่วนใหญ่ กฎ ระเบียบ ยึดตามกฎหมาย แรงงาน ซึ่งมีได้เป็นการเอาเปรียบผู้ปฏิบัติงาน เช่น ผู้ที่ทำงานประจำ ก็ต้องเข้าออกตามเวลา แต่ผู้ที่ทำงานตามความรับผิดชอบเป็นงาน ๆ เช่น พนักงานขาย วิศวกร ก็จะยืดหยุ่นเวลาให้ โดยบริษัทมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องทำตาม เพราะก่อนเข้ามาทำงานพนักงานก็จะทราบอยู่แล้วและยอมรับได้ ตามคำกล่าวของ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

“ส่วนใหญ่เมื่อผู้ตามมาทำงานก็จะทราบอยู่แล้ว และยอมรับได้ ซึ่งกฎ ระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

“บริษัทมีมาตรฐาน ในการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องทำตาม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

“มีกฎ ระเบียบข้อบังคับมาก แต่เวลาปฏิบัติยืดหยุ่นให้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

“มีกฎ กติกา เข้มงวด หลายขั้นตอน บางครั้งทำให้ผู้ปฏิบัติงาน
รำคาญ หงุดหงิด”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

“มีกฎ กติกา เข้มงวด หลายขั้นตอน แต่ยืดหยุ่น ได้แล้วแต่กรณี
แต่ไม่ทุกกรณีไป แต่เวลาปฏิบัติยืดหยุ่น”

ท่านคิดว่าคตินโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงาน มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ พบว่า นโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับมีความเหมาะสม ยืดหยุ่น ส่งผลต่องานสำเร็จ ตรงตามเวลา ทำให้ประสิทธิภาพของงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ส่วนใหญ่มีความยืดหยุ่น ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเหตุผล เพื่อให้ทำงานเสร็จตรงตามเป้าหมาย และงานมีประสิทธิภาพ แต่ในบางองค์กรที่มี องค์กรมีกฎ กติกา เข้มงวด หลายขั้นตอน บางครั้งทำให้งานล่าช้ากว่าที่ควรจะเป็น ตามคำกล่าวของ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

“ส่วนใหญ่ นโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับมีความเหมาะสม
และมีความยืดหยุ่น ซึ่งมีการหารือเป็น Case by Case”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

“มีเหมาะสม ยืดหยุ่นในบางครั้งแต่ก็ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

“ระเบียบข้อบังคับมีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

“กฎ กติกา มีมากไป ยุ่ง หลายขั้นตอน ซ้ำซ้อน ทำให้งานล่าช้า กว่าที่ควรจะเป็น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

“ส่วนใหญ่ กฎ ระเบียบ ยึดตามกฎหมายแรงงาน ซึ่งมีได้เป็น การเอาเปรียบ
ผู้ปฏิบัติงาน โดยบริษัทมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องทำตาม
เพราะก่อนเข้ามาทำงานพนักงานก็จะทราบอยู่แล้วและยอมรับได้”

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะผู้ตาม บรรยากาศองค์การ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ตามกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน 4) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน 5) เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จำนวน 400 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ยามาเน่ (Yamane, 1973: 886-887) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 4 ระดับ และสุ่มอย่างเป็นระบบ (Systematic Random Sampling) โดยแยกเป็นระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง จนครบจำนวนตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 5 ตอนดังนี้คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธี Stepwise

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยดังนี้

1. สรุปข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 53.2 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 46.8 โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.3 รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 25-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.7 และมีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป น้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 6.5 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 57.3 รองลงมาคือระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 32.0 และระดับสูงกว่าปริญญาโท น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.2 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 5-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.5 รองลงมาคือมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 21.2 และมีประสบการณ์การทำงาน 9 - 10 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 17.0 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีรายได้ 20,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 29.3 รองลงมาคือมีรายได้ 10,000 - 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 28.7 และมีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.3 ตามลำดับ และส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 50.8 รองลงมาคือมีตำแหน่ง ผู้บริหารระดับกลาง คิดเป็นร้อยละ 20.7 และ ผู้บริหารระดับสูงน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.5

2. สรุปผลคุณลักษณะผู้ตาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.34 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ย 3.90 รองลงมาคือ ผู้ตามแบบห่างเหิน มีค่าเฉลี่ย 3.78 และผู้ตามแบบปรับตัว มีค่าเฉลี่ย 3.69 อยู่ในระดับปานกลางคือ ผู้ตามแบบเอาตัวรอด มีค่าเฉลี่ย 3.27 และอยู่ในระดับน้อยคือ ผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีค่าเฉลี่ย 2.07 ซึ่งผลการวิจัยในแต่ละประเด็นสรุปได้ดังนี้

2.1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตามด้านผู้ตามแบบห่างเหิน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เมื่อท่านได้ใช้ความคิดอย่างอิสระท่านจะรู้สึกมีพลังกับการทำงานและสร้างผลงานให้ดีที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมาคือท่านสามารถใช้ประสบการณ์ของตนเองแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.82 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ งานที่ปฏิบัติท่านได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้กับผู้นำหรือองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.67

2.2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบปรับตาม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานส่งผลให้งานออกมาตามความคาดหวังหรือเป้าหมายขององค์กร 3.91 รองลงมาคือ ท่านริเริ่มกิจกรรมใหม่ ๆ และสามารถดำเนินการได้สำเร็จเป็นผลดี เพิ่มคุณค่าต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.72 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หากพบปัญหาที่ยู่ยากในการทำงานเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องเข้ามาจัดการกับปัญหานั้น มีค่าเฉลี่ย 3.53

2.3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบเอาตัวรอด โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.27 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านจะแสดงพฤติกรรมตามวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ได้รับความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.67 รองลงมาคือ ข้าพเจ้าจะพยายามทำให้คนที่ข้าพเจ้าร่วมงานด้วยเกิดความพึงพอใจในตัวข้าพเจ้ามากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.57 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงงานที่ปฏิบัติแล้วขัดแย้งต่อวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ย 3.46 และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อคือ หากงานที่ได้รับมอบหมายมีความเสี่ยง ข้าพเจ้าจะพยายามหลีกเลี่ยง ค่าเฉลี่ย 2.88 และข้าพเจ้าจะปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวข้าพเจ้าเท่านั้น มีค่าเฉลี่ย 2.78

2.4 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา โดยภาพรวม อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.07 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับน้อยทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เมื่อท่านทำงานสำเร็จตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้ว ท่านไม่จำเป็นต้องทำงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย ในงานที่ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ย 2.15 รองลงมาคือ ท่านมักจะให้เพื่อนร่วมงานเข้ามาช่วยท่านในการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 2.13 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ เมื่อท่านเริ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ท่านจะค่อย ๆ ทำไปเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 1.96

2.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านมีความผูกพันต่อองค์กรและทำงานเพิ่มเติมด้วยความรับผิดชอบต่อองค์กรด้วยความสามารถที่ดีที่สุดของท่าน มีค่าเฉลี่ย 3.98 รองลงมาคือเมื่อท่านไม่ได้เป็นหัวหน้างาน ท่านยังคงให้ความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ที่มีปัญหา มีค่าเฉลี่ย 3.95 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านจะแสดงทัศนคติของตนเองอย่างตรงไปตรงมาแม้จะขัดแย้งกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานหรือถูกโต้แย้งจากผู้นำ มีค่าเฉลี่ย 3.72

3. สรุปผลบรรยายการพบว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยายการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ มติความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.86 มติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 3.82 มติโครงสร้างของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.77 มติการสนับสนุน มีค่าเฉลี่ย 3.77 มติการยอมรับ มีค่าเฉลี่ย 3.76 และมติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.69 ซึ่งผลการวิจัยในแต่ละประเด็นสรุปได้ดังนี้

3.1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยายการด้านมิติโครงสร้างของงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ หน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติตาม ได้มีค่าเฉลี่ย 3.88 รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนเป็นระบบไม่ซ้ำซ้อนกันง่ายต่อการติดต่อสื่อสารภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.79 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นง่ายต่อการปรับเปลี่ยนมีค่าเฉลี่ย 3.70

3.2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยายการด้านมิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ระบบคุณภาพที่หน่วยงานท่านดำเนินการทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิมเป็นไปตามเป้าหมายของค์การ มีค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมาคือมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านส่งผลให้ระบบการทำงานดีขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.82 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หน่วยงานของท่านมีการติดตามและเสนอแนะให้มีการปรับปรุงงานให้เป็นไปตามมาตรฐานจากผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.71 และอยู่ในระดับปานกลาง คือ หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงส่งผลให้ท่านไม่สามารถปฏิบัติตามที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.26

3.3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยายการด้านมิติความรับผิดชอบ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.91 รองลงมาคืองานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถในทางวิชาชีพอย่างเต็มความสามารถ และหน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถในทางความคิดเกี่ยวกับวิธีการทำงานใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ย 3.88 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอยู่ในระดับที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.79

3.4 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยายการด้านมิติการยอมรับ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.76 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก

ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ หน่วยงานของท่านยอมรับต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมรับและยกย่องผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น มีค่าเฉลี่ย 3.80 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านได้รับคำชมจากผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.61

3.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การด้านมิติการสนับสนุน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ หน่วยงานของท่านสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากร ไปอบรมประชุมหรือสัมมนาต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้บุคลากร ได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิทางการศึกษามีค่าเฉลี่ย 3.84 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านมีโอกาสดแสดงความคิดเห็นในการทำงาน โดยปราศจากการโต้ตอบหรือแก้แค้นจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.58

3.6 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การด้านมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านมีความผูกพันและมีความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าขององค์การ มีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมาคือ ท่านและเพื่อนร่วมงานเต็มใจให้ความร่วมมือในกิจกรรมของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีค่าเฉลี่ย 3.83 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเมื่อท่านมีปัญหาในเรื่องงานมักจะ มีเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 3.80

4. สรุปผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ เวลาที่ใช้ทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.90 คุณภาพของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.89 และปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ย 3.82 ซึ่งผลการวิจัยในแต่ละประเด็นสรุปได้ดังนี้

4.1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรภายนอก และผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า มีค่าเฉลี่ย 3.93 รองลงมาคือ ผลงานที่ปฏิบัติออกมานั้นมีความถูกต้อง เรียบร้อย

และทันเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.92 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการผลิตนั้น ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.84

4.2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลาเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.98 รองลงมาคือ ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสมตรงกับความสามารถ มีค่าเฉลี่ย 3.83 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ปริมาณงานที่ออกมานั้น มีความสมดุลกับ อัตรากำลังของพนักงานในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.71

4.3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาที่ใช้ทำงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ พนักงานทำงานได้ตามเป้าหมายของเวลาที่องค์กรกำหนด 3.96 รองลงมาคือ การส่งมอบผลิตภัณฑ์-สินค้าตรงตามเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.92 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผลงานแต่ละชิ้นสามารถทำให้สำเร็จได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.85

5. สรุปผลความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้ตามกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า คุณลักษณะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.314$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล และผู้ตามแบบปรับตัว มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ ($r = 0.445$) และ ($r = 0.380$) ส่วนผู้ตามแบบห่างเหิน มีความสัมพันธ์กันต่ำ ($r = 0.304$) ในขณะที่ผู้ตามแบบเอาตัวรอด ($r = 0.068$) มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในทางตรงกันข้ามพบว่าผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีความสัมพันธ์กันต่ำในทางลบ ($r = -0.144$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวม อยู่ในระดับสูง ($r = 0.771$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าความสัมพันธ์ในแต่ละด้านจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ มติการยอมรับ ($r = 0.668$) มติการสนับสนุน ($r = 0.655$) มติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ($r = 0.611$) มติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ($r = 0.561$) มติโครงสร้างของงาน ($r = 0.546$) มติความรับผิดชอบ ($r = 0.526$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

7. สรุปผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า ตัวแปรคุณลักษณะผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วย ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และผู้ตามแบบปรับตาม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และใช้พยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีประสิทธิภาพของการพยากรณ์ 25.8% นั่นคือตัวพยากรณ์ทั้ง 2 ตัวซึ่งร่วมกันอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 25.8 ส่วนตัวแปรผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบเอาตัวรอด และผู้ตามแบบเฉื่อยชา ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนั้นสามารถคาดคะเนค่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

$$Y = 1.840 + 0.320 (\text{คะแนนผู้ตามแบบมีประสิทธิผล}) + 0.212 (\text{คะแนนผู้ตามแบบปรับตาม})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

$$Z = 0.361 (\text{คะแนนผู้ตามแบบมีประสิทธิผล}) + 0.267 (\text{คะแนนผู้ตามแบบปรับตาม})$$

8. สรุปผลการวิเคราะห์บรรยากาศขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า ตัวแปรบรรยากาศขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย มิติการยอมรับ มิติการสนับสนุน มิติโครงสร้างของงาน มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมิติความรับผิดชอบ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และใช้พยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีประสิทธิภาพของการพยากรณ์ 60.1% นั่นคือตัวพยากรณ์ทั้ง 6 ตัวซึ่งร่วมกันอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 60.1 และสามารถคาดคะเนค่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบคือ

$$Y = 0.842 + 0.183 (\text{คะแนนมิติการยอมรับ}) + 0.205 (\text{คะแนนมิติการสนับสนุน}) + 0.070 (\text{คะแนนมิติโครงสร้างของงาน}) + 0.142 (\text{คะแนนมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน}) + 0.114 (\text{คะแนนมิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน}) + 0.089 (\text{คะแนนมิติความรับผิดชอบ})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

$$Z = 0.239 (\text{คะแนนมิติการยอมรับ}) + 0.247 (\text{คะแนนมิติการสนับสนุน}) + 0.082 (\text{คะแนนมิติโครงสร้างของงาน}) + 0.174 (\text{คะแนนมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน}) + 0.148 (\text{คะแนนมิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน}) + 0.098 (\text{คะแนนมิติความรับผิดชอบ})$$

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยมีข้อค้นพบและประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตามโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตามในองค์กรที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชามาปฏิบัติให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตามแบบเอาตัวรอด อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจเป็นเพราะพนักงานมองว่า หากงานที่ได้รับมอบหมายมีความเสี่ยงจะพยายามหลีกเลี่ยงและจะปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวเองเท่านั้น และผู้ตามแบบเฉื่อยชา อยู่ในระดับน้อย ซึ่งเป็นเพราะ เมื่อเริ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ส่วนใหญ่จะค่อย ๆ ทำไปเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนดและจะรอให้ผู้บังคับบัญชามาช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้โดยไม่พยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง ผลการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตนรากร (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีม การพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรจันทร์ เทพพิทักษ์ (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงกลด เจริญศรี (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ และภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขต 11 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีสติปัญญาทางอารมณ์ระดับปกติ มีภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานได้มีการรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมในองค์กรทำให้เกิดพอใจ ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะพนักงานมองว่าหน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานการ

ปฏิบัติงานไว้สูงส่งผลให้พนักงานไม่สามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนดได้ ซึ่งอาจเป็นเพราะระบบคุณภาพที่หน่วยงานได้ดำเนินการอยู่ทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร จากการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ พันจ่าอากาศเอก อติสร ไสยรินทร์ (2555) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการกรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการกรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านความอบอุ่น และการให้การสนับสนุน ด้านการยอมรับความขัดแย้ง ด้านโครงสร้างของงาน ด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และด้านความเป็นอิสระ ส่วนด้านรางวัลตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดำรง รัตนเวฬุ (2547) ศึกษาเรื่องบรรยากาศของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ระดับบรรยากาศขององค์กรอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 9 มิติ คือ ด้านโครงสร้าง ด้านความรับผิดชอบ ด้านรางวัล ด้านความเสี่ยง ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความขัดแย้ง และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะพนักงานปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายซึ่งปริมาณงานในความรับผิดชอบมีความเหมาะสมตรงกับความสามารถทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบมีคุณภาพได้มาตรฐาน การส่งมอบผลิตภัณฑ์-สินค้าตรงตามเวลาที่กำหนด ซึ่งคุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรภายนอก และผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่บ่งบอกผลงานของคนงาน (ปฏิบัติงาน) ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งใช้เป็นเครื่องวัดเป็นผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนาภรณ์ ลีสุริยาภรณ์ (2547) ศึกษาเรื่องการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกรณีศึกษาพนักงานบริษัท เอส.แอล. พาราเว็ด จำกัด พบว่า พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย และวิธีการในการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาที่ใช้ทำงาน และด้านปริมาณงาน นอกจากนี้พนักงานที่มีเพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน การปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพในการด้านคุณภาพงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลาที่ใช้ทำงาน และด้านค่าใช้จ่าย ตลอดจนวิธีการในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. คุณลักษณะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตามในองค์กรมี

หน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชามาปฏิบัติให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งถ้าผู้ตามมีความกระตือรือร้นในงาน ยินยอมและเต็มใจทำตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง สามารถแก้ไขปัญหาและบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้มีความสัมพันธ์กับผู้ตามและยังทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตนรากร (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาล ศูนย์ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง การใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของ หอผู้ป่วย ($r = 0.564, 0.628$ และ 0.657 ตามลำดับ) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรจันทร์ เทพพิทักษ์ (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = 0.549, 0.680$ ตามลำดับ) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงกลด เจริญศรี (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ และภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขต 11 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีสติปัญญาทางอารมณ์ระดับปกติ มีภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้ตามรายด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (ได้ 4.12 จาก 5) คือด้านมีความรู้ความเข้าใจในงานเมื่อรับงาน สติปัญญาทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.01 ($r = 0.69, 0.58$ ตามลำดับ) องค์กรประกอบทางสติปัญญาด้านเก่ง และด้านดี สามารถร่วมพยากรณ์ภาวะผู้นำได้ร้อยละ 52.20 และร่วมพยากรณ์ภาวะผู้ตามได้ร้อยละ 34.30 อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ < 0.01

5. บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวม อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะพนักงานมีการรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดไว้ในลักษณะที่ชัดเจน มีระบบและวิธีการตอบแทนบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ความยุติธรรมทำให้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของพรพรรณ อุ่นจันทร์ (2543) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานผลิตน้ำอัดลม พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลซึ่งสามารถอธิบายพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานในโรงงาน ได้แก่ ปัจจัยบรรยากาศองค์การจำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย “ด้านโครงสร้างและเป้าหมายของงาน” “ด้านการสนับสนุน” “ด้านความอบอุ่น” และ “ด้านความเป็นอิสระ” อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิภาดา หลวงนา (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของบรรยากาศองค์การ และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง พบว่า บรรยากาศองค์การทุกด้านและความผูกพันต่อองค์การทุกด้าน ไม่สัมพันธ์กับพฤติกรรม การมาทำงานสาย แต่สัมพันธ์กับพฤติกรรมมีส่วนร่วมในองค์การ มี 3 ด้านของบรรยากาศ องค์การ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การได้รับการสนับสนุน ความขัดแย้งในองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การ 2 ด้าน ได้แก่ การยอมรับองค์การและการใช้ความสามารถเพื่อองค์การสัมพันธ์กับ พฤติกรรมการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การ ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานได้มาจากความ ผูกพันต่อองค์การเพียงด้านเดียว คือด้าน การใช้ความสามารถเพื่อองค์การ และมาจากบรรยากาศ องค์การ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านการได้รับ การสนับสนุน

6. ตัวแปรคุณลักษณะผู้ตาม ประกอบด้วย ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และผู้ตามแบบปรับตาม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เพราะว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตามในองค์การจะต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา มาปฏิบัติให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ ยินยอมและเต็มใจทำตามคำสั่ง โดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร หลีกเลี่ยงความขัดแย้งรวมทั้งคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง และในส่วนของผู้ตามแบบมีประสิทธิผล เป็นผู้ตามที่มีความเพียรพยายามและสามารถแก้ไขปัญหาและบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความผูกพันต่อองค์การและทำงานด้วยความรับผิดชอบต่อองค์การด้วยความสามารถที่ดีที่สุด ในส่วนผู้ตามแบบปรับตามจะเป็นผู้ตามที่มีความกระตือรือร้นในงานส่งผลให้งานออกมาตามความคาดหวังเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และมีการริเริ่มกิจกรรมใหม่ ๆ สามารถดำเนินการได้สำเร็จเป็นผลดี เพิ่มคุณค่าต่อองค์กร จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลดาวัลย์ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตนรากร (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหรือผู้ป้วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับ

ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง การใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ($r = 0.564, 0.628$ และ 0.657 ตามลำดับ) และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 58 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตัวแปรพยากรณ์ที่มีน้ำหนักในการพยากรณ์สูงสุด คือ ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ ($Beta = 0.413$) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อโณทัย จิระดา (2552) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบภาวะผู้ตามของครู ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีแบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่ 2 แบบด้วยกันคือ แบบภาวะผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participating) และแบบผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling) และการศึกษารูปแบบภาวะผู้ตามของครู พบว่า ครูส่วนใหญ่มีแบบภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล (Effective) จากรูปแบบภาวะผู้ตามของครู ส่งผลให้ประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษาอยู่ในระดับมีประสิทธิภาพมาก

7. ตัวแปรบรรยากาศองค์การ ซึ่งประกอบด้วย มิติการยอมรับ มิติการสนับสนุน มิติโครงสร้างของงาน มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมิติความรับผิดชอบ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เพราะ การรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมในองค์กรที่ชัดเจน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ สามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องของการทำงานและสามารถตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนได้ และมีความผูกพันและมีความรู้สึกรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าขององค์การ ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิภาดา หลวงนา (2546: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของบรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง พบว่า บรรยากาศองค์การทุกด้านและความผูกพันต่อองค์การทุกด้านไม่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานสาย แต่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานมีส่วนร่วมในองค์การ มี 3 ด้านของบรรยากาศองค์การ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การได้รับการสนับสนุน ความขัดแย้งในองค์การ กับความผูกพัน ต่อองค์การ 2 ด้าน ได้แก่ การยอมรับองค์การและการใช้ความสามารถเพื่อองค์การสัมพันธ์กับ พฤติกรรมการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การ ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานได้มาจากความ ผูกพันต่อองค์การเพียงด้านเดียว คือด้านการใช้ความสามารถเพื่อองค์การ และมาจากบรรยากาศ องค์การ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านการได้รับ การสนับสนุน

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประจักษ์ จงอัศญากุล (2546) ศึกษาเรื่องการรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน : กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมกระดาษลูกฟูกแห่งหนึ่ง พบว่าพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมกระดาษลูกฟูกมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับพอใช้ และพฤติกรรมการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน และอายุ งานต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน และด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงาน โดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 13.4 และตัวแปรที่พยากรณ์พฤติกรรมการทำงานโดยรวมได้ดีที่สุดคือการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน

8. จากสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม พบว่าผู้ตามแบบห่างเหิน ส่วนใหญ่ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าแสดงออก มีความอิสระ และใช้ประสบการณ์ช่วยในการแก้ปัญหาส่งผลให้งานออกมาเกินเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า ผู้ตามในหน่วยงานชอบความอิสระใช้ความคิดสร้างสรรค์มาก กล้าแสดงออก จึงส่งผลให้งานออกมาตามเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับการสัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าแสดงออก มีความอิสระ และใช้ประสบการณ์ช่วยในการแก้ปัญหาส่งผลให้งานออกมาเกินเป้าหมาย ส่วนผู้ตามแบบปรับตาม ส่วนใหญ่ผู้ตามในหน่วยงานมีความกระตือรือร้น โดยส่วนใหญ่ยินยอมทำตามคำสั่งของหัวหน้างาน และผู้ตามยังขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า ผู้ตามในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นมาก โดยส่วนใหญ่ยินยอมทำตามคำสั่งของหัวหน้างาน โดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร รวมทั้งผู้ตามในหน่วยงานยังขาดทักษะ และความคิดเกี่ยวกับแนวโน้มของเทคโนโลยีใหม่ ๆ และสอดคล้องกับการสัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า ผู้ตามทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และในการสั่งงานทุกครั้งหัวหน้างานมีการแจ้งวัตถุประสงค์ของงานอย่างชัดเจน ซึ่งผู้ตามมีความกระตือรือร้นและเต็มใจทำงาน และผู้ตามยังขาดทักษะ เช่น งานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ และผู้ตามยังต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติมบางส่วน และสอดคล้องกับการสัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและเต็มใจทำงาน แต่ต้องคอยดูแลและกำหนดงานให้ผลงานจึงออกมา และผู้ตามยังขาดทักษะเรื่องภาษาต่างประเทศ ซึ่งสื่อสาร Present ไม่ได้ การเจรจาต่อรองก็ไม่ได้ และสอดคล้องกับการสัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า ผู้ตามส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำงาน และผู้ตามยังขาดทักษะงานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ และสอดคล้องกับการสัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า ผู้ตามทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นและเต็มใจทำงาน แต่ต้องคอยดูแลและกำหนด

งานให้ผลงานจึงออกมา และผู้ตามยังขาดทักษะเกี่ยวกับงานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ ซึ่งบริษัท มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับ แนวโน้มเทคโนโลยีใหม่ ๆ ส่วนผู้ตาม แบบเอาตัวรอด ส่วนใหญ่ผู้ตามทำเฉพาะงานในหน้าที่ของตัวเองที่รับผิดชอบ ซึ่งถ้าใครไม่เสร็จอีกคน ก็จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และผู้ตามพยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีการเสี่ยง ซึ่งจะไม่กล้าตัดสินใจทำเอง ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า ผู้ตามในหน่วยงานส่วนใหญ่จะทำงานกันเป็นทีม โดย ถ้างานของใครไม่เสร็จอีกคนก็จะเข้ามาช่วยทำให้เสร็จ และทางบริษัท จะร่วมประชุมหารือก่อน และ จะมีการประกนให้ผู้ตามที่มีการเสี่ยง และสอดคล้องกับการสัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า ผู้ตามส่วนใหญ่ ทำเฉพาะงานในหน้าที่ของตัวเอง และผู้ตามส่วนใหญ่เมื่อมีงานที่เสี่ยงจะไม่ตัดสินใจทำเอง ต้องให้ หัวหน้าช่วยตัดสินใจอนุมัติ และสอดคล้องกับการสัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า ผู้ตามส่วนใหญ่ทำ เฉพาะงานในหน้าที่ และผู้ตามส่วนใหญ่หลีกเลี่ยงงานที่เสี่ยง หรืออาจจะไม่ทำ ส่วนผู้ตามแบบเฉื่อยชา ส่วนใหญ่ผู้ตามที่อยู่นาน ๆ จะไม่มีการพัฒนาตัวเอง ไม่กระตือรือร้น และไม่มีความคิดสร้างสรรค์กับ งานที่ได้รับมอบหมาย และทำงานที่ได้รับมอบหมายผู้ตามส่วนใหญ่จะค่อย ๆ ทำไปเรื่อย ๆ ซึ่ง สอดคล้องกับการสัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า ผู้ตามในหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจะค่อย ๆ ทำไปเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด มีบ้างแต่น้อย และสอดคล้องกับการสัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า ส่วนใหญ่ผู้ตามที่อยู่นาน ๆ จะไม่กระตือรือร้น และไม่มีความคิดสร้างสรรค์กับงานที่ได้รับมอบหมาย และสอดคล้องกับการสัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า ส่วนใหญ่ผู้ตามที่อยู่นาน ๆ จะไม่พัฒนาตัวเองแต่คน รุ่นใหม่จะพัฒนาตัวเองมากกว่า ผู้ตามส่วนใหญ่ทำไปเรื่อย ๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และผู้ตาม แบบแบบมีประสิทธิผล ผู้ตามส่วนใหญ่ที่มีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีด ความสามารถในการทำงาน และมีพฤติกรรมกล้าแสดงออกอย่างเต็มที่ รวมทั้งให้ความร่วมมือในการ แก้ไขปัญหา โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับการ สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า ผู้ตามในหน่วยงาน มีพฤติกรรมกล้าแสดงออกมีความสนใจและ กระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการทำงาน และผู้ตามในหน่วยงาน มีความ ักคิด ให้ความร่วมมือต่อองค์กร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเองและ สอดคล้องกับการสัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า ผู้ตามส่วนใหญ่ที่มีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีด ความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ และผู้ตามส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการ แก้ไขปัญหา โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง และสอดคล้องกับการ สัมภาษณ์คนที่ 3,4 และ 5 กล่าวว่า ผู้ตามส่วนใหญ่มีพฤติกรรมกล้าแสดงออกอย่างเต็มที่ ที่มีความสามารถในงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย และผู้ตามส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการ แก้ไขปัญหาและบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างดี .

9. จากสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การพบว่า นโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับมีความเหมาะสมและยืดหยุ่นซึ่งส่งผลต่อผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า ส่วนใหญ่เมื่อผู้ตามมาทำงานก็จะทราบอยู่แล้ว และยอมรับได้ ซึ่งกฎ ระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสม และมีความยืดหยุ่นซึ่งมีการหารือเป็น Case by Case สอดคล้องกับการสัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า บริษัทมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องทำตามซึ่งไม่มีผลต่อภาวะผู้ตาม และเหมาะสม ยืดหยุ่นในบางครั้งแต่ก็ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และสอดคล้องกับการสัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า มีกฎ กติกา เข้มงวด หลายขั้นตอน แต่ยืดหยุ่นได้แล้วแต่กรณี แต่ไม่ทุกกรณีไปแต่เวลาปฏิบัติยืดหยุ่น รวมทั้งส่วนใหญ่ กฎ ระเบียบ ยึดตามกฎหมายแรงงาน ซึ่งมีได้เป็นการเอาเปรียบผู้ปฏิบัติงาน โดยบริษัทมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องทำตาม เพราะก่อนเข้ามาทำงานพนักงานก็จะทราบอยู่แล้วและยอมรับได้

การประยุกต์ใช้งานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดผลกระทบ (Implication) ทั้งด้านทฤษฎี (Theoretical Implications) และด้านการปฏิบัติ (Practical Implication) ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ โดยขอเสนอรายละเอียดตามลำดับดังนี้

การประยุกต์ใช้ด้านทฤษฎี

จากการประยุกต์ทฤษฎีต่าง ๆ (Theoretical Implication) ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้ตามของ บรรยากาศองค์การของสตรีงเกอร์ ความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และผู้ตามแบบปรับตาม ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมีผลการยอมรับ มติการสนับสนุน มติโครงสร้างของงาน มติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมีมติความรับผิดชอบ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิจัยสนับสนุนทฤษฎีเกี่ยวกับ (Kelly,1992; Stringer,2002; Peterson & Plowman,1953) ซึ่งหากตัวแปรดังกล่าวได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม หรือเอาใจใส่จากผู้เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารทุกระดับ นำไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพต่อไป

การประยุกต์ใช้ด้านการปฏิบัติ

การประยุกต์ใช้ด้านปฏิบัติงาน (Practical Implication) ของผลวิจัย สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาในครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และผู้ตามแบบปรับตาม และผู้ตามแบบห่างเหิน ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อมูลผู้ตามดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาปรับปรุง พนักงานให้มีศักยภาพและมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีความสุขในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กรซึ่งส่งผลให้ผลผลิตขององค์กรดีขึ้น

2. ผลการศึกษาในครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นว่า มติการยอมรับ มติการสนับสนุน มติโครงสร้างของงาน มติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมติความรับผิดชอบ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาระบบแรงจูงใจในการทำงานและกำหนดวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และวางแผนในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นต่อไปในอนาคต

กล่าวโดยสรุป การวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ทั้งด้านทฤษฎีและด้านการปฏิบัติงานไว้ ดังนั้นนักวิชาการ หน่วยงานองค์กรต่าง ๆ และผู้สนใจทั่วไปสามารถใช้ประโยชน์จากผลการวิจัยครั้งนี้เกี่ยวกับทฤษฎีที่ผู้วิจัยเลือกนำมาใช้ในการวิจัยและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารในองค์กรวางแผนในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้ดังนี้

1. ผู้ตามแบบเฉื่อยชาโดยภาพรวม อยู่ในระดับน้อย ดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญกับผู้ตามแบบเฉื่อยชา โดยอาจจะสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาควรมีทัศนคติที่ดีต่อพนักงานหรือชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนโดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีความกระตือรือร้น รับผิดชอบงานที่มอบหมายนั้นสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

2. ผู้ตามแบบเอาตัวรอดโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรหาแนวทางปรับปรุงให้ผู้ตามลักษณะนี้ปฏิบัติงานโดยเอื้อประโยชน์กับผู้อื่นและเกิดความพึงพอใจกับร่วมงาน เพื่อเป็นการวางพื้นฐานที่ดีให้แก่งานในระยะยาวต่อไปขององค์กร

3. มติมาตรฐานในการปฏิบัติงานพบว่า หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงส่งผลให้พนักงานไม่สามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนด อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหาร

องค์การอาจจะทบทวนเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องและครอบคลุมกับความรู้ความสามารถของพนักงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อพนักงานในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และยังทำให้ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและจริงใจ

4. ตัวแปรคุณลักษณะผู้ตามคือ ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และผู้ตามแบบปรับตาม ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นองค์การควรให้ความสำคัญเพราะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลจะมีความเพียรพยายามสามารถแก้ไขปัญหาและบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะค้ำประกันถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง และผู้ตามแบบปรับตามนั้นจะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

5. ตัวแปรบรรยากาศองค์การประกอบด้วย มิติการยอมรับ มิติการสนับสนุน มิติโครงสร้างของงาน มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมิติความรับผิดชอบ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นองค์การควรให้ความสำคัญเพราะการรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การและสภาพแวดล้อมจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และทำให้งานมีประสิทธิภาพแล้วเสร็จบรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

5.4.1 ควรศึกษาคุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

5.4.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ว่ามีความสอดคล้องสัมพันธ์อย่างไร เพราะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลมีแนวโน้มที่จะใช้ได้เหมาะสมกับรูปแบบภาวะผู้นำ และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บรรณานุกรม

- กฤษณา สำเร็จ. (2555) “ผู้ตามที่ดี” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.gotoknow.org>,
[สืบค้นเมื่อ 26 กันยายน 2555]
- กีรพงษ์ มานะพัฒน์พงษ์. (2550). **รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม**. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ขวัญใจ สนธิสวัสดิ์. (2546). **ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของงานบัญชี กองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง**. รายงานการวิจัย สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- คทาวิฑูร พรหมายน. (2545). **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจกองตรวจคนเข้าเมือง : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจฝ่าย 1 ฝ่าย 2**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล, นิทัศน์ คณะวรรณ และธีรพล แซ่ตั้ง. (2545). **ปฏิวัตินคนปฏิวัติองค์กร**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ฉันทฐา กริหิรัญ. (2550). **การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**. ปริญญาานิพนธ์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดำรง รัตนเวฬุ. (2547). **บรรยากาศองค์การของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดร้อยเอ็ด**. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารสาธารณสุข). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ และอิสระ สุวรรณบล. (2544). **ปทานุกรมการบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย.
- ทรงกลด เจริญศรี. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไปเขต 11 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2539). **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**. กรุงเทพฯ : คณะปฏิรูประบบราชการ.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). **องค์การและการบริหาร: การศึกษาการจัดการแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนพร จงวิทยาดี, พ.ต.ต.หญิง. (2544). **บรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร** โรงพยาบาลตำรวจ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.
- ธนาภรณ์ ลีสุริยาภรณ์. (2547). **การประเมินปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกรณีศึกษา** พนักงานบริษัท เอส.แอล.พาราวั๊ด จำกัด. ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธวัช ยิ่งประเสริฐ. (2549). **บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพยาบาล** โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธัญลักษณ์ พานิชบำเพ็ญ. (2554). **การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย** กับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชนเขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธิดารัตน์ บุญฤทธิ์. (2547). **การศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน** โรงแยกก๊าซธรรมชาติ กับอุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นต้นในไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต. สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- นงเยาว์ แก้วมรกต. (2542). **ผลของการรับรู้บรรยากาศที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน** บุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นเรศรี แสนมนตรี, ดาบตำรวจ. (2553). **บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการ** ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 23 อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศ มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นิรุจ อยู่พานิช. (2547). **ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน** บริษัท เอ็ม.บี.ซี. แลนด์ จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2550). **ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21**.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประจักษ์ จงอัศญากุล. (2546). **การรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน : กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมกระดาษลูกฟูกแห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัย จิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปรัชญ์ สิทธิสถาพรกุล. (2546). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เซอเฟส สเปเชียลตี้ส์ (ประเทศไทย) จำกัด ประจำโรงงานระยอง**. ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย. สาขาวิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). **จิตวิทยาบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี _____ . (2547). **การบริหารงานบุคคล จิตวิทยา**. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพฯ.
- พนิดา อุดมประเสริฐกุล. (2548). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองกับความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ABC**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- พรจันทร์ เทพพิทักษ์. (2549). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร” **วารสารโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์**, 2(2), 19-30.
- พรพรรณ อุ่นจันทร์. (2543). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานผลิตน้ำอัดลม**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัย จิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. (2546). **ขุมปัญญาทางพยาบาลศาสตร์**. กรุงเทพฯ : พระราม 4 ปรี้นท์ติ้ง.
- พิชิต ฤทธิจรูญ. (2547). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์. เฮ้าส์ ออฟ เคอร์ มีสท์.
- พิมพ์ชญา ชะมัง. (2550). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อาร์ตอุตสาหกรรม จำกัด**. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พีรดา เย็นทรวง. (2548). บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายขาย บริษัท เอสวีโอเอ จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- พีรศักดิ์ วิสัยรัตน์. (2555). “การเรียนรู้ ภาวะผู้นำกับภาวะผู้ตาม (ภาวะผู้ตาม : Follow ship)” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.pantown.com/group>, [สืบค้นเมื่อ 26 กันยายน 2555]
- ไพศาล อินทร์ผาย. (2543). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีนอนามัย จังหวัดสระบุรี. วิทยาสตรมหาบัณฑิต (สาขารณสุขศาสตร์). มหาวิทยาลัยมหิดล.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- รุ่งฤดี กิจควร. (2547). ผลกระทบรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามต่อความพอใจในงานของพนักงาน: กรณีศึกษากระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ และบุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2547). “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์” วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 16 (1), 24- 33.
- ลดาวัลย์ พร้อมสุข. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรรณช ทองไพบูลย์. (2543). บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรรษยา ศิริวัฒน์. (2548). ลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผลกับแนวทางการพัฒนาผู้ตาม: ในยุคปฏิรูประบบราชการ. วารสารพัฒนาชุมชน 44, 2 (กุมภาพันธ์), 27-34.
- วิชัย แหวนเพชร. (2544). มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมกมล.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิภาดา หลวงนา. (2546). **อิทธิพลของบรรยากาศองค์การ และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง.** วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศศิธร ดันเรืองวงษ์. (2548). **การศึกษาความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเซมิคอนดักเตอร์ ในเขตภาคกลาง.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : บริษัท ดวงกมลสมัยจำกัด
- สถิต คำลาเตียง. (2544). **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศ: ศึกษาเฉพาะ กรณีกองการบินทหารเรือ.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมพร สุทธิสนีย์. (2544). **มนุษย์สัมพันธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สายสิณีย์ เลิศพรรักษ์. (2548). **คุณลักษณะผู้ตามที่ดีตามความคาดหวังของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. พยาบาลศาสตร์ (การบริหารการพยาบาล) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย.
- สีปพนนท์ เกตุทัต. (2540). **วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง : ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พิมพ์ไทย.
- สุชญกาญจน์ หลืออรุณกิจ. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล.** ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). **ภาวะผู้นำ.** เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุมิตร ขาวประภา. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เสนาะ ดิยาวี. 2545. **หลักการบริหาร.** คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

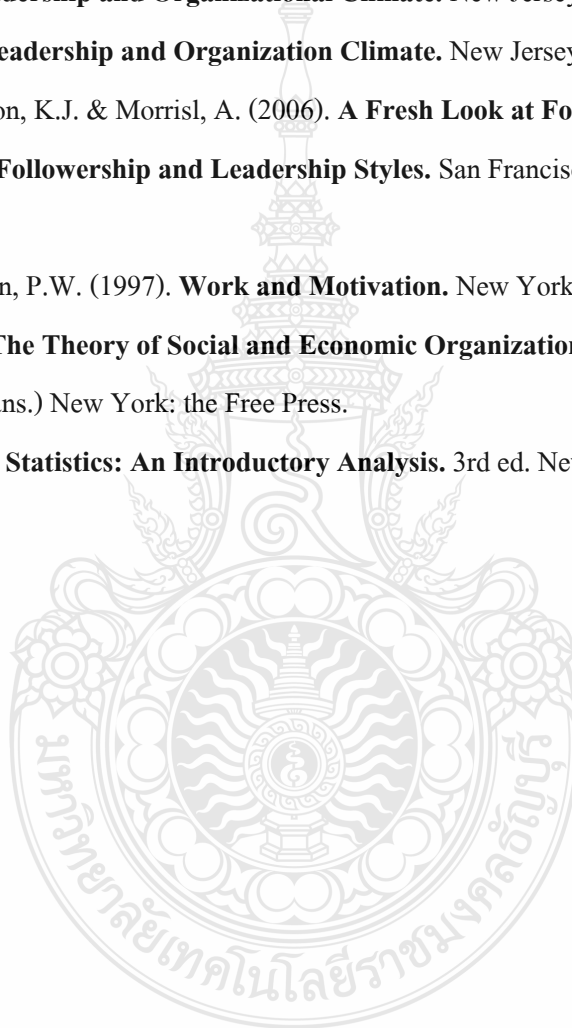
- อโณทัย จิระดา. (2552). รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบภาวะผู้ตามของครูที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงราย. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- อดิสร ไสยรินทร์. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการกรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- อดุลย์ ทองแก้ว. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลจิตเวช. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- อนุพงศ์ อวิรุทธา. (2555). “ใครคือผู้ตามที่ดีในองค์กร” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.siamturakij.com>, [สืบค้นเมื่อ 26 กันยายน 2555]
- อวยพร ตันมุขกุล. (2543). ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ. *พยาบาลสาร*, 27 (3), 7-14.
- อัจฉรา ปิ่นเวหา. (2555). ปัจจัยที่ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตแห่งหนึ่ง. ประชุมเชิงวิชาการ SWUMBA Research Conference, (17 กรกฎาคม).
- โอบธนา วิสัยนา. (2544). ความพึงพอใจในงาน ความคาดหวัง ความเป็นจริง และความต้องการตอบสนองตามการรับรู้ของบุคลากรพยาบาล โรงพยาบาลชุมพร. กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมพร สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
- Bolon, D.S. (1997). “**Organization Citizenship Behavior among Hospital Employee : A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment**”. *Hospital & Health Services Administration*. 42 (Summer 1997): 221-242.
- Bowditch, James L & Buono, Anthony. (1990). **F.A. Primer on Organization Behavior**. 2nd ed. New York: John Wiley and Sons.
- Chaleff, I. (1998). **The Courageous followers: Standing up to and for our leaders**. San Francisco: Berrett - Koehler.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Dessler, G. (1999). **Essentials of human resource management**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Elmore Peterson, & E. Grosvenor Plowman, (1953). **Business Organization and Management**. Illinois: Irwin.
- French, Wendell. (1964). **The Personnel Management Process: Human Resource Administration**. Boston: Houghton.
- Gilmer, V.H. (1998). **Applied Psychology: Problem on Living and Work**. New York: McGraw-Hill.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1993). **Management of Organization Behavior. Utilizing Human Resources**. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1968). One more time causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.) Handbook of industrial and Organizational psychology. Chicago: Rand McNally.
- James, L.R. and Jones, A.P. (1974). Organization Climate, A Review of Theory and Research, **Psychological Bulletin**. 81 (December).
- Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. **Harvard Business Review**, (November -December), 142-148.
- _____. (1992). **The power of followership**. New York: Doubleday.
- Latour, S. M. and Rast, V. J. (2004). Dynamic followership: the prerequisite for effective leadership. **Air & Space Power Journal**, Retrieved April 4, 2008, form http://findarticles.com/p/articles/mi_mONXL.
- Lundin, S.C. & Lancaster, L.C. (1990) **Beyond Leadership. The Importance of Followership**. The Futurist, 24 (3), 18.
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2001). **Leadership: Theory, Application, Skill Development**. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing
- Millet, John D. (1954). **Management n the public service**. New York: Mcgraw-Hill.
- Simon, Herbert A. (1960). **Administration behavior**. New York: The Mcmillan.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Smith, H.G. (1969). **Psychology of Industrial Behavior**. New York: McGraw Hill Book Company.
- Smith, R. & Huston, M. (1983). **Script-Based Evaluations of Satisfaction with Service**.
- Steers, R.M. & Porter, L. (1979). **Motivation and Work Behavior**. New York Donnelley & Sons.
- Steers, R. (2002). **Leadership and Organizational Climate**. New Jersey: Person Education. Inc.
- Stringer, R. (2002). **Leadership and Organization Climate**. New Jersey: Person Education. Inc.
- Thach, E.C., Thompson, K.J. & Morrisl, A. (2006). **A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles**. San Francisco: Sonoma State University.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1997). **Work and Motivation**. New York: John Wiley and sons.
- Weber, Max (1976). **The Theory of Social and Economic Organization**. (A.M. Henderson & T. Parson, Trans.) New York: the Free Press.
- Yamane, Taro (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. 3rd ed. New York: Harper and Row.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพล

ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้ และตำแหน่งงาน เป็นแบบสอบถามรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม ได้แก่ ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้ตามแบบเฉื่อยชา และผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ได้แก่ มิติโครงสร้างของงาน มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มิติความรับผิดชอบ มิติการยอมรับ มิติการสนับสนุน และมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาที่ใช้ทำงาน

โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อเพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูลที่จะนำไปวิเคราะห์และสรุปผล ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ และจะนำผลงานวิจัยที่ได้มาเสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไปในอนาคต

ชวลีพร เพ็ชรศรี

นักศึกษาปริญญาโท

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 25 ปี

2. 25 – 30 ปี

3. 31 – 40 ปี

4. 41 – 50 ปี

5. มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโท

4. สูงกว่าปริญญาโท

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

1. น้อยกว่า 5 ปี

2. 5 – 6 ปี

3. 7 – 8 ปี

4. 9 - 10 ปี

5. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

5. รายได้

1. ต่ำกว่า 10,000 บาท

2. 10,001 – 20,000 บาท

3. 20,001 – 30,000 บาท

4. 30,001 – 40,000 บาท

5. 40,001 – 50,000 บาท

6. มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป

6. ตำแหน่งงานของท่าน

1. ระดับปฏิบัติการ

2. ผู้บริหารระดับต้น

3. ผู้บริหารระดับกลาง

4. ผู้บริหารระดับสูง

ตอนที่ 2 คุณลักษณะผู้ตาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

กรุณาทำทุกข้อ

คะแนน 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

คุณลักษณะผู้ตาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ผู้ตามแบบห่างเหิน					
1. ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร					
2. งานที่ปฏิบัติท่านได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ๆให้กับผู้นำหรือองค์กร					
3. ท่านสามารถใช้ประสบการณ์ของตัวเองแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
4. เมื่อท่านได้ใช้ความคิดอย่างอิสระท่านจะรู้สึกมีพลังกับการทำงานและสร้างผลงานให้ดีที่สุด					
ผู้ตามแบบปรับตาม					
1. ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานส่งผลให้งานออกมาตามความคาดหวังหรือเป้าหมายขององค์กร					
2. เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ท่านจะปฏิบัติตามโดยปราศจากข้อสงสัยไม่ว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร					
3. หากพบปัญหาที่ยุ่งยากในการทำงานเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องเข้ามาจัดการกับปัญหานั้น					
4. ท่านริเริ่มกิจกรรมใหม่ๆ และสามารถดำเนินการได้สำเร็จเป็นผลดี เพิ่มคุณค่าต่อองค์กร					

คุณลักษณะผู้ตาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ผู้ตามแบบเอาตัวรอด 1. ท่านจะแสดงพฤติกรรมตามวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ได้รับความสำเร็จ					
2. ข้าพเจ้าจะปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวข้าพเจ้าเท่านั้น					
3. หากงานที่ได้รับมอบหมายมีความเสี่ยง ข้าพเจ้าจะพยายามหลีกเลี่ยง					
4. ข้าพเจ้าจะพยายามทำให้คนที่ข้าพเจ้าร่วมงานด้วยเกิดความพึงพอใจในตัวข้าพเจ้ามากที่สุด					
5. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงงานที่ปฏิบัติแล้วขัดแย้งต่อวิชาชีพ					
ผู้ตามแบบเฉื่อยชา 1. ท่านควรรอให้ผู้บังคับบัญชาของท่านมาช่วยแก้ไขปัญหาดังๆ ในการปฏิบัติงาน โดยท่านไม่ควรพยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง					
2. เมื่อท่านเริ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ท่านจะค่อยๆทำไปเรื่อยๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด					
3. เมื่อท่านทำงานสำเร็จตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้ว ท่านไม่จำเป็นที่จะทำงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมายในงานที่ปฏิบัติ					
4. ท่านมักจะให้เพื่อนร่วมงานเข้ามาช่วยท่านในการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้อยู่เสมอ					
5. งานที่มีความยากและซับซ้อน ท่านจะให้ผู้บังคับบัญชาทำงานนั้นสำเร็จเพียงฝ่ายเดียว โดยไม่จำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วม					

คุณลักษณะผู้ตาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล 1. ท่านมีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ					
2. ท่านจะแสดงทัศนคติของตนเองอย่างตรงไปตรงมาแม้จะขัดแย้งกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานหรือถูกโต้แย้งจากผู้นำ					
3. เมื่อท่านไม่ได้เป็นหัวหน้างาน ท่านยังคงให้ความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ที่มีปัญหา					
4. ท่านมีความเข้าใจต่อความต้องการและเป้าหมายขององค์กรจึงพยายามทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย					
5. ท่านมีความผูกพันต่อองค์กรและทำงานเพิ่มเติมด้วยความรับผิดชอบต่อองค์กรด้วยความสามารถที่ดีที่สุดของท่าน					



ตอนที่ 3 บรรยายกาสองค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

กรุณาทำทุกข้อ

คะแนน 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 = ไม่เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 4 = เห็นด้วย 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

บรรยายกาสองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
มิติโครงสร้างของงาน					
1. หน่วยงานของท่านมีนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงาน					
2. หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม					
3. ขั้นตอนในการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นง่ายต่อการปรับเปลี่ยน					
4. หน่วยงานของท่านมีสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนเป็นระบบไม่ซ้ำซ้อนกันง่ายต่อการติดต่อสื่อสารภายใน					
5. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้					
มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
1. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
2. หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงส่งผลให้ท่านไม่สามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนด					
3. หน่วยงานของท่านมีการติดตามและเสนอแนะให้มีการปรับปรุงงานให้เป็นไปตามมาตรฐานจากผู้บังคับบัญชา					
4. มาตรฐานการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านส่งผลให้ระบบการทำงานดีขึ้น					
5. ระบบคุณภาพที่หน่วยงานท่านดำเนินการทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิมเป็นไปตามเป้าหมายของค์การ					

บรรยากาศองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
มิตินิยมรับผิดชอบ					
1. งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถในทางวิชาชีพอย่างเต็มความสามารถ					
2. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอยู่ในระดับที่เหมาะสม					
3. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย					
4. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถในทางความคิดเกี่ยวกับวิธีการทำงานใหม่ๆ					
มิตินิยมยอมรับ					
1. ท่านได้รับคำชมจากผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมรับและยกย่องผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น					
3. หน่วยงานมีระบบพิจารณาความดี ความชอบ มีความยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับ					
4. หน่วยงานของท่านยอมรับต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน					
5. เงินเดือน และสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน					
มิตินิยมสนับสนุน					
1. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้บุคลากรแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยตนเอง					
2. หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะการทำงานเพื่อตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น					

บรรยายากองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
3. ท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการทำงานโดยปราศจากการโต้ตอบหรือแก้แค้นจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน					
4. หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิทางการศึกษา					
5. หน่วยงานของท่านสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรม ประชุมหรือสัมมนาต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ					
มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน					
1. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
2. เมื่อท่านมีปัญหาในเรื่องงานมักจะมีเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือเป็นอย่างดี					
3. ท่านและเพื่อนร่วมงานเต็มใจให้ความร่วมมือในกิจกรรมของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
4. ท่านมีความภาคภูมิใจและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้ตลอดไป					
5. ท่านมีความผูกพันและมีความรู้สึกรักเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร					

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

กรุณาทำทุกข้อ

คะแนน 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
คุณภาพของงาน					
1. ผลงานที่ปฏิบัติออกมานั้นมีความถูกต้อง เรียบร้อยและทันเวลาที่กำหนด					
2. ผลงานที่ปฏิบัติออกมานั้นเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้					
3. วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการผลิตนั้นได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้					
4. ก่อนการส่งมอบสินค้าทุกครั้งหน่วยงานมีการตรวจคุณภาพมาตรฐานของสินค้า					
5. คุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรภายนอก และผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า					
ปริมาณงาน					
1. ปริมาณงานที่ออกมานั้น มีความสมดุลกับอัตรากำลังของพนักงานในหน่วยงาน					
2. ปริมาณงานที่ออกมาเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน					
3. ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสมตรงกับความสามารถ					
4. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลาเสมอ					

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
เวลาที่ใช้ทำงาน					
1. งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดเวลาเมื่อเปรียบเทียบความยาก-ง่ายของงาน					
2. ผลงานแต่ละชิ้นสามารถทำให้สำเร็จได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม					
3. การส่งมอบผลิตภัณฑ์-สินค้าตรงตามเวลาที่กำหนด					
4. พนักงานทำงานได้ตามเป้าหมายของเวลาที่องค์กรกำหนด					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

***** ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม *****

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะผู้ตาม และบรรยากาศองค์กรของพนักงาน

2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

3. ข้อมูลที่ได้จากท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด แต่จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น และเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไปในอนาคต

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้

ชวลีพร เพ็ชรศรี

นักศึกษาปริญญาโท

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์

- (1) ชื่อบริษัท.....
- (2) ชื่อ.....นามสกุล.....
- (3) ตำแหน่ง.....สังกัด.....
- (4) วันที่ให้สัมภาษณ์.....สถานที่ให้สัมภาษณ์.....
- (5) เพศ.....
- (6) อายุ.....
- (7) ระดับการศึกษา.....
- (8) ประสบการณ์ในการทำงาน.....

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม

(1) ผู้ตามแบบห่างเหิน

(1.1) หน่วยงานของท่านมีผู้ตามที่ชอบมีความอิสระ และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ๆให้กับองค์กร และส่งผลิ์งานออกมาตามเป้าหมายขององค์กร หรือไม่อย่างไร

.....

(2) ผู้ตามแบบปรับตาม

(2.1) ผู้ตามในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานยินยอมและเต็มใจทำตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร ส่งผลิ์งานออกมาตามเป้าหมายขององค์กรหรือไม่อย่างไร และท่านคิดว่าผู้ตามในหน่วยงานของท่านยังขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร

.....

(3) ผู้ตามแบบเอาตัวรอด

(3.1) หน่วยงานของท่านมีผู้ตามที่ปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวเองมากที่สุด และพยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีการเสี่ยงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้หรือไม่ อย่างไร

.....
.....

(4) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา

(4.1) ผู้ตามในหน่วยงานของท่านไม่กระตือรือร้นและไม่มีความคิดสร้างสรรค์กับงานที่ได้รับมอบหมาย และเมื่อเริ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายจะค่อยๆทำไปเรื่อยๆโดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด และ รอให้ผู้บังคับบัญชามาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในการปฏิบัติงานโดยไม่พยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเองหรือไม่ อย่างไร

.....
.....

(5) ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล

(5.1) หน่วยงานของท่านมีผู้ตามที่มีมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก มีความสามารถในงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ มีความสนใจ กระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ให้มีขีดความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ และมีความรักดี ให้ความร่วมมือต่อองค์กร สามารถแก้ไขปัญหาและบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง หรือไม่ อย่างไร

.....
.....

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

1. ท่านคิดว่าคตินโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงานมีผลต่อภาวะผู้ตามหรือไม่อย่างไร

.....
.....

2. ท่านคิดว่าคตินโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

.....
.....



ภาคผนวก ข
ผลการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม

คำถามที่ 1 : หน่วยงานของท่านมีผู้ตามที่ชอบมีความอิสระ และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ๆให้กับองค์กร และส่งผลให้งานออกมาตามเป้าหมายขององค์กร หรือไม่อย่างไร

ผู้ตามในหน่วยงานชอบความอิสระ ใช้ความคิดสร้างสรรค์มาก กล้าแสดงออก จึงส่งผลให้งานออกมาตามเป้าหมายขององค์กร

คำถามที่ 2 : ผู้ตามในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานยินยอมและเต็มใจทำตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร ส่งผลให้งานออกมาตามเป้าหมายขององค์กร หรือไม่อย่างไร และท่านคิดว่าผู้ตามในหน่วยงานของท่านยังขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นมาก โดยส่วนใหญ่ยินยอมทำตามคำสั่งของหัวหน้างานโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร ผู้ตามในหน่วยงานยังขาดทักษะ และความคิดเกี่ยวกับแนวโน้มของเทคโนโลยีใหม่ๆ

คำถามที่ 3 : หน่วยงานท่านมีผู้ตามที่ปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวเองมากที่สุด และพยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีการเสี่ยงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้หรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามในหน่วยงานส่วนใหญ่จะทำงานกันเป็นทีม โดยถ้างานของใครไม่เสร็จอีกคนก็จะเข้ามาช่วยทำให้เสร็จ ทางบริษัท จะร่วมประชุมหารือก่อน และจะมีการประกนให้ผู้ตามที่มีภาระเสี่ยง

คำถามที่ 4 : ผู้ตามในหน่วยงานของท่านไม่กระตือรือร้นและไม่มีความคิดสร้างสรรค์กับงานที่ได้รับมอบหมาย และเมื่อเริ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายจะค่อยๆ ทำไปเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด และรอให้ผู้บังคับบัญชามาช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานโดยไม่พยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเองหรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามในหน่วยงานส่วนใหญ่จะกระตือรือร้นมีความคิดสร้างสรรค์กับงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ตามในหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจะค่อยๆ ทำไปเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด มีบ้างแต่น้อย

คำถามที่ 5 : หน่วยงานของท่านมีผู้ตามที่มีพฤติกรรมกล้าแสดงออก มีความสามารถในงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ มีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ และ มีความรักดี ให้ความร่วมมือต่อองค์กร สามารถแก้ไข

ปัญหาและบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง หรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามในหน่วยงาน มีพฤติกรรมกล้าแสดงออกมีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการทำงาน ผู้ตามในหน่วยงาน มีความรักดี ให้ความร่วมมือต่อองค์กร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง

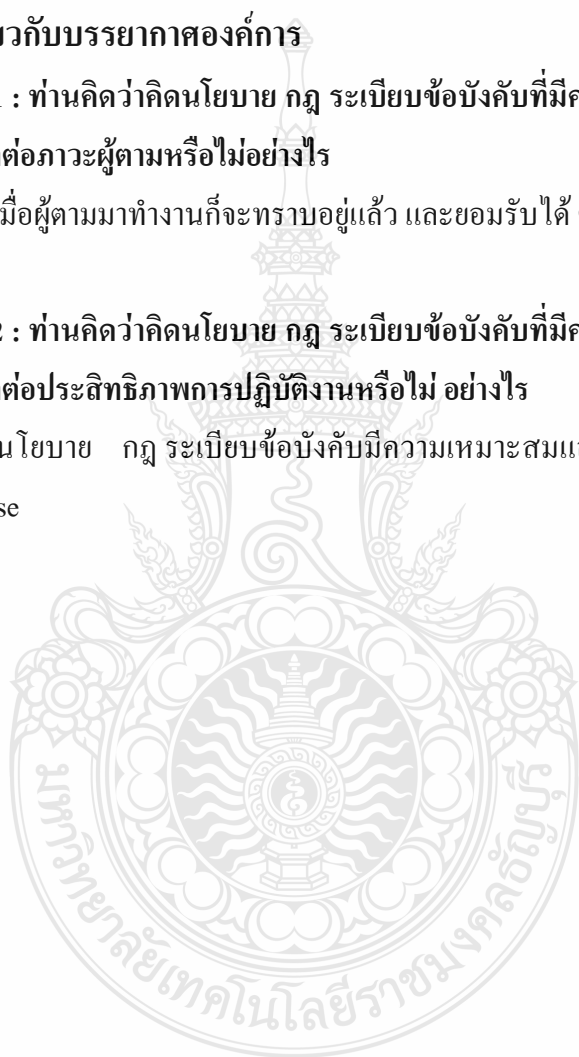
ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

คำถามที่ 1 : ท่านคิดว่าคตินโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงานมีผลต่อภาวะผู้ตามหรือไม่อย่างไร

ส่วนใหญ่เมื่อผู้ตามมาทำงานก็จะทราบอยู่แล้ว และยอมรับได้ ซึ่งกฎ ระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสม

คำถามที่ 2 : ท่านคิดว่าคตินโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

ส่วนใหญ่นโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับมีความเหมาะสมและมีความยืดหยุ่น ซึ่งมีการหารือเป็น Case by Case



ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม

คำถามที่ 1 : หน่วยงานของท่านมีผู้ตามที่ชอบมีความอิสระ และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ๆให้กับองค์กร และส่งผลให้งานออกมาตามเป้าหมายขององค์กร หรือไม่อย่างไร

ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าแสดงออก มีความอิสระ และใช้ประสบการณ์ช่วยในการแก้ปัญหาส่งผลให้งานออกมาเกินเป้าหมาย

คำถามที่ 2 : ผู้ตามในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานยินยอมและเต็มใจทำตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร ส่งผลให้งานออกมาตามเป้าหมายขององค์กร หรือไม่อย่างไร และท่านคิดว่าผู้ตามในหน่วยงานของท่านยังขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และในการสั่งงานทุกครั้งหัวหน้างานมีการแจ้งวัตถุประสงค์ของงานอย่างชัดเจน ซึ่งผู้ตามมีความกระตือรือร้นและเต็มใจทำงาน ผู้ตามยังขาดทักษะเช่น งานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ และผู้ตามยังต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติมบางส่วน

คำถามที่ 3 : หน่วยงานท่านมีผู้ตามที่ปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวเองมากที่สุด และพยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีการเสี่ยงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้หรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามส่วนใหญ่ทำเฉพาะงานในหน้าที่ของตนเอง เมื่อมีงานที่เสี่ยงจะไม่ตัดสินใจทำเอง ต้องให้หัวหน้าช่วยตัดสินใจอนุมัติ

คำถามที่ 4 : ผู้ตามในหน่วยงานของท่านไม่กระตือรือร้นและไม่มีความคิดสร้างสรรค์กับงานที่ได้รับมอบหมาย และเมื่อเริ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายจะค่อย ๆ ทำไปเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด และรอให้ผู้บังคับบัญชามาช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานโดยไม่พยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเองหรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ กับงานที่ได้รับมอบหมาย ส่วนใหญ่ ผู้ตามที่อยู่นาน ๆ จะไม่กระตือรือร้น และไม่มีความคิดสร้างสรรค์กับงานที่ได้รับมอบหมาย

คำถามที่ 5 : หน่วยงานของท่านมีผู้ตามที่มีพฤติกรรมกล้าแสดงออก มีความสามารถในงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ มีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ และ มีความภักดี ให้ความร่วมมือต่อองค์กร สามารถแก้ไขปัญหาและบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง หรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามส่วนใหญ่ที่มีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ ผู้ตามส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญห โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง

ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

คำถามที่ 1 : ท่านคิดว่าคตินโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงานมีผลต่อภาวะผู้ตามหรือไม่อย่างไร

บริษัทมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องทำตามซึ่งไม่มีผลต่อภาวะผู้ตาม

คำถามที่ 2 : ท่านคิดว่าคตินโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

มีเหมาะสม ยืดหยุ่นในบางครั้งแต่ก็ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร



ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม

คำถามที่ 1 : หน่วยงานของท่านมีผู้ตามที่ชอบมีความอิสระ และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ๆให้กับองค์กร และส่งผลให้งานออกมาตามเป้าหมายขององค์กร หรือไม่อย่างไร

ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ แต่นอกกรอบมากไม่ได้ เพราะมีเรื่องของงบประมาณเข้ามาเกี่ยวข้อง องค์กรยินดีรับฟัง

คำถามที่ 2 : ผู้ตามในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานยินยอมและเต็มใจทำตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร ส่งผลให้งานออกมาตามเป้าหมายขององค์กร หรือไม่อย่างไร และท่านคิดว่าผู้ตามในหน่วยงานของท่านยังขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและเต็มใจทำงาน แต่ต้องคอยดูแลกำหนดงานให้ผลงานจึงออกมา ผู้ตามยังขาดทักษะเรื่องภาษาต่างประเทศ ซึ่งสื่อสาร Present ไม่ได้ การเจรจาต่อรองก็ไม่ได้

คำถามที่ 3 : หน่วยงานท่านมีผู้ตามที่ปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวเองมากที่สุด และพยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีการเสี่ยงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้หรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามส่วนใหญ่ทำเฉพาะงานของตัวเองเนื่องจากมีภาระงานเยอะจึงไม่มีเวลาไปช่วยเพื่อน ๆ ร่วมงาน ผู้ตามพยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีการเสี่ยง ซึ่งจะไม่กล้าตัดสินใจทำเองโดยส่วนใหญ่จะถามหัวหน้าก่อน

คำถามที่ 4 : ผู้ตามในหน่วยงานของท่านไม่กระตือรือร้นและไม่มีความคิดสร้างสรรค์กับงานที่ได้รับมอบหมาย และเมื่อเริ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายจะค่อย ๆ ทำไปเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด และรอให้ผู้บังคับบัญชามาช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานโดยไม่พยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเองหรือไม่ อย่างไร

ส่วนใหญ่ผู้ตามที่อยู่นาน ๆ จะไม่พัฒนาตัวเอง แต่คนรุ่นใหม่จะพัฒนาตัวเองมากกว่า ผู้ตามส่วนใหญ่ทำไปเรื่อย ๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

คำถามที่ 5 : หน่วยงานของท่านมีผู้ตามที่มีพฤติกรรมกล้าแสดงออก มีความสามารถในงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ มีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ และ มีความภักดี ให้ความร่วมมือต่อองค์กร สามารถแก้ไขปัญหาและบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง หรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามส่วนใหญ่มีพฤติกรรมกล้าแสดงออกอย่างเต็มที่ มีความสามารถในงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาและบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างดี

ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

คำถามที่ 1 : ท่านคิดว่าคตินโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงานมีผลต่อภาวะผู้ตามหรือไม่อย่างไร

มีกฎ ระเบียบข้อบังคับมาก แต่เวลาปฏิบัติยืดหยุ่นให้

คำถามที่ 2 : ท่านคิดว่าคตินโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

ระเบียบข้อบังคับมีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงาน



ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม

คำถามที่ 1 : หน่วยงานของท่านมีผู้ตามที่ชอบมีความอิสระ และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ๆให้กับองค์กร และส่งผลิทำงานออกมาตามเป้าหมายขององค์กร หรือไม่อย่างไร

ผู้ตามส่วนใหญ่ไม่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

คำถามที่ 2 : ผู้ตามในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานยินยอมและเต็มใจทำตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร ส่งผลิทำงานออกมาตามเป้าหมายขององค์กร หรือไม่อย่างไร และท่านคิดว่าผู้ตามในหน่วยงานของท่านยังขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำงาน ผู้ตามยังขาดทักษะงานใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีประสบการณ์

คำถามที่ 3 : หน่วยงานท่านมีผู้ตามที่ปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวเองมากที่สุด และพยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีการเสี่ยงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้หรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามส่วนใหญ่ทำเฉพาะงานในหน้าที่ หลีกเลี่ยงงานที่เสี่ยง หรืออาจจะไม่ทำ

คำถามที่ 4 : ผู้ตามในหน่วยงานของท่านไม่กระตือรือร้นและไม่มีความคิดสร้างสรรค์กับงานที่ได้รับมอบหมาย และเมื่อเริ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายจะค่อย ๆ ทำไปเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด และรอให้ผู้บังคับบัญชามาช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานโดยไม่พยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเองหรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามส่วนใหญ่ที่มีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ทำงานไปเรื่อย ๆ ไม่ได้ เพราะลูกค้านี่ทุกคนจะต้องช่วยกันเมื่อมีปัญหา ไม่งั้นจะไม่ทันลูกค้า

คำถามที่ 5 : หน่วยงานของท่านมีผู้ตามที่มีพฤติกรรมกล้าแสดงออก มีความสามารถในงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ มีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ และ มีความรักดี ให้ความร่วมมือต่อองค์กร สามารถแก้ไขปัญหาและบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง หรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามส่วนใหญ่มีพฤติกรรมกล้าแสดงออกอย่างเต็มที่ และให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา

ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

คำถามที่ 1 : ท่านคิดว่าคตินโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงานมีผลต่อภาวะผู้ตามหรือไม่อย่างไร

มีกฎ กติกา เข้มงวด หลายขั้นตอน ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ไร้คาญ หงุดหงิด

คำถามที่ 2 : ท่านคิดว่าคตินโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

กฎ กติการิมามากไป ยุ่ง หลายขั้นตอน ซ้ำซ้อน ทำให้งานล่าช้า กว่าที่ควรจะเป็น



ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม

คำถามที่ 1 : หน่วยงานของท่านมีผู้ตามที่ชอบมีความอิสระ และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ๆให้กับองค์กร และส่งผลให้งานออกมาตามเป้าหมายขององค์กร หรือไม่อย่างไร

ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าแสดงออก มีความอิสระ และใช้ประสบการณ์ช่วยในการแก้ปัญหาส่งผลให้งานออกมาดี

คำถามที่ 2 : ผู้ตามในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานยินยอมและเต็มใจทำตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร ส่งผลให้งานออกมาตามเป้าหมายขององค์กร หรือไม่อย่างไร และท่านคิดว่าผู้ตามในหน่วยงานของท่านยังขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นและเต็มใจทำงาน แต่ต้องคอยดูแลและกำหนดงานให้ผลงานจึงออกมา ผู้ตามยังขาดทักษะเกี่ยวกับงานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ ซึ่งบริษัทมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับ แนวโน้มเทคโนโลยีใหม่ ๆ

คำถามที่ 3 : หน่วยงานท่านมีผู้ตามที่ปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวเองมากที่สุด และพยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีการเสี่ยงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้หรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามส่วนใหญ่ทำเฉพาะงานในหน้าที่ของตัวเอง โดยทุกคนต้องทำได้ All Function ทุกหน้าที่ ผู้ตามพยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีการเสี่ยง โดยส่วนใหญ่จะถามหัวหน้าก่อน

คำถามที่ 4 : ผู้ตามในหน่วยงานของท่านไม่กระตือรือร้นและไม่มีความคิดสร้างสรรค์กับงานที่ได้รับมอบหมาย และเมื่อเริ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายจะค่อย ๆ ทำไปเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด และรอให้ผู้บังคับบัญชามาช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานโดยไม่พยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเองหรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามกระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะพัฒนาตนเอง ลักษณะของงานผู้ตามส่วนใหญ่จะทำไปเรื่อยไม่ได้ เพราะมีระยะเวลาที่กำหนด

คำถามที่ 5 : หน่วยงานของท่านมีผู้ตามที่มีพฤติกรรมกล้าแสดงออก มีความสามารถในงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ มีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ และ มีความภักดี ให้ความร่วมมือต่อองค์กร สามารถแก้ไขปัญหาและบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง หรือไม่ อย่างไร

ผู้ตามส่วนใหญ่ที่มีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ รวมทั้งมีพฤติกรรมกล้าแสดงออกอย่างเต็มที่ และให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง

ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

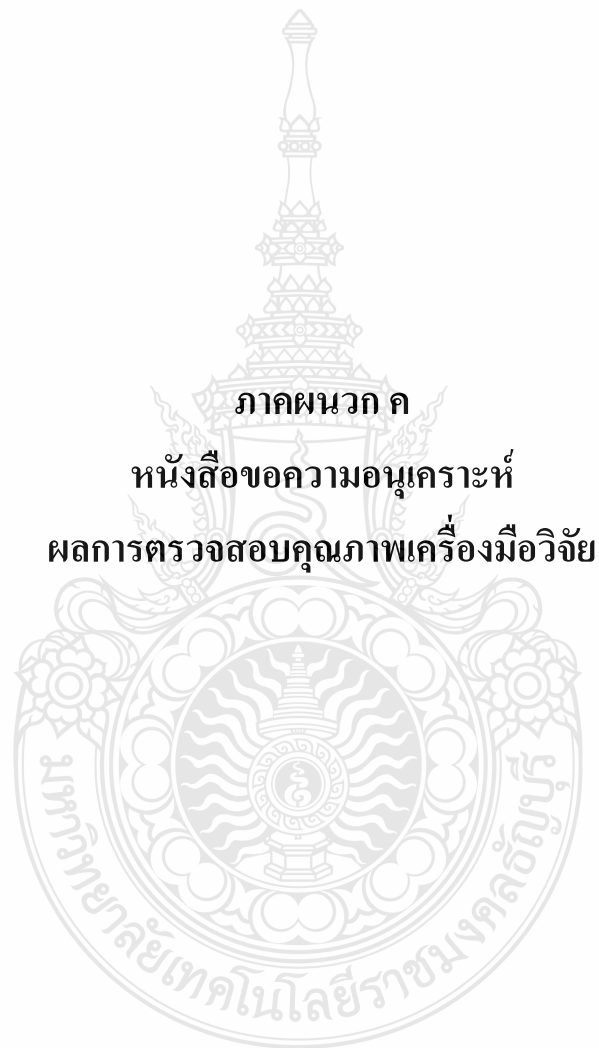
คำถามที่ 1 : ท่านคิดว่าคตินโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงานมีผลต่อภาวะผู้ตามหรือไม่อย่างไร

มีกฎ กติกา เข้มงวด หลายขั้นตอน แต่ยืดหยุ่นได้แล้วแต่กรณี แต่ไม่ทุกกรณีไป แต่เวลาปฏิบัติยืดหยุ่น

คำถามที่ 2 : ท่านคิดว่าคตินโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

ส่วนใหญ่ กฎ ระเบียบ ยึดตามกฎหมายแรงงาน ซึ่งมีได้เป็นการเอาเปรียบผู้ปฏิบัติงาน โดยบริษัทมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องทำตาม เพราะก่อนเข้ามาทำงานพนักงานก็จะทราบอยู่แล้วและยอมรับได้





ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย



รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

1. นางแวรรัตน์ ชำนาญภักดี

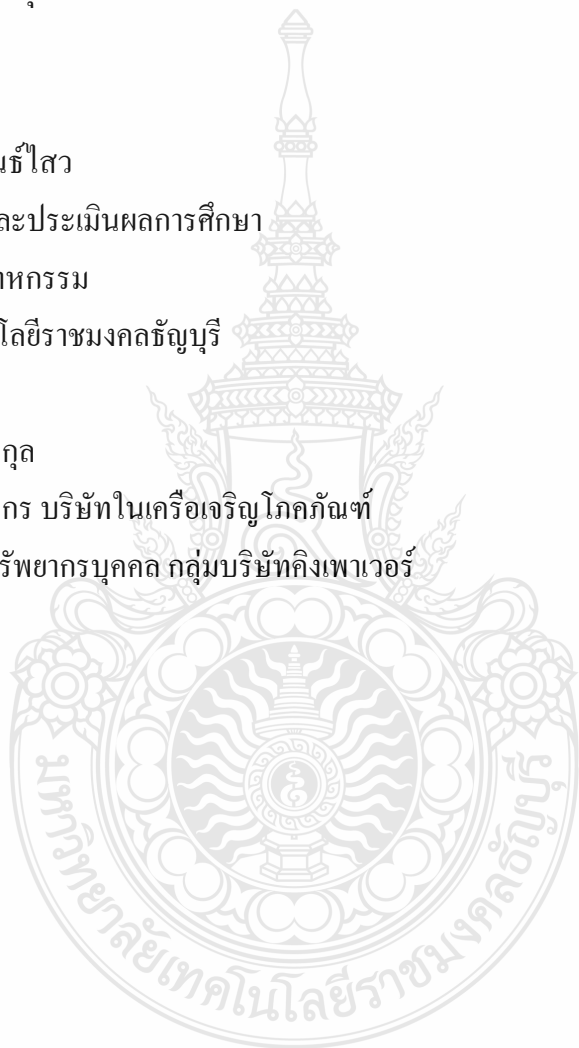
ผู้อำนวยการสายงานบุคคลและประชาสัมพันธ์
บริษัท ยิบอินซอย

2. ผศ.ดร.ประนอม พันธุ์ไสว

หัวหน้าสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

3. นายธีรวุฒิ วงศ์เสวตกุล

ที่ปรึกษาด้านบุคลากร บริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์
ผู้อำนวยการส่วนทรัพยากรบุคคล กลุ่มบริษัทคิงเพาเวอร์



ที่ ศธ ๐๕๓๘.๐๖ / ๒๕๖๖



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๗๑ พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางแวรรัตน์ ชำนาญภักดี ผู้อำนวยการสายงานบุคคลและประชาสัมพันธ์
บริษัท ยิบอินซอย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางชุลีพร เพ็ชรศรี นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน” โดยมี ดร.กัฒนาคุณ น่าน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤษมา คำพิทักษ์)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐๒-๕๔๕๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๔๕๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางชุลีพร เพ็ชรศรี

โทร. ๐๘๑ ๙๐๖ ๓/๙๖๓



ที่ ศธ ๐๕๓/๘.๐๖ ๒๕๖๗

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง

จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๗ พฤษภาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประนอม พันธุ์ไธว หัวหน้าสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางชุลีพร เพ็ชรศรี นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน” โดยมี ดร.กล้าหาญ ณาน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤษมา คำพิทักษ์)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐๒-๕๔๙๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๔๙๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางชุลีพร เพ็ชรศรี

โทร. ๐๘๑ ๙๐๖ ๓/๙๖๓



ที่ ศธ ๐๕๓๘.๐๖ / ๒๕๖๘

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง

จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๗๑ พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คุณธีรวิทย์ วงศ์เศวตกุล ที่ปรึกษาด้านบุคลากร บริษัทเครือข่ายเจริญโภคภัณฑ์
ผู้อำนวยการส่วนทรัพยากรบุคคล กลุ่มบริษัทคิงเพาเวอร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางชุลีพร เพ็ชรศรี นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน” โดยมี ดร.กล้าหาญ ณาน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤษมา คำพิทักษ์)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐๒-๕๕๙๔๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๕๙๔๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางชุลีพร เพ็ชรศรี

โทร. ๐๘๑ ๙๐๖ ๓/๙๖๓

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพล

ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้ และตำแหน่งงาน เป็นแบบสอบถามรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ตาม ได้แก่ ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้ตามแบบเฉื่อยชา และผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ได้แก่ มิติโครงสร้างของงาน มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มิติความรับผิดชอบ มิติการยอมรับ มิติการสนับสนุน และมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาที่ใช้ทำงาน

โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อเพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูลที่จะนำไปวิเคราะห์และสรุปผล ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ และจะนำผลงานวิจัยที่ได้มาเสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไปในอนาคต

ชวลีพร เพ็ชรศรี

นักศึกษาปริญญาโท

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 25 ปี

2. 25 – 30 ปี

3. 31 – 40 ปี

4. 41 – 50 ปี

5. มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโท

4. สูงกว่าปริญญาโท

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

1. น้อยกว่า 5 ปี

2. 5 – 6 ปี

3. 7 – 8 ปี

4. 9 - 10 ปี

5. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

5. รายได้

1. ต่ำกว่า 10,000 บาท

2. 10,001 – 20,000 บาท

3. 20,001 – 30,000 บาท

4. 30,001 – 40,000 บาท

5. 40,001 – 50,000 บาท

6. มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป

6. ตำแหน่งงานของท่าน

1. ระดับปฏิบัติการ

2. ผู้บริหารระดับต้น

3. ผู้บริหารระดับกลาง

4. ผู้บริหารระดับสูง

ตอนที่ 2 คุณลักษณะผู้ตาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยที่

+1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นวัดได้ตรงกับจุดประสงค์

0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นวัดได้ตรงกับจุดประสงค์

-1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่ได้วัดตรงกับจุดประสงค์

คุณลักษณะผู้ตาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
ผู้ตามแบบห่างเหิน				
1. ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร	+1	+1	+1	1.00
2. งานที่ปฏิบัติท่านได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ๆให้กับผู้นำหรือองค์กร	+1	+1	+1	1.00
3. ท่านสามารถใช้ประสบการณ์ของตัวเองแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	1.00
4. เมื่อท่านได้ใช้ความคิดอย่างอิสระท่านจะรู้สึกมีพลังกับการทำงานและสร้างผลงานในดีที่สุดในที่สุด	+1	+1	+1	1.00
ผู้ตามแบบปรับตาม				
1. ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานส่งผลให้งานออกมาตามความคาดหวังหรือเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	1.00
2. เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ท่านจะปฏิบัติตามโดยปราศจากข้อสงสัยไม่ว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร	+1	+1	+1	1.00
3. หากพบปัญหาที่ยุ่งยากในการทำงานเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องเข้ามาจัดการกับปัญหานั้น	+1	+1	+1	1.00
4. ท่านริเริ่มกิจกรรมใหม่ๆ และสามารถดำเนินการได้สำเร็จเป็นผลดี เพิ่มคุณค่าต่อองค์กร	+1	+1	+1	1.00

คุณลักษณะผู้ตาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
ผู้ตามแบบเอาตัวรอด				
1. ท่านจะแสดงพฤติกรรมตามวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ได้รับความสำเร็จ	+1	0	+1	0.66
2. ข้าพเจ้าจะปฏิบัติงานเฉพาะงานที่มีประโยชน์ต่อตัวข้าพเจ้าเท่านั้น	+1	+1	+1	1.00
3. หากงานที่ได้รับมอบหมายมีความเสี่ยง ข้าพเจ้าจะพยายามหลีกเลี่ยง	+1	+1	+1	1.00
4. ข้าพเจ้าจะพยายามทำให้คนที่ข้าพเจ้าร่วมงานด้วยเกิดความพึงพอใจในตัวข้าพเจ้ามากที่สุด	+1	+1	+1	1.00
5. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงงานที่ปฏิบัติแล้วขัดแย้งต่อวิชาชีพ	+1	+1	+1	1.00
ผู้ตามแบบเฉื่อยชา				
1. ท่านควรรอให้ผู้บังคับบัญชาของท่านมาช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงาน โดยท่านไม่ควรพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง	+1	+1	+1	1.00
2. เมื่อท่านเริ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ท่านจะค่อยๆ ทำไปเรื่อยๆ โดยไม่คำนึงถึงระยะเวลาที่กำหนด	+1	+1	+1	1.00
3. เมื่อท่านทำงานสำเร็จตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้ว ท่านไม่จำเป็นที่จะทำงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย ในงานที่ปฏิบัติ	+1	+1	+1	1.00
4. ท่านมักจะให้เพื่อนร่วมงานเข้ามาช่วยท่านในการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้อยู่เสมอ	+1	+1	+1	1.00
5. งานที่มีความยากและซับซ้อน ท่านจะให้ผู้บังคับบัญชาทำงานนั้นสำเร็จเพียงฝ่ายเดียว โดยไม่จำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วม	+1	+1	+1	1.00

คุณลักษณะผู้ตาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล				
1. ท่านมีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ	+1	0	+1	0.66
2. ท่านจะแสดงทัศนคติของตนเองอย่างตรงไปตรงมาแม้จะขัดแย้งกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานหรือถูกโต้แย้งจากผู้นำ	+1	+1	+1	1.00
3. เมื่อท่านไม่ได้เป็นหัวหน้างาน ท่านยังคงให้ความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆที่มีปัญหา	+1	+1	+1	1.00
4. ท่านมีความเข้าใจต่อความต้องการและเป้าหมายขององค์กรจึงพยายามทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	1.00
5. ท่านมีความผูกพันต่อองค์กรและทำงานเพิ่มเติมด้วยความรับผิดชอบต่อองค์กรด้วยความสามารถที่ดีที่สุดของท่าน	+1	+1	+1	1.00



ตอนที่ 3 บรรยายการองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

กรุณาทำทุกข้อ

คะแนน 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 = ไม่เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 4 = เห็นด้วย 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

บรรยายการองค์กร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
มิติโครงสร้างของงาน				
1. หน่วยงานของท่านมีนโยบาย กว้างครอบคลุมข้อบังคับที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00
2. หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00
3. ขั้นตอนในการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นง่ายต่อการปรับเปลี่ยน	+1	+1	+1	1.00
4. หน่วยงานของท่านมีสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนเป็นระบบไม่ซ้ำซ้อนกัน ง่ายต่อการติดต่อสื่อสารภายใน	+1	+1	+1	1.00
5. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้	+1	+1	+1	1.00
มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน				
1. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00
2. หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงส่งผลให้ท่านไม่สามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนด	+1	+1	+1	1.00
3. หน่วยงานของท่านมีการติดตามและเสนอแนะให้มีการปรับปรุงงานให้เป็นไปตามมาตรฐานจากผู้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	1.00
4. มาตรฐานการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านส่งผลให้ระบบการทำงานดีขึ้น	+1	+1	+1	1.00
5. ระบบคุณภาพที่หน่วยงานท่านดำเนินการทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิมเป็นไปตามเป้าหมายองค์กร	+1	+1	+1	1.00

บรรยายกาศองค์การ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
มิตិความรับผิดชอบ				
1. งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถในทางวิชาชีพอย่างเต็มความสามารถ	+1	+1	+1	1.00
2. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอยู่ในระดับที่เหมาะสม	+1	+1	+1	1.00
3. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	1.00
4. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถในทางความคิดเกี่ยวกับวิธีการทำงานใหม่ๆ	+1	+1	+1	1.00
มิติการยอมรับ				
1. ท่านได้รับคำชมจากผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1.00
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมรับและยกย่องผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น	+1	+1	+1	1.00
3. หน่วยงานมีระบบพิจารณาความดี ความชอบ มีความยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับ	+1	+1	+1	1.00
4. หน่วยงานของท่านยอมรับต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00
5. เงินเดือน และสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน	+1	+1	+1	1.00
มิติการสนับสนุน				
1. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้บุคลากรแก้ไขปัญหในการทำงานด้วยตนเอง	+1	+1	+1	1.00
2. หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะการทำงานเพื่อดำรงหน้าที่ที่สูงขึ้น	+1	0	+1	0.66

บรรยายกาศองค์การ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
3. ท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการทำงานโดยปราศจากการโต้ตอบหรือแก้แค้นจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00
4. หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิทางการศึกษา	+1	+1	+1	1.00
5. หน่วยงานของท่านสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรมประชุมหรือสัมมนาต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ	+1	0	+1	0.66
มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน				
1. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	1.00
2. เมื่อท่านมีปัญหาในเรื่องงานมักจะมีเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	1.00
3. ท่านและเพื่อนร่วมงานเต็มใจให้ความร่วมมือในกิจกรรมของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ	+1	+1	+1	1.00
4. ท่านมีความภาคภูมิใจและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์การแห่งนี้ตลอดไป	+1	+1	+1	1.00
5. ท่านมีความผูกพันและมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าขององค์การ	+1	+1	+1	1.00

ตอนที่ 4 ความพึงพอใจในงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

กรุณาทำทุกข้อ

คะแนน 1 = ไม่พอใจอย่างยิ่ง 2 = พอใจ 3 = เฉยๆ 4 = พอใจ 5 = พอใจอย่างยิ่ง

ความพึงพอใจในงาน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
1. ท่านได้รับการยกย่องชมเชยในการปฏิบัติงานจาก ผู้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	1.00
2. ท่านมีอำนาจตัดสินใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	1.00
3. ในสายงานของท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00
4. ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ	+1	+1	+1	1.00
5. หน่วยงานมีสายการบังคับบัญชาและมอบอำนาจหน้าที่ อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00
6. ผู้บังคับบัญชาบริหารงานได้ตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้	+1	+1	+1	1.00
7. ท่านได้รับความร่วมมือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00
8. เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่และความ รับผิดชอบ	+1	+1	+1	1.00
9. สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย ในการปฏิบัติงาน สะอาด เป็นระเบียบ	+1	+1	+1	1.00
10. อุปกรณ์ เครื่องมือ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานมีความ เพียงพอ ในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00

ตอนที่ 5 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

กรุณาทำทุกข้อ

คะแนน 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
คุณภาพของงาน				
1. ผลงานที่ปฏิบัติออกมานั้นมีความถูกต้อง เรียบร้อยและ ทันเวลาที่กำหนด	+1	+1	+1	1.00
2. ผลงานที่ปฏิบัติออกมานั้นเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ กำหนดไว้	+1	+1	+1	1.00
3. วัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการผลิตนั้นได้มาตรฐานตาม เกณฑ์ที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	1.00
4. ก่อนการส่งมอบสินค้าทุกครั้งหน่วยงานมีการตรวจ คุณภาพมาตรฐานของสินค้า	+1	+1	+1	1.00
5. คุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรภายนอก และ ผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า	+1	+1	+1	1.00
ปริมาณงาน				
1. ปริมาณงานที่ออกมานั้น มีความสมดุลกับอัตรากำลังของ พนักงานในหน่วยงาน	+1	+1	+1	1.00
2. ปริมาณงานที่ออกมาเป็นไปตามความคาดหวังของ หน่วยงาน	+1	+1	+1	1.00
3. ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสม ตรงกับความสามารถ	+1	+1	+1	1.00
4. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลาเสมอ	+1	+1	+1	1.00

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
เวลาที่ใช้ทำงาน				
1. งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดเวลาเมื่อเปรียบเทียบความยาก-ง่ายของงาน	+1	+1	+1	1.00
2. ผลงานแต่ละชิ้นสามารถทำให้สำเร็จได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม	+1	+1	+1	1.00
3. การส่งมอบผลิตภัณฑ์-สินค้าตรงตามเวลาที่กำหนด	+1	+1	+1	1.00
4. พนักงานทำงานได้ตามเป้าหมายของเวลาที่องค์กรกำหนด	+1	+1	+1	1.00





ภาคผนวก ง
ค่าความเชื่อมั่น

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	71

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
a1	3.8333	.69893	30
a2	3.8000	.76112	30
a3	3.9333	.73968	30
a4	4.2000	.71438	30
b1	4.1000	.66176	30
b2	3.4000	.96847	30
b3	3.2000	1.15669	30
b4	3.5333	.77608	30
c1	3.6333	.80872	30
c2	2.3333	1.02833	30
c3	2.6000	1.03724	30
c4	3.7333	.78492	30
c5	3.6000	1.00344	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
d1	2.1000	1.18467	30
d2	2.2000	1.15669	30
d3	2.2333	1.10433	30
d4	2.5333	1.19578	30
d5	2.2333	1.25075	30
e1	4.1333	.73030	30
e2	3.6000	.77013	30
e3	4.2333	.62606	30
e4	4.0667	.69149	30
e5	4.2000	.66436	30
f1	3.8000	.76112	30
f2	3.6667	.71116	30
f3	3.6000	.81368	30
f4	3.5667	.97143	30
f5	3.7333	.90719	30
g1	3.7000	.70221	30
g2	2.9000	1.09387	30
g3	3.5333	.68145	30
g4	3.6000	.77013	30
g5	3.5667	.85836	30
h1	3.7000	.79438	30
h2	3.5667	.81720	30
h3	3.8667	.77608	30
h4	3.7333	.78492	30
i1	3.1667	1.01992	30
j1	3.7667	.85836	30
j2	3.4333	.81720	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
j3	3.7000	.65126	30
j4	3.8333	1.05318	30
j5	3.7667	.97143	30
k1	3.8667	.68145	30
k2	3.8000	.88668	30
k3	3.9000	.88474	30
k4	3.8333	.69893	30
k5	3.8000	.80516	30
l1	3.4667	.86037	30
l2	3.7000	.79438	30
l3	3.6000	.85501	30
l4	3.7667	.81720	30
l5	3.5000	.62972	30
l6	3.5667	.50401	30
l7	3.8000	.80516	30
l8	3.5333	.73030	30
l9	3.8000	.92476	30
l10	3.7000	.91539	30
m1	3.7667	.62606	30
m2	3.7667	.81720	30
m3	3.8333	.69893	30
m4	3.6333	.66868	30
m5	3.7333	.58329	30
n1	3.2667	.86834	30
n2	3.3667	.92786	30
n3	3.6000	.89443	30
n4	3.7333	.69149	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
o1	3.9333	.63968	30
o2	3.8667	.68145	30
o3	3.9000	.71197	30
o4	3.6667	.75810	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	249.5000	776.534	.263	.949
a2	249.5333	777.154	.225	.950
a3	249.4000	780.317	.155	.950
a4	249.1333	773.223	.341	.949
b1	249.2333	770.461	.445	.949
b2	249.9333	763.582	.425	.949
b3	250.1333	773.499	.193	.950
b4	249.8000	772.028	.339	.949
c1	249.7000	771.803	.330	.949
c2	251.0000	756.759	.520	.948
c3	250.7333	761.926	.424	.949
c4	249.6000	770.800	.364	.949
c5	249.7333	771.651	.262	.950
d1	251.2333	751.495	.529	.948
d2	251.1333	773.154	.199	.950
d3	251.1000	763.059	.377	.949
d4	250.8000	757.476	.431	.949
d5	251.1000	763.955	.315	.950

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
e1	249.2000	782.579	.102	.950
e2	249.7333	762.616	.566	.948
e3	249.1000	768.714	9.666.949	.949
e4	249.2667	768.409	.479	.949
e5	249.1333	771.292	.421	.949
f1	249.5333	771.844	.351	.949
f2	249.6667	769.264	.443	.949
f3	249.7333	763.168	.521	.948
f4	249.7667	759.220	.506	.948
f5	249.6000	768.731	.352	.949
g1	249.6333	775.068	.299	.949
g2	250.4333	755.840	.503	.949
g3	249.8000	762.924	.634	.948
g4	249.7333	759.306	.645	.948
g5	249.7667	759.771	.565	.948
h1	249.6333	769.482	.389	.949
h2	249.7667	761.633	.553	.948
h3	249.4667	770.464	.376	.949
h4	249.6000	769.766	.388	.949
i1	250.1667	752.006	.612	.948
j1	249.5667	773.426	.274	.949
j2	249.9000	762.921	.524	.948
j3	249.6333	766.999	.550	.948
j4	249.5000	756.259	.516	.948
j5	249.5667	768.737	.326	.949

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
k1	249.4667	773.775	.344	.949
k2	249.5333	767.085	.395	.949
k3	249.4333	762.737	.486	.949
k4	249.5000	761.983	.643	.948
k5	249.5333	760.947	.578	.948
l1	249.8667	756.189	.641	.948
l2	249.6333	765.482	.481	.949
l3	249.7333	756.892	.630	.948
l4	249.5667	769.151	.385	.949
l5	249.8333	778.351	.242	.949
l6	249.7667	776.461	.376	.949
l7	249.5333	771.085	.347	.949
l8	249.8000	766.303	.505	.949
l9	249.5333	761.361	.491	.949
l10	249.6333	759.137	.541	.948
m1	249.5667	765.633	.613	.948
m2	249.5667	764.461	.490	.949
m3	249.5000	758.810	.726	.948
m4	249.7000	767.597	.519	.949
m5	249.6000	771.145	.487	.949
n1	250.0667	751.995	.725	.948
n2	249.9667	753.068	.655	.948
n3	249.7333	749.306	.759	.947
n4	249.6000	764.179	.591	.948
o1	249.4000	766.041	.588	.948

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
o2	249.4667	762.120	.656	.948
o3	249.4333	762.116	.627	.948
o4	249.6667	768.851	.424	.949

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
253.3333	787.264	28.05823	71



ภาคผนวก จ
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ



Frequencies

Statistics

		เพศ	อายุ	การศึกษา	ประสบการณ์	รายได้	ตำแหน่งงาน
N	Valid	400	400	400	400	400	400
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1.5325	2.7700	2.3700	2.9600	3.3075	1.8725
Std. Deviation		.49957	1.05825	.67024	1.43825	1.36293	1.02659

Frequency Table

เพศ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ชาย	187	46.8	46.8	46.8
	หญิง	213	53.3	53.3	100.0
Total		400	100.0	100.0	

อายุ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ต่ำกว่า 25 ปี	45	11.3	11.3	11.3
	25 – 30 ปี	119	29.8	29.8	41.0
	31 – 40 ปี	145	36.3	36.3	77.3
	41 – 50 ปี	65	16.3	16.3	93.5
	มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	26	6.5	6.5	100.0
Total		400	100.0	100.0	

การศึกษา

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	5.5	5.5	5.5
	ปริญญาตรี	229	57.3	57.3	62.8
	ปริญญาโท	128	32.0	32.0	94.8
	สูงกว่าปริญญาโท	21	5.3	5.3	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

ประสบการณ์

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยกว่า 5 ปี	82	20.5	20.5	20.5
	5 - 6 ปี	90	22.5	22.5	43.0
	7 - 8 ปี	75	18.8	18.8	61.8
	9 - 10 ปี	68	17.0	17.0	78.8
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	85	21.3	21.3	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

รายได้

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ต่ำกว่า 10,000 บาท	17	4.3	4.3	4.3
	10,001 - 20,000 บาท	115	28.8	28.8	33.0
	20,001 - 30,000 บาท	117	29.3	29.3	62.3
	30,001 - 40,000 บาท	71	17.8	17.8	80.0
	40,001 - 50,000 บาท	39	9.8	9.8	89.8
	มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป	41	10.3	10.3	100.0
	Total	400	100.0	100.0	

ตำแหน่งงาน

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ระดับปฏิบัติการ	203	50.8	50.8	50.8
ผู้บริหารระดับต้น	80	20.0	20.0	70.8
ผู้บริหารระดับกลาง	83	20.7	20.7	91.5
ผู้บริหารระดับสูง	34	8.5	8.5	100.0
Total	400	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	400	1.00	5.00	3.7400	.76738
a2	400	1.00	5.00	3.6775	.75160
a3	400	1.00	5.00	3.8200	.76424
a4	400	1.00	5.00	3.8925	.75655
ผู้ตามแบบห่างเหิน	400	1.00	5.00	3.7825	.61559
b1	400	2.00	5.00	3.9150	.77088
b2	400	2.00	5.00	3.6050	.80970
b3	400	1.00	5.00	3.5325	.91435
b4	400	2.00	5.00	3.7250	.78480
ผู้ตามแบบปรับตาม	400	1.75	5.00	3.6944	.58076
c1	400	1.00	5.00	3.6750	.84922
c2	400	1.00	5.00	2.7800	1.13570
c3	400	1.00	5.00	2.8875	1.14592
c4	400	1.00	5.00	3.5775	.95984
c5	400	1.00	5.00	3.4600	1.09150
ผู้ตามแบบเอาตัวรอด	400	1.00	5.00	3.2760	.72175
d1	400	1.00	5.00	2.0225	1.02695
d2	400	1.00	5.00	1.9675	1.08600
d3	400	1.00	5.00	2.1500	1.13389
d4	400	1.00	5.00	2.1325	1.09679
d5	400	1.00	5.00	2.1175	1.12999

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ผู้ตามแบบเฉื่อยชา	400	1.00	4.80	2.0780	.94729
e1	400	1.00	5.00	3.9475	.71134
e2	400	1.00	5.00	3.7275	.78088
e3	400	2.00	5.00	3.9550	.71362
e4	400	2.00	5.00	3.9200	.65931
e5	400	1.00	5.00	3.9875	.70255
ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล	400	2.00	5.00	3.9075	.51867
รวมคุณลักษณะผู้ตาม	400	1.79	4.50	3.3477	.36882
Valid N (list wise)	400				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
f1	400	1.00	5.00	3.7750	.68597
f2	400	1.00	5.00	3.7100	.67605
f3	400	1.00	5.00	3.7050	.74455
f4	400	1.00	5.00	3.7900	.82011
f5	400	1.00	5.00	3.8875	.75250
มิติโครงสร้างของงาน	400	1.40	5.00	3.7735	.54030
g1	400	1.00	5.00	3.8175	.73522
g2	400	1.00	5.00	3.2625	1.09617
g3	400	1.00	5.00	3.7100	.74652
g4	400	1.00	5.00	3.8200	.75434
g5	400	1.00	5.00	3.8200	.75434
มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	400	1.40	5.00	3.6960	.59722
h1	400	1.00	5.00	3.8825	.69994
h2	400	1.00	5.00	3.7900	.62600
h3	400	1.00	5.00	3.9125	.71141
h4	400	2.00	5.00	3.8825	.74839

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
มิตិความรับผิดชอบ	400	1.75	5.00	3.8669	.51109
i1	400	1.00	5.00	3.6175	.85617
i2	400	1.00	5.00	3.8000	.77557
i3	400	1.00	5.00	3.7875	.78670
i4	400	1.00	5.00	3.8450	.75326
i5	400	1.00	5.00	3.7500	.75094
มิติการยอมรับ	400	1.60	5.00	3.7600	.60142
j1	400	1.00	5.00	3.7700	.69520
j2	400	1.00	5.00	3.7600	.72713
j3	400	1.00	5.00	3.5850	.73083
j4	400	1.00	5.00	3.8450	.86188
j5	400	1.00	5.00	3.8975	.81465
มิติการสนับสนุน	400	1.20	5.00	3.7715	.55376
k1	400	1.00	5.00	3.8000	.80100
k2	400	1.00	5.00	3.8075	.78548
k3	400	1.00	5.00	3.8325	.76545
k4	400	1.00	5.00	3.8275	.68842
k5	400	1.00	5.00	3.8400	.76542
มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	400	1.20	5.00	3.8215	.56359
รวมบรรชากาสองค้การ	400	1.89	4.85	3.7816	.43408
Valid N (list wise)	400				
l1	400	1.00	5.00	3.7325	.73981
l2	400	1.00	5.00	3.8175	.71096
l3	400	1.00	5.00	3.7825	.78851
l4	400	1.00	5.00	3.8800	.72589
คุณภาพของงาน	400	1.60	5.00	3.8935	.53166
n1	400	1.00	5.00	3.7100	.74987
n2	400	1.00	5.00	3.7775	.71713
n3	400	1.00	5.00	3.8325	.72509
n4	400	1.00	5.00	3.9850	.72532

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ปริมาณงาน	400	2.00	5.00	3.8263	.57637
o1	400	2.00	5.00	3.8675	.69725
o2	400	2.00	5.00	3.8500	.66227
o3	400	1.00	5.00	3.9275	.65828
o4	400	2.00	5.00	3.9600	.66295
เวลาที่ใช้ทำงาน	400	1.75	5.00	3.9012	.52768
รวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	400	1.78	5.00	3.8737	.46006
Valid N (list wise)	400				



Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ผู้ตามแบบห่างเหิน	3.7825	.61559	400
ผู้ตามแบบปรับตาม	3.6944	.58076	400
ผู้ตามแบบเอาตัวรอด	3.2760	.72175	400
ผู้ตามแบบเฉื่อยชา	2.0780	.94729	400
ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล	3.9075	.51867	400
รวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	3.8737	.46006	400

Correlations

		ผู้ตามแบบ ห่างเหิน	ผู้ตามแบบ ปรับตาม	ผู้ตามแบบ เอาตัวรอด	ผู้ตามแบบ เฉื่อยชา	ผู้ตามแบบแบบ มีประสิทธิผล	รวมประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน
ผู้ตามแบบห่างเหิน	Pearson Correlation	1	.447**	.223**	-.117*	.416**	.304**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.020	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400
ผู้ตามแบบปรับตาม	Pearson Correlation	.447**	1	.265**	-.029	.312**	.380**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.566	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400
ผู้ตามแบบเอาตัวรอด	Pearson Correlation	.223**	.265**	1	.084	.086	.068
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.092	.085	.174
	N	400	400	400	400	400	400
ผู้ตามแบบเฉื่อยชา	Pearson Correlation	-.117*	-.029	.084	1	-.213**	-.114*
	Sig. (2-tailed)	.020	.566	.092		.000	.022
	N	400	400	400	400	400	400
ผู้ตามแบบแบบมี ประสิทธิผล	Pearson Correlation	.416**	.312**	.086	-.213**	1	.445**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.085	.000		.000
	N	400	400	400	400	400	400
รวมประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน	Pearson Correlation	.304**	.380**	.068	-.114*	.445**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.174	.022	.000	
	N	400	400	400	400	400	400

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
มิติโครงสร้างของงาน	3.7735	.54030	400
มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	3.6960	.59722	400
มิติความรับผิดชอบ	3.8669	.51109	400
มิติการยอมรับ	3.7600	.60142	400
มิติการสนับสนุน	3.7715	.55376	400
มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	3.8215	.56359	400
รวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	3.8737	.46006	400

Correlations

		มิติโครงสร้าง ของงาน	มิติมาตรฐาน ในการปฏิบัติงาน	มิติ ความรับผิดชอบ	มิติการยอมรับ	มิติการสนับสนุน	มิติความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน	รวมประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน
มิติโครงสร้าง ของงาน	Pearson Correlation	1	.667**	.499**	.514**	.443**	.480**	.546**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
มิติมาตรฐานใน การปฏิบัติงาน	Pearson Correlation	.667**	1	.442**	.552**	.451**	.408**	.561**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
มิติความ รับผิดชอบ	Pearson Correlation	.499**	.442**	1	.493**	.494**	.470**	.526**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
มิติการยอมรับ	Pearson Correlation	.514**	.552**	.493**	1	.627**	.585**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
มิติการสนับสนุน	Pearson Correlation	.443**	.451**	.494**	.627**	1	.613**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400

Correlations

		มิติโครงสร้าง ของงาน	มิติมาตรฐาน ในการปฏิบัติงาน	มิติ ความรับผิดชอบ	มิติการยอมรับ	มิติการสนับสนุน	มิติความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน	รวมประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน
มิติความเป็น อันหนึ่งอัน เดียวกัน	Pearson Correlation	.480**	.408**	.470**	.585**	.613**	1	.611**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
รวม ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน	Pearson Correlation	.546**	.561**	.526**	.668**	.655**	.611**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	400	400	400	400	400	400	400

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	ผู้ตามแบบปรับตาม	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: รวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.445 ^a	.198	.196	.41261
2	.512 ^b	.262	.258	.39620

a. Predictors: (Constant), ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล

b. Predictors: (Constant), ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล, ผู้ตามแบบปรับตาม

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.690	1	16.690	98.033	.000 ^a
	Residual	67.759	398	.170		
	Total	84.449	399			
2	Regression	22.130	2	11.065	70.487	.000 ^b
	Residual	62.319	397	.157		
	Total	84.449	399			

a. Predictors: (Constant), ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล

b. Predictors: (Constant), ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล, ผู้ตามแบบปรับตาม

c. Dependent Variable: รวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.333	.157		14.861	.000
	ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล	.394	.040	.445	9.901	.000
2	(Constant)	1.840	.172		10.673	.000
	ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล	.320	.040	.361	7.957	.000
	ผู้ตามแบบปรับตาม	.212	.036	.267	5.887	.000

a. Dependent Variable: รวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Excluded Variables^c

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	ผู้ตามแบบห่างเหิน	.143 ^a	2.931	.004	.146	.827
	ผู้ตามแบบปรับตาม	.267 ^a	5.887	.000	.283	.902
	ผู้ตามแบบเอาตัวรอด	.030 ^a	.665	.506	.033	.993
	ผู้ตามแบบเฉื่อยชา	-.021 ^a	-.446	.656	-.022	.955
2	ผู้ตามแบบห่างเหิน	.047 ^b	.930	.353	.047	.715
	ผู้ตามแบบเอาตัวรอด	-.036 ^b	-.812	.417	-.041	.930
	ผู้ตามแบบเฉื่อยชา	-.031 ^b	-.705	.481	-.035	.953

a. Predictors in the Model: (Constant), ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล

b. Predictors in the Model: (Constant), ผู้ตามแบบแบบมีประสิทธิผล, ผู้ตามแบบปรับตาม

c. Dependent Variable: รวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	มิติการยอมรับ	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	มิติการสนับสนุน	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	มิติโครงสร้างของงาน	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
4	มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
5	มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
6	มิติความรับผิดชอบ	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: รวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.668 ^a	.447	.445	.34262
2	.734 ^b	.538	.536	.31337
3	.756 ^c	.572	.569	.30204
4	.768 ^d	.590	.585	.29624
5	.776 ^e	.601	.596	.29229
6	.779 ^f	.607	.601	.29042

a. Predictors: (Constant), มติการยอมรับ

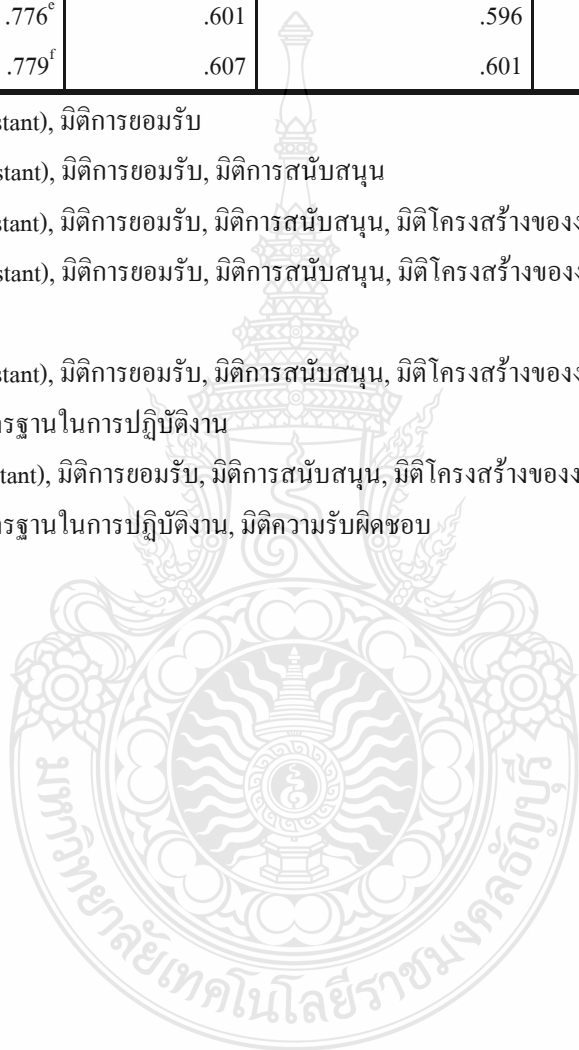
b. Predictors: (Constant), มติการยอมรับ, มติการสนับสนุน

c. Predictors: (Constant), มติการยอมรับ, มติการสนับสนุน, มติโครงสร้างของงาน

d. Predictors: (Constant), มติการยอมรับ, มติการสนับสนุน, มติโครงสร้างของงาน, มติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

e. Predictors: (Constant), มติการยอมรับ, มติการสนับสนุน, มติโครงสร้างของงาน, มติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน, มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

f. Predictors: (Constant), มติการยอมรับ, มติการสนับสนุน, มติโครงสร้างของงาน, มติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน, มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน, มติความรับผิดชอบ



ANOVA^g

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.727	1	37.727	321.379	.000 ^a
	Residual	46.722	398	.117		
	Total	84.449	399			
2	Regression	45.464	2	22.732	231.493	.000 ^b
	Residual	38.985	397	.098		
	Total	84.449	399			
3	Regression	48.322	3	16.107	176.561	.000 ^c
	Residual	36.127	396	.091		
	Total	84.449	399			
4	Regression	49.785	4	12.446	141.827	.000 ^d
	Residual	34.664	395	.088		
	Total	84.449	399			
5	Regression	50.788	5	10.158	118.897	.000 ^e
	Residual	33.660	394	.085		
	Total	84.449	399			
5	Regression	51.302	6	8.550	101.374	.000 ^f
	Residual	33.147	393	.084		
	Total	84.449	399			

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.951	.109		17.968	.000
มิตติการยอมรับ	.511	.029	.668	17.927	.000
2 (Constant)	1.435	.115		12.465	.000
มิตติการยอมรับ	.325	.034	.424	9.692	.000
มิตติการสนับสนุน	.323	.036	.389	8.876	.000
3 (Constant)	1.114	.125		8.921	.000
มิตติการยอมรับ	.260	.034	.339	7.568	.000
มิตติการสนับสนุน	.287	.036	.346	8.052	.000
มิตติโครงสร้างของงาน	.186	.033	.218	5.597	.000
4 (Constant)	1.001	.126		7.972	.000
มิตติการยอมรับ	.224	.035	.293	6.441	.000
มิตติการสนับสนุน	.232	.037	.279	6.181	.000
มิตติโครงสร้างของงาน	.158	.033	.185	4.736	.000
มิตติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	.147	.036	.180	4.083	.000
5 (Constant)	.953	.125		7.641	.000
มิตติการยอมรับ	.193	.035	.253	5.455	.000
มิตติการสนับสนุน	.220	.037	.265	5.935	.000
มิตติโครงสร้างของงาน	.089	.038	.105	2.321	.021
มิตติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	.153	.036	.187	4.293	.000
มิตติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	.120	.035	.155	3.427	.001
6 (Constant)	.842	.132		6.392	.000
มิตติการยอมรับ	.183	.035	.239	5.161	.000
มิตติการสนับสนุน	.205	.037	.247	5.469	.000
มิตติโครงสร้างของงาน	.070	.039	.082	1.786	.075
มิตติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	.142	.036	.174	3.992	.000
มิตติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	.114	.035	.148	3.287	.001
มิตติความรับผิดชอบ	.089	.036	.098	2.467	.014

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.951	.109		17.968	.000
มติการยอมรับ	.511	.029	.668	17.927	.000
2 (Constant)	1.435	.115		12.465	.000
มติการยอมรับ	.325	.034	.424	9.692	.000
มติการสนับสนุน	.323	.036	.389	8.876	.000
3 (Constant)	1.114	.125		8.921	.000
มติการยอมรับ	.260	.034	.339	7.568	.000
มติการสนับสนุน	.287	.036	.346	8.052	.000
มติโครงสร้างของงาน	.186	.033	.218	5.597	.000
4 (Constant)	1.001	.126		7.972	.000
มติการยอมรับ	.224	.035	.293	6.441	.000
มติการสนับสนุน	.232	.037	.279	6.181	.000
มติโครงสร้างของงาน	.158	.033	.185	4.736	.000
มติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	.147	.036	.180	4.083	.000
5 (Constant)	.953	.125		7.641	.000
มติการยอมรับ	.193	.035	.253	5.455	.000
มติการสนับสนุน	.220	.037	.265	5.935	.000
มติโครงสร้างของงาน	.089	.038	.105	2.321	.021
มติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	.153	.036	.187	4.293	.000
มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	.120	.035	.155	3.427	.001
6 (Constant)	.842	.132		6.392	.000
มติการยอมรับ	.183	.035	.239	5.161	.000
มติการสนับสนุน	.205	.037	.247	5.469	.000
มติโครงสร้างของงาน	.070	.039	.082	1.786	.075
มติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	.142	.036	.174	3.992	.000
มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	.114	.035	.148	3.287	.001
มติความรับผิดชอบ	.089	.036	.098	2.467	.014

a. Dependent Variable: รวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

cluded Variables^f

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	มิติโครงสร้างของงาน	.274 ^a	6.648	.000	.317	.736
	มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	.276 ^a	6.473	.000	.309	.695
	มิติความรับผิดชอบ	.260 ^a	6.356	.000	.304	.756
	มิติการสนับสนุน	.389 ^a	8.876	.000	.407	.606
	มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	.335 ^a	7.817	.000	.365	.658
2	มิติโครงสร้างของงาน	.218 ^b	5.597	.000	.271	.712
	มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	.223 ^b	5.586	.000	.270	.677
	มิติความรับผิดชอบ	.179 ^b	4.488	.000	.220	.701
	มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	.223 ^b	5.042	.000	.246	.558
3	มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	.146 ^c	3.162	.002	.157	.493
	มิติความรับผิดชอบ	.124 ^c	3.060	.002	.152	.639
	มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	.180 ^c	4.083	.000	.201	.534
4	มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	.155 ^d	3.427	.001	.170	.492
	มิติความรับผิดชอบ	.107 ^d	2.647	.008	.132	.631
5	มิติความรับผิดชอบ	.098 ^e	2.467	.014	.123	.628

ประวัติผู้เขียน

- ชื่อ-นามสกุล** นางชุลีพร เพ็ชรศรี
- ที่อยู่** 108/7 ซอย 12 ถนนดินนาคร 10 ถนนรัตนาริเบศรี อำเภอบางบัวทอง นนทบุรี 11110
- โทรศัพท์** บ้าน : 02-5941940 ที่ทำงาน : 02-3538600 ต่อ 3402 มือถือ 081 906 7963
- E-mail** chuleeporn.pe@yipintsoi.com
- ประวัติการศึกษา** พ.ศ. 2555 ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
สาขาการจัดการทั่วไป
- พ.ศ. 2530 ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเกริก สาขาการจัดการทั่วไป
- พ.ศ. 2526 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ คณะบริหารธุรกิจ
- พ.ศ. 2524 ประกาศนียบัตรวิชาชีพอาชีวศึกษา วิทยาลัยพาณิชยการธนบุรี
- ประวัติการทำงาน** พ.ศ. 2554 - ปัจจุบัน ตำแหน่ง Strategic Account Manager
บริษัท ยิบอินซอย จำกัด
- พ.ศ. 2553 - 2554 ตำแหน่ง Business Development Executive
บริษัท ยิบอินซอย จำกัด
- พ.ศ. 2546 - 2553 ตำแหน่ง Account Manager
บริษัท ยิบอินซอยและแอสส์ จำกัด
- พ.ศ. 2541 - 2546 ตำแหน่ง ผู้จัดการโครงการ
บริษัท เอสบีแอล อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
บริษัท Internet Venture จำกัด
- พ.ศ. 2535 - 2541 ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายขาย
บริษัท ซีโนบริท จำกัด
- พ.ศ. 2526 - 2535 ตำแหน่ง พนักงานฝ่ายการตลาด / เลขานุการ
บริษัท บางกอกดาต้าเซ็นเตอร์ จำกัด