

การพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสอนงานของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผล
การปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ความผูกพันของ
พนักงาน และความพึงพอใจในการทำงาน เป็นตัวแปรคั่นกลาง

Developing a Causal Relationship Model of Managerial coaching
influencing Employee performance: The Mediating roles of Leadership-
member-exchange, Employee engagement and Job satisfaction on
Employee performance

Received: October 28, 2018

Revised: March 22, 2019

Accepted: March 25, 2019

สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย (Suttipong Kiartivich)*

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ อิทธิพลการสอนงาน
ของผู้บริหารที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ความผูกพันของ
พนักงาน และ ความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลอง
ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research approach)
ในการวิจัยครั้งนี้ โดยที่ประชากรของการวิจัยคือพนักงานของบริษัทขายตรงแบบหลายชั้น (multi-level-
marketing) ชี้นำในประเทศไทยจำนวน 10 บริษัท ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 500 คนได้มาโดยการเลือก
ตามสะดวก (Convenient selection) เครื่องมือในการวิจัยคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 1 ฉบับ
ประกอบด้วยข้อคำถามปลายปิด และข้อคำถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ ทำวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความ
สอดคล้องของแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วย สถิติการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis)
ผลการศึกษาพบว่า แบบจำลองดังกล่าว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีดัชนีความสอดคล้องผ่าน
เกณฑ์ที่กำหนดได้แก่ Chi-square=134.17, df=113, P-value=0.08499, RMSEA=0.019

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การสอนงานโดยผู้บริหารที่มีอิทธิพลทางบวกต่อการแลกเปลี่ยน
ระหว่างผู้นำและสมาชิก และ ความผูกพันของพนักงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีอิทธิพล
ทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึง
พอใจในการทำงานของพนักงาน การสอนงานโดยผู้บริหารที่มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความผูกพันของ

* อาจารย์ มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด

Stamford International University, E-mail: contact.suttipong@gmail.com

พนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำสำคัญ : การสอนงานของผู้บริหาร ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงาน

Abstract

The objectives of this research were to develop a causal relationship model of managerial coaching influencing employee performance with leadership-member-exchange, employee engagement and Job satisfaction as mediator variables. And to test the fitness of the developed model with the empirical data. The quantitative research approach was applied to this study. Whereas, the research population were the sales persons of 10 leading multi-level-marketing companies in Thailand. The number of research samples were 500. The convenient selection was used to select the research samples. A research tool was the questionnaire which comprised the opened-end questions and the five levels rating-scale questions. The data analysis to test the congruence between the developed model and the empirical data was executed vid Path analysis statistic. The outcome revealed that the developed causal relationship model was fit with the empirical data. With Chi-square=134.17, df=113, P-value=0. 08499, RMSEA=0.019 which were consistent with the goodness of fit criterion.

The result of hypothesis test yielded that managerial coaching had a direct positive influence on leader-member exchange and employee engagement. Leader-member exchange had a direct positive influence on employee job satisfaction. Employee engagement had a direct positive influence on employee job satisfaction. Managerial coaching had a direct positive influence on employee performance. Leader-member exchange had a direct positive influence on employee performance. And employee job satisfaction had a direct positive influence on employee performance

Keywords: Managerial coaching, Employee performance, Employee engagement, Job satisfaction

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา หัวหน้างาน ผู้จัดการ และ ผู้นำ ได้ถูกคาดหวังให้มีบทบาทเกี่ยวกับการบริหาร และการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น (Beattie, 2006) โดยเฉพาะบทบาทเพิ่มเติมในฐานะเป็นผู้แนะแนวทาง และผู้สอนงาน ความคาดหวังดังกล่าวขององค์กรทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะด้านการสอนงาน เพื่อที่จะสามารถทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hotek, 2002) ซึ่งส่งผลให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับผู้จัดการในฐานะโค้ช (manager as coach) ขึ้นและได้รับความนิยมนว่าเป็นกระบวนการต้นของการจัดการสมัยใหม่ (new management paradigm) (Antonioni, 2000) การสอนงานได้กลายมาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารบุคลากร และประโยชน์ที่ได้จากการปลูกฝังวัฒนธรรมการสอนงานให้เกิดขึ้นคือการเพิ่มผล การปฏิบัติงานของพนักงาน และผลการดำเนินการขององค์กร (Yu, 2007).

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา นักวิจัย และ นักวิชาการได้ให้ความหมายของ การสอนงานโดยผู้บริหาร ไว้อย่างหลากหลาย อาทิเช่น Fournies (1987) กล่าวว่า การสอนงานโดยผู้บริหาร หมายถึงกระบวนการในการ ปรับปรุงปัญหาในการทำงานวันต่อวัน Ellinger (2003) และ Gibb (2003) กล่าวว่า การสอนงานโดยผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการส่งผ่านความรู้และทักษะในการทำงานที่ช่วยให้พนักงานตระหนักถึงโอกาสในการปรับปรุง ผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะของตนเอง Hamlin (2005) กล่าวว่า การสอนงานโดยผู้บริหาร เป็นกระบวนการ ในการแนะแนว การให้กำลังใจ และการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เรียน การสอนงานโดยผู้บริหาร ถือเป็นวิธีการใน การแก้ปัญหา ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อ ผลการดำเนินงานของบริษัทโดยรวม

จากผลการศึกษาของนักวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า “การสอนงานโดยผู้บริหาร” มีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการสอนงานที่ดีของผู้บริหาร จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามภายในองค์กรมีปัจจัยต่าง ๆ อยู่มากมาย และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน โดยผู้บริหาร และ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะเห็นได้จากงานวิจัยที่ผ่านมา อาทิเช่น การศึกษาของ Ali et.al. (2018) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาผลกระทบของการสอนงานโดยผู้บริหารต่อผลการปฏิบัติงานของ พนักงานโดยมีตัวแปร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน ความพึงพอใจในการ ทำงาน และ ความตั้งใจลาออก เป็นตัวแปรคั่นกลางผลการศึกษาพบว่า การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลเชิง บวกทางตรงต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน และ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ ความพึงพอใจในการทำงาน Makarita (2017) ทำการศึกษาเรื่อง การสอน งานโดยผู้บริหาร และ ผลการปฏิบัติงานของทีมงาน โดยมี ปัจจัยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความ ผูกพันของพนักงาน เป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการศึกษาพบว่า การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรง ต่อ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน และ ผลการปฏิบัติงานของทีมงาน Cajnko & treven & tominc (2014) ทำการศึกษาเรื่อง แบบจำลองการสอนงานโดยผู้บริหารและผลกระทบที่ มีต่อความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพล ทางตรงต่อ ความพึงพอใจของพนักงาน และ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากผลการศึกษาข้างต้น แสดงให้ เห็นว่า มีปัจจัยที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการสอนงานโดยผู้บริหาร และ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หลายปัจจัยได้แก่ “การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก” (leader-member exchange) ความผูกพันของ

พนักงาน (employee commitment) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ซึ่งผู้วิจัยนำมาเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่าง “การสอนงานโดยผู้บริหาร” และ “ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน” ในการศึกษาครั้งนี้

ในขณะที่หนังสือ และบทความเกี่ยวกับ “การสอนงานโดยผู้บริหาร” มีจำนวนเพิ่มขึ้นและได้เสนอแนวคิดที่ว่า การสอนงานโดยผู้บริหารมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่มีผู้บริหารจำนวนไม่มากนักที่สามารถสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารเหล่านั้นขาดทักษะในการสอนงาน หรืออาจเนื่องมาจากขาดเวลาในการสอนงาน (de Jong et al., 1999; Hunt and Weintraub, 2002; Keep and Rainbird, 2000). นอกจากนี้จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานวิจัยที่ทำการศึกษเกี่ยวกับ “การสอนงานโดยผู้บริหาร” ในประเทศไทยยังมีอยู่น้อย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะทำการศึกษารื่อง “การพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การสอนงานโดยผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน และความพึงพอใจในการทำงาน เป็นตัวแปรคั่นกลาง” โดยทำการศึกษากับกลุ่มพนักงานขายของบริษัททำการตลาดแบบขายตรงหลายชั้น (multi-level-marketing company) ชั้นนำในประเทศไทยซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการสอนทักษะเกี่ยวกับการขายจากผู้บริหาร โดยผลการศึกษาครั้งนี้จะสามารถใช้เป็นแนวทางในสำหรับองค์กรธุรกิจขายตรง และธุรกิจอื่นๆ ในการนำแนวคิดเกี่ยวกับ การสอนงานโดยผู้บริหาร มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนา และตรวจสอบความตรงของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ อิทธิพลของการสอนงานโดยผู้บริหารต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน และ ความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงานโดยผู้บริหาร

“การสอนงานโดยผู้บริหาร” ได้ถูกให้คำนิยามว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Fournies, 1987) และเป็นกระบวนการที่ช่วยให้พนักงานตระหนักถึงโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ และผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (Beattie, 2002) Beattie’s (2002) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสอนงานโดยผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้บริบทขององค์กรที่ใช้สังคม ได้แบ่ง คุณลักษณะของผู้บริหารในการสอนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพออกเป็น 9 คุณลักษณะที่สำคัญคือ (1) ความคิด (thinking) หมายถึง ทักษะในการย้อนคิด ไตร่ตรอง สะท้อนความคิด (reflective thinking) และทักษะการจินตนาการไปในอนาคต (prospective thinking) (2) การให้ข้อมูล (Informing) หมายถึง ทักษะในการแบ่งปันความรู้ (3) การเสริมพลัง (empowering) หมายถึง การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจ การให้ความไว้วางใจ (4) การประเมินผล (assessing) หมายถึง การรับฟังความคิดเห็น การยกย่องชมเชย การรับฟังความต้องการในการพัฒนา (5) การให้คำปรึกษา (advising) หมายถึง การสอน การแนะแนว การให้คำปรึกษา (6) การเป็นมืออาชีพ (professional) หมายถึง การทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างมาตรฐาน การวางแผน และการเตรียมตัว (7) ความใส่ใจกับผู้อื่น (caring) หมายถึง การให้การสนับสนุน การให้กำลังใจ การทำให้มั่นใจ การมีส่วนร่วม การยึดมั่นผูกพัน และ

ความเห็นอกเห็นใจ (8) การพัฒนาผู้อื่น หมายถึง ทักษะ ความพยายาม ในการส่งเสริม ให้พนักงานยกระดับ ศักยภาพและความสามารถของตนเองให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (9) การทำลาย หมายถึง การสร้างเงื่อนไขและ/หรือ เป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะข้ามผ่านอุปสรรค หรือเงื่อนไข เพื่อ ไปสู่เป้าหมายนั้นให้ได้ (ineffective determinant of managerial coaching)

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า Ali et.al. (2018) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาผลกระทบ ของการสอนงานโดยผู้บริหารต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีตัวแปร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและ สมาชิก ความผูกพันของพนักงาน และความพึงพอใจในการทำงาน และ ความตั้งใจลาออก เป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการศึกษาพบว่า การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ ความพึงพอใจในการทำงาน Makarita (2017) ทำการศึกษาเรื่อง การสอนงานโดยผู้บริหาร และ ผลการปฏิบัติงานของทีมงาน โดยมี ปัจจัยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน เป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการศึกษาพบว่า การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความผูกพันของ พนักงาน และ ผลการปฏิบัติงานของ จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น นำมาซึ่ง สมมติฐานของการวิจัยดังนี้คือ

สมมติฐานที่ 1 การสอนงานของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก

สมมติฐานที่ 2 การสอนงานของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 การสอนงานของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐานที่ 9 การสอนงานของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member exchange: LMX) เป็นแนวคิด ที่พัฒนามาจาก แนวคิดความสัมพันธ์เชิงคู่แนวตั้ง (Vertical dyad linkage model) ซึ่งกล่าวว่า ความสัมพันธ์ แบบหนึ่งต่อหนึ่ง ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลจะแตกต่างกัน โดยผู้นำมีแนวโน้มที่จะพัฒนา ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงบางบุคคล ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาอื่นๆ หรือบุคคลอื่นๆมักไม่ได้รับความ สนใจ (Pellegrini & Scandura,2006) นอกจากนี้ Maslyn, J.M. และ Uhl-Bien, M. (2005) ได้เสนอว่า การ แลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ (1) การให้ประโยชน์ (contribution) หมายถึงการรับรู้ถึงคุณภาพ และปริมาณของกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาที่ ทำให้งานเกิดความสำเร็จร่วมกัน (2) ความชอบ (affection) เป็นความรู้สึกพอใจ หรือ ชอบพอระหว่างบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวมากกว่าเกี่ยวข้องกับงาน (3) ความจงรักภักดี (loyalty) หมายถึงความยึดมั่นต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างกัน ความมั่นคง ความสม่ำเสมอ ในการให้การสนับสนุนเพื่อให้แต่ละฝ่ายไปสู่เป้าหมายได้ (4) ความเคารพในตำแหน่ง หรือ ผลงาน หมายถึงการตระหนัก ยกย่อง ให้เกียรติกันในตำแหน่งหน้าที่การงาน และ ผลงานที่ดีในการปฏิบัติงาน

ผลจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า Choy & McCormack & Djurkovic (2016) ทำการศึกษาเรื่องการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีตัวแปรการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมเป็นตัวแปรคั่นกลาง ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัทเอกชนจำนวน 268 คน ในเมืองเมลเบิร์น ประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน Ariani (2012) ทำการศึกษาเรื่องการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก และ ผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน และ ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานของโรงงานอุตสาหกรรมจำนวน 450 คน ในประเทศอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อ ความพึงพอใจในการทำงาน และ ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น นำมาซึ่งสมมติฐานของการวิจัยดังนี้คือ

สมมติฐานที่ 4 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐานที่ 8 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน

Gallup (2006) และ Attridge (2009) ได้ให้นิยามที่สอดคล้องกันของคำว่า ความผูกพันของพนักงานว่าหมายถึง ระดับของการมีส่วนร่วม ความกระตือรือร้นในการทำงาน Towers Perrin (2003) ให้ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับ ความผูกพันของพนักงานว่าหมายถึงความเต็มใจของพนักงานในการช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผลจากการศึกษาของ Schaufeli et., al. (2002) แสดงว่า การวัด ความผูกพันของพนักงาน ทำได้ผ่านองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบคือ (1) ความเข้มแข็ง หมายถึง ระดับของพลังงาน และภูมิคุ้มกันด้านจิตใจ ในขณะที่ปฏิบัติงาน และมีความวิริยะอุตสาหะในการทำงาน ถึงแม้จะต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคใดๆก็ตาม (2) การทุ่มเท หมายถึง ความรู้สึกถึงความสำคัญของงาน ความรู้สึกกระตือรือร้น ภาคภูมิใจในการทำงาน ความรู้สึกท้าทาย และการมีแรงบันดาลใจในการทำงาน (3) การหมกมุ่นในงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีความสุขอยู่กับการทำงาน และไม่อยากแยกจากงาน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า Nimon & Shuck Zigarmi (2015) ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบและอิทธิพลของความผูกพันของพนักงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัทเอกชนจำนวน 250 แห่งในรัฐหลุยเซียนา ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน Chandra Sekhar et.,al. (2018) ทำการศึกษาเรื่อง การเชื่อมโยงระหว่างความผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน ผ่านทางการบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารระดับกลางจำนวน 244 คนที่ทำงานให้กับบริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศ ในประเทศอินเดีย ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น นำมาซึ่งสมมติฐานของการวิจัยดังนี้คือ

สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐานที่ 7 ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน

นักวิจัยได้จัด “ความพึงพอใจในการทำงาน” ว่าเป็นทัศนคติประเภทหนึ่ง โดยเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า ทัศนคติ หมายถึง ความโน้มเอียงของความคิดซึ่งสามารถประเมินได้ของบุคคลที่มีต่อวัตถุ หรือปรากฏการณ์ต่างๆ และแสดงออกในรูปแบบของความชอบและความไม่ชอบ ดังนั้นในการศึกษาคั้งนี้ความพึงพอใจในงานจึงถูกจัดว่าเป็นความโน้มเอียงที่สามารถประเมินได้ที่พนักงานมีต่องานของตน (Brief, 1998) อันประกอบด้วยมิติด้านความเชื่อต่องานที่ทำ (Job cognition) เช่น การตระหนักรู้ว่างานของตนมีหลายสิ่งที่จะต้องกระทำ และมีมิติด้านอารมณ์ที่พนักงานมีต่องาน (Job emotion) (เช่น ความรู้สึกรักหรือเป็นห่วงงาน) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Eagly & Chaiken (1995) ซึ่งพบว่าความพึงพอใจประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ (1) องค์ประกอบด้านความคิดความเข้าใจ (cognitive component) หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงานที่เกิดจากความคิด อันมีรากฐานมาจากข้อมูล เหตุผล และประสบการณ์ของพนักงาน (2) องค์ประกอบด้านอารมณ์ (affective component) หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นอารมณ์ ความรู้สึก

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า Wagner, Lavine, & McBride (1997) กล่าวว่า ทัศนคติที่เข้มแข็ง จะสามารถคงทนอยู่ได้ในระยะยาวและมีผลต่อกระบวนการคิด และพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงสามารถอธิบายได้ว่า เพราะเหตุใด ความพึงพอใจต่อการทำงานจึงส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร Cajnko & treven & tominc (2014) ทำการศึกษาเรื่อง แบบจำลองการสอนงานโดยผู้บริหารและผลกระทบที่มีต่อความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำการศึกษาโดยเก็บข้อมูลจากผู้จัดการบริษัท 573 บริษัทในสาธารณรัฐสโลเวเนีย ผลการศึกษาพบว่า การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อ ความพึงพอใจของพนักงาน และ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น นำมาซึ่งสมมติฐานของการวิจัยดังนี้คือ

สมมติฐานที่ 6 ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไป ผลการปฏิบัติงานคือระดับของความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้ผลการปฏิบัติงานเป็นผล ในขณะที่เป็นการวัดความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ (Jennifer Kim Lian Chan and Wei Boon Quah. 2012).

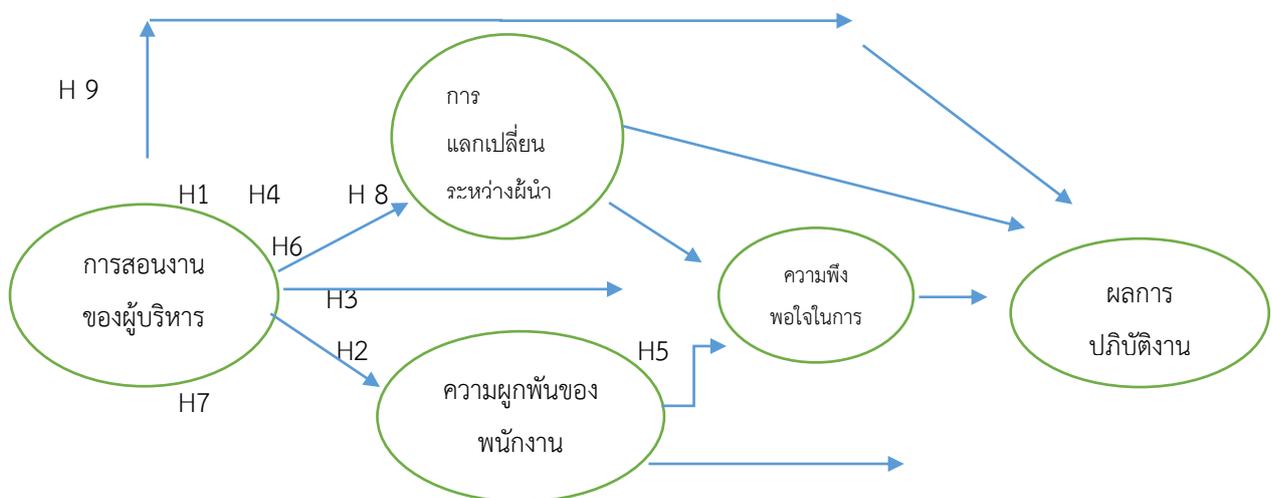
การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้องคำนึงถึงหลายองค์ประกอบดังนี้ Kazan & Kumus (2013)

- ความสำเร็จของงาน
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- ความสามารถในการสื่อสาร
- การสอนงาน
- ความมีวินัยในการทำงาน

มีงานวิจัยที่ทำการศึกษเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากการทบทวนวรรณกรรมได้แก่ Ali et.al. (2018) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาผลกระทบของการสอนงานโดยผู้บริหารต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีตัวแปร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน และความพึงพอใจในการทำงาน และ ความตั้งใจลาออก เป็นตัวแปรคั่นกลาง ทำการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานของบริษัทเอกชนในประเทศปากีสถาน ผลการศึกษาพบว่า การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ ความพึงพอใจในการทำงาน Makarita (2017) ทำการศึกษาเรื่อง การสอนงานโดยผู้บริหาร และ ผลการปฏิบัติงานของทีมงาน โดยมี ปัจจัยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน เป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการศึกษาพบว่า การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน และ ผลการปฏิบัติงานของทีมงาน

จากผลการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยการสอนงานโดยผู้บริหาร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงาน มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจทำการศึกษาในครั้งนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย (โมเดลการวิจัย)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ในการดำเนินการวิจัยโดยมีสาระสำคัญของการดำเนินการดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานของบริษัทขายตรงชั้นนำในประเทศไทยจำนวน 10 บริษัท ได้แก่ บริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัททิฟฟารี (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทยูนิซีตีมาร์เก็ตติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด บริษัทซูเลีย (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทนูสกิน เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทเจเนสส์ โกลบอล (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทซัมมิท ครีน จำกัด บริษัทซัคเซสมอร์ ปีอิ่งค์ จำกัด บริษัทจอย แอนด์คอยน์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด บริษัทเลกาซี คอร์ป จำกัดซึ่งไม่ทราบจำนวนที่แน่นอนของประชากรของการวิจัย ดังนั้นในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยจึงใช้ เกณฑ์จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมของ Hair et.,al. (2014) ซึ่งกำหนดให้จำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ด้วยสถิติสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เท่ากับ 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเท่ากับ 460 เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 คน โดยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานของบริษัทขายตรงแบบหลายชั้น (multi-level-marketing) ที่เป็นผู้นำในธุรกิจทั้ง 10 บริษัทดังกล่าวจำนวนบริษัทละ 50 คนเท่ากัน ผู้วิจัยใช้เทคนิคการเลือกตามสะดวก (Convenient selection) ในการเลือกเก็บข้อมูลจากพนักงานของบริษัทขายตรงแต่ละบริษัท

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire)

ประกอบด้วย 6 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถามปลายปิด ให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว ส่วนที่ 2-ส่วนที่ 6 เป็นข้อคำถามเพื่อวัดตัวแปรต่างๆในการวิจัยได้แก่ การสอนงานของผู้บริหาร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วยข้อคำถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยนำแบบสอบถามนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คนเพื่อให้คะแนนความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of congruence: IOC) และนำมาคำนวณหาค่า IOC โดยผู้วิจัยจะตัดข้อคำถามที่มีคะแนน IOC ต่ำกว่า 0.5 ออกไป

2. ความเที่ยง (Reliability) เมื่อทำการปรับปรุงข้อคำถามตามผลการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ไปทำการทดลองเก็บข้อมูลจากพนักงานขายของบริษัทขายตรงที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha เท่ากับ .9250 ซึ่งถือว่ามีความเที่ยงสูง สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริงได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งจดหมายขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลไปยังฝ่ายทรัพยากรบุคคลของทุกบริษัทเมื่อได้รับการอนุญาตแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละบริษัททำการแจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานเมื่อได้รับแบบสอบถามกลับครบแล้ว ผู้วิจัยจึงไปรับแบบสอบถามคืนจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล

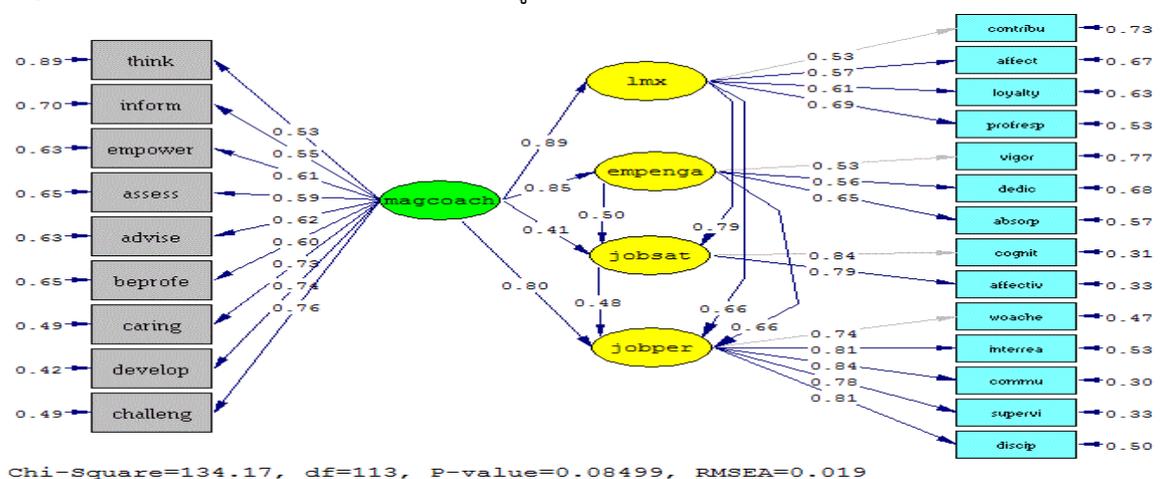
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติ การวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ใช้ในการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดลด้วย

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบว่าแบบจำลองของการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า แบบจำลองของการวิจัยมีความ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่า Goodness of fit ของแบบจำลองผ่านหลักเกณฑ์ที่กำหนดดังนี้

1. การทดสอบ ไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าน้อยกว่า 2 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (chi-square/df = 1.0745, P-value = 0.21295)
2. เมื่อพิจารณาดัชนีกลุ่มที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 พบว่า ดัชนี GFI = 0.97, AGFI = 0.95, NFI=0.99 CFI = 1.000 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์
3. ดัชนีที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า0.5 พบว่า ดัชนี RMR = 0.025 และ RMSEA =0.012 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้เช่นเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model Analysis: SEM) ที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 2
4. ดัชนีที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า 0.5 พบว่า ดัชนี SRMR = 0.031 และ RMSEA =0.019 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้เช่นเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model Analysis: SEM) ที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ผลสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลโดยรวม (Total Effect)

ตัวแปรสาเหตุ	ประเภทของอิทธิพล	ตัวแปรตาม			
		LMX	EMPENGA	JOBSAT	JOBPER
magcoach	DE	0.89 (t= 10.87*)	0.85 (t=10.37*)	0.41 (t=10.73*)	0.80 (t=12.37*)
	IE		-	0.30 (t=3.96*)	0.11 (t=4.12*)
	TE	0.89 (t= 10.87*)	0.85 (t=10.37*)	0.71 (t=14.14*)	0.91 (t=11.13*)
LMX	DE	-		0.79 (t=3.46*)	0.66 (t=2.21*)
	IE	-	-	-	0.29 (t=2.39*)
	TE	-	-	0.79 (t=3.46*)	0.95 (t=3.52*)
EMPENGA	DE	-	-	0.50 (t=2.59*)	0.66 (t=2.42*)
	IE	-		-	0.18 (t=2.43*)
	TE	-	-	0.50 (t=2.59*)	0.84 (t=3,15*)
JOBSAT	DE	-	-	-	0.36 (t=2.02*)
	IE	-	-	-	-
	TE	-	-	-	0.36 (t=2.02*)
	R ²	0.78	0.73	0.70	0.80

DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 1 ผลการตรวจสอบการประมาณค่าพารามิเตอร์สัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้าง (structural model) ทำให้สามารถสรุปผลของการทดสอบสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรง (direct effect) ต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานนี้

สมมติฐานที่ 2 การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.85 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานนี้

สมมติฐานที่ 3 การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.41 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานนี้

สมมติฐานที่ 4 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก(LMX) ส่งผลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานนี้

สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานนี้

สมมติฐานที่ 6 ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานนี้

สมมติฐานที่ 7 ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานนี้

สมมติฐานที่ 8 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานนี้

สมมติฐานที่ 9 การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานนี้

การอภิปรายผล

ผลการศึกษาครั้งนี้ สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ทั้ง 9 ข้อดังนี้ (1) การสอนงานของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Ali et.al. (2018) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาผลกระทบของการสอนงานโดยผู้บริหารต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีตัวแปร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน และความพึงพอใจในการทำงาน และ ความตั้งใจลาออก เป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการศึกษพบว่า การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ ความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้ในการสอนงานโดยผู้บริหารจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ความคิดเห็น และความรู้สึกระหว่างผู้นำและสมาชิก (2) การสอนงานของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Makarita (2017) ทำการศึกษาเรื่อง การสอนงานโดยผู้บริหาร และ ผลการปฏิบัติงานของทีมงาน โดยมี ปัจจัยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน เป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการศึกษพบว่า การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความผูกพันของพนักงานและผล การปฏิบัติงานของทีมงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจากการสอนงานโดยผู้บริหารทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหาร เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดี และทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กร (3) การสอนงานของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Cajnko & treven & tominc (2014) ทำการศึกษาเรื่อง แบบจำลองการสอนงานโดยผู้บริหารและผลกระทบที่มีต่อความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษพบว่า การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อ ความพึงพอใจของพนักงาน และ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจากการสอนงานอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพของผู้บริหารจะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องทำให้การทำงานเป็นเรื่องง่าย และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (4) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผลการทดสอบสมมติฐานสอดคล้องกับ ผลการศึกษาค้นคว้าของ Ariani (2012) ทำการศึกษาเรื่อง การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก และ ผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน และ ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร ผลการศึกษพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อ ความพึงพอใจในการทำงาน และ ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร ซึ่งอาจเนื่องจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นและความรู้สึกที่มีต่อกัน ทำให้เกิดความเข้าใจ ระหว่างกัน เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีในที่ทำงาน ส่งผลให้พนักงานมีความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน (5) ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (6) ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผลการทดสอบสมมติฐาน สอดคล้องกับ ผลการศึกษาค้นคว้าของ Kim et.al. (2013) ศึกษาเรื่องผลกระทบของการสอนงานโดยผู้บริหารที่มีต่อ ผล

การปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความพึงพอใจในการทำงาน และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นตัวแปร
คั่นกลาง ผลการศึกษาพบว่า การสอนงานของผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน
และ ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (7) ความผูกพัน
ของพนักงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษามีความสอดคล้องกับการศึกษาของ
Patwardhan & Vyas (2018) ทำการศึกษาเรื่อง การเชื่อมโยงระหว่างความผูกพันของพนักงานและผลการ
ปฏิบัติงาน ผ่านทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวก
ทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร ก็จะเต็ม
ใจที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานให้ได้ผลดีที่สุด (8) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมี
อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาคั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Choy &
McCormack & Djurkovic (2016) ทำการศึกษาเรื่องการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกและผลการ
ปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีตัวแปรการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมเป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการศึกษา
พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจาก การ
ที่พนักงานได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และทันสมัยจากผู้บริหารโดยตรงจะทำให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง
รวดเร็ว อีกทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดเห็นระหว่างกันย่อมทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่าง
ผู้บริหารและพนักงาน ทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ และสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (9) การ
สอนงานของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการทดสอบสมมติฐาน คั้งนี้สอดคล้องกับ
ผลการศึกษาของ Cajnko & treven & tominc (2014) ทำการศึกษาเรื่อง แบบจำลองการสอนงานโดย
ผู้บริหารและผลกระทบที่มีต่อความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า การสอน
งานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อ ความพึงพอใจของพนักงาน และ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้อาจ
เนื่องมาจากการสอนงานอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพจะช่วยทำให้พนักงานทำงานได้อย่างถูกต้อง และมี
ประสิทธิภาพ

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรธุรกิจ

1. ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจ ควรตระหนักถึงความสำคัญ ของทักษะในการสอนงานของ
ผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขายตรง ทั้งนี้เพราะการขายตรง จำเป็นต้องอาศัยทักษะในการขาย เพื่อให้
สามารถโน้มน้าวใจลูกค้าและสามารถปิดการขายได้ ซึ่งผู้บริหารที่มีประสบการณ์จะสามารถสอนงานให้แก่
พนักงานขายได้
2. ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจ ควรมีการประเมิน ทักษะในการสอนงานของผู้บริหาร เพื่อหา
แนวทางในการพัฒนาทักษะดังกล่าวให้แก่ผู้บริหาร
3. ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจ ควรมีการพัฒนาทักษะการสอนงานของผู้บริหาร โดยการจัดการ
อบรม อย่างต่อเนื่องธุรกิจควรส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และความคิดเห็น ระหว่างผู้บริหารและ
พนักงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน อันจะส่งผลถึงความพึงพอใจในการทำงาน
และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

4. ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจควรส่งเสริมให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานเพื่อให้พนักงานทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตดังต่อไปนี้

1. การศึกษาค้นคว้าต่อไปสามารถศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของการสอนงานโดยผู้บริหารที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยใช้ตัวแปรคั่นกลางที่แตกต่างออกไป อาทิเช่น การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การสนับสนุนจากองค์กร หรือ บรรยากาศในที่ทำงาน เป็นต้น

2. การศึกษาค้นคว้าต่อไปสามารถศึกษาในองค์กร หรือธุรกิจรูปแบบอื่น เช่น ธุรกิจการบริการ เป็นต้น

References

- Antonioni, D. (2000), "Leading, managing and coaching", *Industrial Management (USA)*, September-October, pp. 27-33.
- Attridge, M. (2009). *Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature*. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.
- Beattie, R.S. (2006), "Line managers and workplace learning: learning from the voluntary sector", *Human Resource Development International*, Vol. 9 No. 1, pp. 99-119.
- Brief, A. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chandra Sekhar & Manoj Patwardhan & Vishal Vyas. *Linking Work Engagement to Job Performance Through Flexible Human Resource Management*. *Advances in Developing Human Resources 2018*, Vol. 20(1) 72 –87.
- De Jong, J.A., Leenders, F.J. and Thijssen, J.G.L. (1999), "HRD tasks of first-level managers", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 11 No. 5, pp. 176-83.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1995). *Attitude strength, attitude structure, and resistance to change*. In R. E. Petty, & J. A. Krosnick (Eds.), *Attitude Strength: Antecedents and consequences* (pp. 413-432). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ellinger, A.D. (2003), "Antecedents and consequences of coaching behavior", *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 16 No. 1, pp. 5-28.
- Fournies, F.F. (1987), *Coaching for Improved Work Performance*, Liberty Hall Press, Chichester.
- Gallup (2006) and Attridge (2009) Gallup Organization (2006). *Gallup Study: Engaged employees inspire company innovation*. *Gallup Management Journal*.
- Gibb, S. (2003), "Line manager involvement in learning and development: small beer or big deal?", *Employee Relations*, Vol. 25 No. 3, pp. 281-93.
- Hamlin, R.G. (2005), "Toward universalistic models of managerial effectiveness: a comparative study of recent British and American derived models of leadership", *Human Resource Development International*, Vol. 8 No. 1, pp. 5-25.
- Halim Kazan (2013). *Measurement of Employees' Performance: A State Bank Application*. *International Review of Management and Business Research*. Vol. 2 Issue.2.
- Hotek, D.R. (2002), "Skills for the 21st century supervisor: what factory personnel think", *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 15 No. 2, pp. 61-83.
- Hunt, J.M. and Weintraub, J.R. (2002), "How coaching can enhance your brand as a manager", *Journal of Organizational Excellence*, Vol. 21 No. 2, pp. 39-44.

- Jennifer Kim Lian Chan and Wei Boon Quah. (2012). Start-up Factors for Small and Medium-sized Accommodation Businesses in Sabah, Malaysia: Push and Pull Factors, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 17, No. 1
- Keep, E. and Rainbird, H. (2000), "Towards the learning organization", in Bach, S. and Sisson, K. (Eds), *Personnel Management: A Comprehensive Guide*, Blackwell, Oxford.
- Kim Nimon & Brad Shuck & Drea Zigarmi (2016). Construct Overlap Between Employee Engagement and Job Satisfaction: A Function of Semantic Equivalence? *J Happiness Stud* (2016) 17:1149–1171
- Maslyn, J.M. and Uhl-Bien, M. (2005), "LMX differentiation: key concepts and related empirical findings", in Graen, G.B. and Graen, J.A. (Eds), *Global Organizing Designs*, Vol. 3, Information Age Publishing, Greenwich, CT, pp. 73-98.
- Muhammad Ali, Suleman Aziz Lodhi, Basharat Raza, Wasif Ali (2018) Examining the Impact of Managerial Coaching on Employee Job Performance: Mediating Role of Work Engagement, Leader-Member-Exchange Quality, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 2018, Vol. 12 (1), 253-282
- Nyfoudi, Margarita (2017) Managerial coaching and team performance: a team-level moderated mediation model. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, Vol. 2017 Issue 1, p1-1. 1p.
- Petra Cajnko & Sonja Treven & Polona Tominc (2014). Managerial Coaching Model and the Impact of its Activities on Employee Satisfaction and Company Performance. *Management* 9 (4): 285–305.
- Pellegrini, E.K. and Scandura, T.A. (2006), "Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: an empirical investigation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37 No. 2, pp. 264-279.
- Schaufeli et., al. (2002) Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma, V. & Bakker, A.B. 2002. 'The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach', *Journal of Happiness Studies*, 3: 71±92
- Wagner, S. H., Lavine, H., & McBride, T. (1997). Intra-Attitudinal Structure and Selective Exposure to Attitude-Congruent Information. Poster presented at the annual convention of the American Psychological Association, Chicago, IL, August.
- Yu, L. (2007), "The benefits of a coaching culture", *MIT Sloan Management Review*, Winter, p.6.