ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยรัฐ*

The Influence of clausal factors toAcademic Supports' Work Behavior in Thai Universities

สาธิต เชื้ออยู่นาน (Satit Chuayounan)**
ยุทธนา ไชยจูกุล (Yutthana Chaijuku)***
สุนทร คล้ายอ่ำ (Sunthon Khlai-um)****
ณัฐวุฒิ อรินทร์(Natthawut Arin)*****

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์การวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยระดับพนักงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน และ 2) เพื่อศึกษาตัวแปรข้ามระดับที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานรวม 320 คน โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบแบบจำลองพหุระดับเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ (MSEM) ด้วยวิธีการประมาณค่าแบบ Maximum Likelihood with Robust statistics (MLR) โดยผลการศึกษาพบว่า 1) พฤติกรรมการทำงานได้รับอิทธิพลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการศึกษานี้พบว่าวิธีการปฏิบัติเพื่อผลการปฏิงานสูงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ 2) อิทธิพลข้ามส่วนงานระดับพบว่า

---

* บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของปริญญานิพนธ์ เรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุระดับ พฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการท่างานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐ ภายใต้แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการด่าเนินการที่เป็นเลิศ

This research is the part of the thesis title "The Multilevel Causal Model of The Influence of Supervisors' Managerial Coaching Behavior on Support Staff's Work Behavior within The Education Criteria for Performance Excellence.

** อาจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา E-mail: satit.up@gmail.com, Tel.: 083-570-2728

Lecture in School Management Information Science, University of Phayao, E-mail: satit.up@gmail.com Tel.: 083-570-2728

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Assistance Professor in Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

**** อาจารย์ ดร. ประจำวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

Lecturer in School of education, University of Phayao

***** อาจารย์ ดร.ประจำคณะมุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Lecturer in Faculty of Humanities, Chiangmai University

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

การชี้แนะการจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมข้ามระดับต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการโดยผ่านความพึงพอใจในงาน

คำสำคัญ: พฤติกรรมการทำงาน การชี้แนะการจัดการ

Abstract

This research was quantitative study. The two aims of this research were to study the influences of staff level on work behavior and the influences of cross level on work behavior. After using multi-stage sampling, the sample of the research consisted of 320 staffs. Multilevel Structural Equation Modeling (MSEM) with Maximum Likelihood with Robust statistics (MLR) estimation was used to test the structural multilevel model. The research found that achievement motivation, job satisfaction, and work engagement had significantly direct effects on work behavior but high performance work practice's perception had significantly indirect effect. Managerial coaching had significantly indirect effect on work behavior.

Keywords: Work Behavior, Managerial Coaching

บทนำ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดกรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาวฉบับที่ 2 (2550-2565) เพื่อมุ่งเน้นสถาบันอุดมศึกษาเกิดการแข่งขันกันในเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550 : 37) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPex) มาเป็นกรอบดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา และการดำเนินการเพื่อความเป็นเลิศดังกล่าว ต้องอาศัยการทำงานของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ แต่ปัจจุบันพนักงานสายสนับสนุนวิชาการส่วนหนึ่ง มีความคิดเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติไม่ได้ใช้ความสามารถในวิชาชีพเมื่อเทียบกับงานสายวิชาการ (จุฑามาศ แสงอาวุธ,2551) ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการนับได้ว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นผู้สนับสนุนและส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น ดังนั้นพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการจึงเป็นภาพสะท้อนของประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศได้กำหนดแนวปฏิบัติเห็นความสำคัญกับผู้นำในฐานะผู้ชี้แนะ (coaching) เพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานของบุคคลากร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการชี้แนะของหัวหน้างาน (Coaching) จึงนับเป็นแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานได้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา,2552; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา,2558) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การชี้แนะของหัวหน้างานเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานตามบริบทงานวิจัยนี้คือ การชี้แนะการจัดการ (Managerial Coaching) ซึ่งตั้งอยู่บนฐานแนวคิดการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้างาน กล่าวคือ

การชี้แนะเป็นการสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสารของหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแก่ลูกน้อง โดยผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างานมาก จะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานมากกว่าผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมน้อยจากหัวหน้างาน (ดุจเดือน พันธุมนาวิน,2550) นอกจากนั้นเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ ยังได้กำหนดไว้ในหมวดผู้ปฏิบัติงาน โดยให้สถาบันต้องมีการผูกใจผู้ปฏิบัติงาน สร้างความมั่นคงปลอดภัยที่เกื้อหนุนการทำงาน อาทิ การสรรหา การว่าจ้าง การบรรจุ การรักษาผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนา สร้างความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานดึงศักยภาพมาใช้อย่างเต็มที่

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ภายใต้กรอบแนวคิดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับการพัฒนาพฤติกรรมการทำงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน และการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับ ได้แก่ การชี้แนะการจัดการของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ

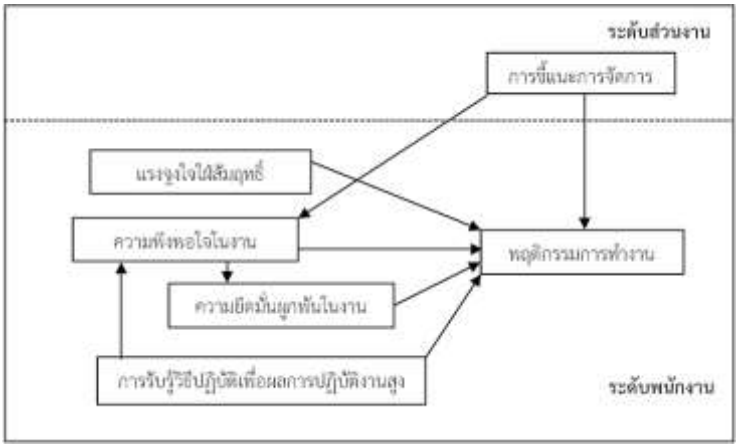
แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา,2552) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการชี้แนะ (Coaching) ของผู้นำทุกระดับเพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเพื่อการดำเนินการที่โดดเด่นของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งพฤติกรรมการทำงานดังกล่าวยังเป็นการส่งเสริมและเกื้อหนุนความสำเร็จของการดำเนินการที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัย ซึ่งความสัมพันธ์การชี้แนะของหัวหน้างานกับพฤติกรรมการทำงานของลูกน้องดังกล่าวสามารถอธิบายด้วยแนวคิดการชี้แนะเพื่อการจัดการ (Managerial Coaching) โดยการชี้แนะการจัดการเป็นการสอนงานภายในองค์การระหว่างผู้นำกับพนักงาน (Joo,2005) เพื่อให้พนักงานพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อความสำเร็จองค์การ โดยผู้นำหรือหัวหน้างานมีฐานะการเป็นผู้อำนวยความสะดวก การให้ความรู้ การสร้างและให้โอกาส เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน (Perterson and Hicks,1996) รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้มาตรฐานการทำงานมีความชัดเจน และเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้น (Ellinger, Beattie and Hamlin, 2010) นอกจากนั้นการชี้แนะการจัดการเป็นส่วนหนึ่งของการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้างาน (ดุจเดือน พันธุมนาวิน, 2550:120) กล่าวคือ ปฏิสัมพันธ์หัวหน้างานต่อลูกน้องในสถานที่ทำงาน โดยการชี้แนะเพื่อการจัดการหัวหน้างานจะทำการสนับสนุนลูกน้อง ด้านอารมณ์ เช่น การให้กำลังใจในการทำงาน การยอมรับความคิดเห็นหรือการกระทำของลูกน้อง แสดงความเห็นใจเมื่อลูกน้องทำงานหนักหรือพบปัญหาในการทำงาน และด้านข้อมูลข่าวสาร เช่น ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแก่ลูกน้อง ให้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงงานของลูกน้อง ชี้แนะแก่ลูกน้อง ให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเมื่อลูกน้องพบปัญหาในการทำงาน โดยมีงานวิจัยเชิงประจักษ์

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

พบว่าการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างานมาก มักจะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานมากกว่าผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างานน้อย อาทิเช่น งานวิจัยของศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2522) นีออน พิณประดิษฐ์ (2545) ดุจเดือน พันธุมนาวิน (Bhanthumnavin,2001) บอลเลนไทน์ และนันส์ (Ballantine and Nunns, 1998) และเฮมิงเวย์ และ สมิธ (Hemingway and Smith,1999) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังพบอีกว่า การชี้แนะการจัดการเป็นตัวแปรต่างระดับที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งรอบบิ้นส์ (Robbins,1993) กล่าวว่าการศึกษาพฤติกรรมในองค์การนั้นประกอบด้วยบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยพฤติกรรมระดับบุคคลจะได้รับอิทธิพลจากกลุ่ม ดังนั้นพฤติกรรมของหัวหน้างานซึ่งเป็นตัวแปรระดับกลุ่มจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานซึ่งเป็นตัวแปรระดับบุคคล และผู้นำที่อยู่ในระดับที่เหนือกว่าจะมีอิทธิพลต่อพนักงานที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่า ตามสายการบังคับบัญชา (Agarwal, Angst and Magni, 2009) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาปฏิสัมพันธ์ข้ามระดับ (Cross-level) (Avey, Luthans and Jensen,2009)

นอกจากนั้นเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ หมวดการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน กำหนดให้สถาบันต้องมีการผูกใจผู้ปฏิบัติงาน สร้างความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานดึงศักยภาพมาใช้อย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุการดำเนินการที่เป็นเลิศ จากหมวดการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยสามารถกำหนดได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfactions) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Job Engagement) และวิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง (High Work Performance Practices) และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้วิจัยพบตัวแปรที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานทุกสาขาวิชาชีพ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งมีผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศยืนยันว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน ซึ่งแอทกินสันและบริช (Atkinson and Birch, 1978) กล่าวว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะส่งผลต่อคุณภาพของงาน ความอดทนในการทำงาน และความสำเร็จของงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ยังเป็นตัวแปรจิตลักษณะที่สำคัญที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ตามทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2543) จากแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

1. พฤติกรรมการทำงานได้รับอิทธิพลทางตรงระดับพนักงานจาก แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน และการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง โดยพฤติกรรมการทำงาน ได้รับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลจากความพึงพอใจในงานโดยผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน และได้รับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลจากการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง โดยผ่านความพึงพอใจในงาน

2. การชี้แนะการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงข้ามระดับส่วนงานต่อพฤติกรรมการทำงานและความพึงพอใจในงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานโดยผ่านความพึงพอใจในงาน

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานสายวิชาการที่ปฏิบัติงานส่วนงานของคณะวิชา ของมหาวิทยาลัยที่เข้าร่วมโครงการต่อยอดเกณฑ์คุณภาพการศึกษา จำนวนรวม 167 ส่วนงาน เมื่อกำหนดขนาดความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้อยู่ที่ร้อยละ 10 สามารถกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำคือไม่น้อยกว่า 63 ส่วนงาน แต่เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์พหุระดับ ดังนั้นการวิเคราะห์การประมาณค่าความแปรปรวนระดับกลุ่มจึงมีเงื่อนไขของกลุ่มที่นำมาวิเคราะห์ ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติของนักวิชาการหลายท่านแต่ยังคงไม่มีข้อสรุปเกี่ยวกับจำนวนกลุ่มที่ชัดเจน อาทิเช่น เอฟชาทัส (Afshatous,1995) เสนอกลุ่มที่นำมาศึกษาความสัมพันธ์พหุระดับต้องมีมากกว่า 100 กลุ่ม ส่วนมิวเธ็น (Muthén, 1989) เสนอว่ากลุ่มตัวอย่างระดับกลุ่มที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ในระดับกลุ่มควรมีประมาณ 50 - 100 กลุ่ม โดยในแต่ละกลุ่มต้องมีบุคคลให้ข้อมูลอย่างน้อยส่วนงานละ 2 คนขึ้นไป (Muthén, 1989) ส่วนแฮร์และคณะ (Hair, Black, Babin and Anderson, 2010) กล่าวว่ากลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล ขั้นต่ำสุดที่ควรต้องใช้คือ อย่างน้อย 200 ตัวอย่าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงวางแผนกำหนดส่วนงานขั้นต่ำ 100 ส่วนงาน และมีเงื่อนไขเก็บข้อมูลจากพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในแต่ละส่วนงานจำนวน 3-5 คนต่อส่วนงาน

ภายหลังการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวนรวม 95 ส่วนงาน เมื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ตามเงื่อนไข และความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม มีจำนวนรวม 77 ส่วนงานและมีพนักงานรวม 320 คน ซึ่งได้น้อยกว่าจำนวนตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะการวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลทางไปรษณีย์ ถือเป็นข้อจำกัดประการหนึ่งของการวิจัย แต่จำนวนพนักงานตามส่วนงานดังกล่าวสามารถนำไปวิเคราะห์พหุระดับได้ ตามแนวคิดของมิวเธ็น (Muthén, 1989) และแฮร์และคณะ (Hair; et. Al.2010)

เครื่องมือวัด ประกอบด้วย แบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ปรับใช้แบบวัดของบุญรับ ศักดิ์มณี (2532) ซึ่งพัฒนาเครื่องมือวัดจากการดัดแปลงแบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ เฮอร์แมนส์ (Hermans,1970) ตัวแปรความพึงพอใจในงานปรับใช้แบบวัดของนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550) ซึ่งได้แปลและปรับมาจากแบบวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินิโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงานปรับใช้แบบวัดของอรพิน ชูชม (2557) ซึ่งพัฒนาแบบวัดจากยูเทรคซ์ (Utrecht Work Engagement Scale : UWES) ของชู้ดลิและเบคเกอร์ (Schuafeli and Bakker, 2004) ตัวแปรวิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงปรับใช้แบบวัดของแซงส์และคณะ (Zhang, Di Fan and Zhu, 2014) ตัวแปรพฤติกรรมการทำงานพัฒนาขึ้นเอง

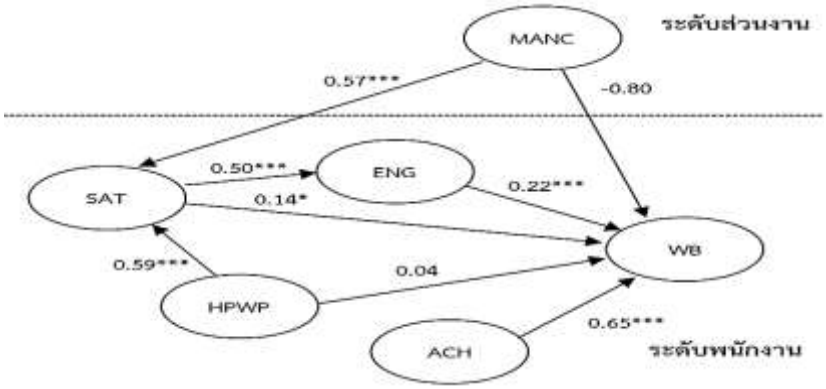
Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

จากผลการศึกษาของสาธิต เชื้ออยู่นาน (2559) จากบริบทแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ตัวแปรการชี้แนะการจัดการพัฒนาขึ้นเองจากผลการศึกษาของสาธิต เชื้ออยู่นาน (2559) จากบริบทแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยแบบวัดทุกตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาคอยู่ระหว่าง 0.76- 0.89

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้สถิติบรรยาย และการวิเคราะห์เพื่อทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการวิชาการ ใช้แนวทางการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับที่มีตัวแปรคั่นกลางตามแนวทางของพรีเชอร์และคนอื่นๆ (Preacher, Zyphur and Zhang, 2010) และแนวคิดการวิเคราะห์พหุระดับของเฉิน แมทธิว และบลีส (Chen, Mathieu and Bliese, 2004)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรดังนี้ การชี้แนะการจัดการ (MANC) พฤติกรรมการทำงาน (WB) ความพึงพอใจในงาน (SAT) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (ENG) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ACH) วิธีการปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง (HPWP) ซึ่งผลการศึกษาสามารถแสดงเป็นแผนภาพดังนี้



หมายเหตุ * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

ภาพประกอบ 2 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานแบบจำลองความสัมพันธ์แบบจำลองที่ปรับแล้ว

จากภาพประกอบ 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับ พบว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนเป็นไปตามมาตรฐานกำหนด (CFI=0.98, TLI=0.96, RMSEA=0.04) ยกเว้นค่าสถิติไคสแควร์ (χ^2=92.02, df=63, p=0.01) ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องของทั้งแบบจำลอง ซึ่งปกติแล้วค่าสถิติไคสแควร์จะได้รับผลกระทบจากการที่กลุ่มตัวอย่างในระดับพนักงานมีขนาดใหญ่ (320 คน) จึงทำให้เกิดมีโอกาสนัยสำคัญได้ง่าย ดังนั้นเมื่อเกิดกรณีแบบนี้ผู้วิจัยจึงพิจารณาดัชนีความกลมกลืนอื่นๆ ประกอบร่วม

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของแบบจำลองที่ปรับแล้ว

ตัวแปรผล	ตัวแปรสาเหตุ	Estimate	SE	z	p	R^2
WB	HPWP	-0.40	0.50	-0.72	0.470	
	SAT	0.13	0.07	2.05*	0.040	
	ENG	0.23	0.08	2.97**	0.003	
	ACH	0.65	0.07	10.01***	0.000	
Within-Group	Residual Variance	0.26	0.05	5.00***	0.000	0.74***
SAT	HPWP	0.59	0.05	10.86***	0.000	
Within-Group	Residual Variance	0.66	0.06	10.34***	0.000	0.34***
ENG	SAT	0.50	0.07	2.29***	0.000	
Within-Group	Residual Variance	0.75	0.07	10.73**	0.003	0.25***
WB	MANC	-0.08	0.15	-0.52	0.60	
	SAT	0.55	0.14	4.08***	0.000	
Between-Group	Residual Variance	0.74	0.10	7.10***	0.000	0.26***
SAT_B	MANC	0.57	0.13	4.50***	0.000	
Between-Group	Residual Variance	0.69	0.14	4.925***	0.000	0.31***

หมายเหตุ * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

จากตารางที่ 1 แสดงถึงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของแบบจำลองที่ปรับแล้ว เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกิดขึ้นที่ระดับพนักงาน และความสัมพันธ์ข้ามระดับ มีรายละเอียดดังนี้

อิทธิพลของตัวแปรระดับพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า 1.) พฤติกรรมการทำงานได้รับอิทธิพลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานเรียงตามลำดับ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.65 ความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.23 ความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.13 นอกจากนั้นผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการทำงานไม่รับอิทธิพลโดยตรงจากการรับรู้วิธีปฏิบัติงานสูงอย่างไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งตัวแปรทั้งสี่ดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานได้ร้อยละ 74 2.) ความพึงพอใจในงานได้รับอิทธิพลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญจากการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิอิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .59 ซึ่งการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 34 และ 3.) ความยึดมั่นผูกพันในงาน ได้รับอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญจากความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิอิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .50 ซึ่งความพึงพอใจในงานสามารถอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันในงานได้ร้อยละ 25

อิทธิพลของตัวแปรข้ามระดับ ผลการศึกษาพบว่า 1.) พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้รับอิทธิพลโดยตรงจากความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิอิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .55 แต่พฤติกรรมการทำงานของพนักงานไม่ได้รับอิทธิพลโดยตรงข้ามระดับจากการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างาน โดยมีค่าค่าสัมประสิทธิอิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ -.08 ซึ่งตัวแปรทั้งสองนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มได้ร้อยละ 26 และ 2.) ความพึงพอใจในงานได้รับอิทธิพลทางตรงข้ามระดับจากการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิอิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .57 ซึ่งการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างานสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานของกลุ่มได้ร้อยละ 31

สรุปและอภิปรายผล

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ทั้งหมดที่ตั้งไว้จำนวน 2 ข้อ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าทั้ง 2 สมมติฐานเป็นไปตามสมมติฐานบางส่วน โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 2

ตารางที่ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1. พฤติกรรมการทำงานได้รับอิทธิพลทางตรงระดับพนักงานจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน และการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง โดยพฤติกรรมการทำงาน ได้รับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลจากความพึงพอใจในงานโดยผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน และได้รับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลจากการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง โดยผ่านความพึงพอใจในงาน	เป็นไปตามสมมติฐานบางส่วน
2. การชี้แนะการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงข้ามระดับส่วนงานต่อพฤติกรรมการทำงาน และความพึงพอใจในงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน	เป็นไปตามสมมติฐานบางส่วน

จากตารางที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยผู้วิจัยสรุปและอภิปรายผลแยกออกเป็น 2 หัวข้อตามสมมติฐานการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานข้อที่หนึ่ง พฤติกรรมการทำงานได้รับอิทธิพลทางตรงระดับพนักงานจาก แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน และการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง โดยพฤติกรรมการทำงาน ได้รับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลจากความพึงพอใจในงานโดยผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน และได้รับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลจากการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง โดยผ่านความพึงพอใจในงาน จากผลการวิเคราะห์พบว่า พฤติกรรมการทำงานได้รับอิทธิพลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน ซึ่งตัวแปรทั้งสามสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานได้ร้อยละ 74 โดยพฤติกรรมการทำงาน ได้รับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลจากความพึง

พอใจในงาน โดยผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน และได้รับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลจากการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง โดยผ่านความพึงพอใจในงาน เมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปรสามารถอภิปรายได้ดังนี้

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่ายิ่งพนักงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ยิ่งส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการทำงานในที่สุด ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นลักษณะภายในที่ผลักดันให้บุคคลเกิดความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีคุณภาพของงานสูงตามไปด้วย (ดวงเดือน พันธุนาวิน, 2538:25) ทั้งนี้เพราะผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความอดทนในงานสูง และทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน นอกจากนั้นงานวิจัยสนับสนุนแนวคิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับพฤติกรรมการทำงาน และงานวิจัยนี้พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีค่าสัมประสิทธิอิทธิพลสูงสุดที่มีต่อพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุชาดา ชลานุเคราะห์ (2552) ปริญญา ป้องรอด (2555) ซึ่งได้ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างและหน่วยงานของรัฐ พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และพฤติกรรมการทำงานมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง และสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้เป็นอย่างดี

ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่ายิ่งพนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงานสูง ยิ่งส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการทำงานในที่สุด ทั้งนี้เพราะพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงาน จะเป็นผู้ที่มีพลังในการทำงานสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมุ่งมั่นทุ่มเทให้งานอย่างเต็มที่ หากพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมีความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยคนที่ยึดมั่นผูกพันในงานมีความสุขและสนุกในการทำงาน ทุ่มเทและเต็มที่กับการทำงาน ส่งผลให้มีพฤติกรรมการทำงานที่เอื้อต่อความสำเร็จของงาน ทั้งนี้อาจเป็นไปตามข้อสันนิษฐานของเบคเคอร์ (Bakker, 2011) ที่ระบุว่าพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าพนักงานที่ไม่มีความยึดมั่นผูกพันในงาน เนื่องจากพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงาน 1) มีอารมณ์ทางบวก ทำให้บุคคลมีพลังความคิดและการกระทำที่เพิ่มขึ้น 2) มีสุขภาพกายและจิตที่ดี ที่เอื้อต่อผลการปฏิบัติงานเพราะว่าบุคคลสามารถใช้สติปัญญาและทรัพยากรความรู้ ทักษะและความสามารถได้อย่างเต็มที่ และ 3) บุคคลเหล่านั้นจะสามารถจัดการกับความกดดันจากงานและบรรลุเป้าหมายการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรพิน ชูชม (2557) ยุทธการ ก้านจักร (2554) จันจีรา โสะประจิน (2553) แซนโธโพโลและคณะ (Xanthopoulou, Baker, Heuven, Demerouti and Schaufeki,2008) ฮอลเบสลีเบนและวีลเลอร์ (Halbesleben and Wheeler, 2008) ผลการศึกษามีความสอดคล้องกันว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ผลการศึกษาดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าความยึดมั่นผูกพันในงานมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานอย่างชัดเจน

ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยผ่านตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ยิ่งพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมีความพึงพอใจในงานมากเท่าไหร่ ยิ่งส่งผลให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการเกิดพฤติกรรมการทำงานสูง และยิ่งพนักงานสายสนับสนุนวิชาการวิชาการมีความพึงพอใจในงานสูงมากเท่าใดยิ่งทำให้พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงานสูงตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะความพึงพอใจในงานเป็นสาเหตุหนึ่งของการปฏิบัติงานของพนักงาน หากพนักงานมีความพึงพอใจในงานย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน เหตุผลที่ความพึงพอใจในงานส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษา อาจเป็นเพราะว่า พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

วิชาการเมื่อได้รับความพึงพอใจในงานที่ได้รับการสนองตามความต้องการของพนักงานแต่ละคนแล้ว จะเกิดความรู้สึกเมื่อได้ปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของโอไลโวลา (Olayiwola, 2011:573) พบว่าความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรที่ร่วมทำนายความสามารถและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผลการศึกษานี้ยังสนับสนุนแนวคิดของ รอบบิ้นส์และจูดจ์ (Robbins and Judge.2013) ซึ่งระบุว่าบุคคลที่มีความพึงพอใจในงานในระดับสูง ย่อมจะต้องมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับงานของเขา ในขณะที่บุคคลซึ่งมีความพึงพอใจในงานต่ำหรือไม่มีมีความพึงพอใจในงานเลย ก็จะมีทัศนคติที่ตรงข้ามกัน และความพึงพอใจในงานนี้ก็จะเป็นหนึ่งในแรงผลักดันให้บุคคลทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีขวัญและกำลังใจ และทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนั้นการตอบสนองความต้องการของพนักงานในการสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานแล้ว การสนองความต้องการของหน่วยงานนอกจากมีผลต่อความพึงพอใจแล้ว ความพึงพอใจในงานดังกล่าวยังสามารถช่วยเพิ่มระดับความยึดมั่นผูกพันในงานได้อีกด้วย ซึ่งความพึงพอใจในงานสามารถสะท้อนถึงผลความยึดมั่นผูกพันในงานที่พนักงานจะสนองตอบต่อหน่วยงานโดยรวม และส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง หากพนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน อาทิความรู้สึกมีคุณค่าในการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความพึงพอใจภายนอกงาน อาทิ สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบาย การบังคับบัญชา ความมั่นคง ผลตอบแทน เป็นต้น ซึ่งความพึงพอใจในงานดังกล่าว หากพนักงานได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ ย่อมจะมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานสูง ด้วยการแสดงออกด้านอารมณ์ทางบวก ทำให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการวิชาการมีพลังความคิดและการกระทำที่ส่งผลและสอดคล้องต่อความสำเร็จของงาน นอกจากนั้นเมื่อพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมีความพึงพอใจในงานย่อมทำให้เขาเหล่านั้นมีสุขภาพกายและจิตที่ดี ที่เอื้อต่อผลการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถใช้สติปัญญาและทรัพยากรความรู้ ทักษะและความสามารถได้อย่างเต็มที่ (Bakker, 2011) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของศิริวรรณ ฉายศิริ, วรนารถ แสงมณี และอตินุช กาญจนพิบูลย์ (2550) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานและความผูกพันของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุนวิชาการวิชาการ ภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการวิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงานของพนักงานค่อนข้างสูง และส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่พึงปรารถนาแก่หน่วยงาน

การรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงาน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า หน่วยงานไม่สร้างการรับรู้วิธีปฏิบัติเหล่านั้นแก่พนักงาน ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดของตัวแปรเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าพนักงานสายสนับสนุนวิชาการรับรู้เกี่ยวกับอัตราและหลักเกณฑ์ผลตอบแทน การเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแนวทางการสร้างความมั่นคงในงานค่อนข้างต่ำ ซึ่งหากพนักงานไม่มีการรับรู้ผลประโยชน์และผลตอบแทนของตนเองที่ชัดเจนจากการทำงาน วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงที่หน่วยงานเหล่านั้นจะไม่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานได้เลย ซึ่งผลการศึกษานี้

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิระพงค์ เรืองกุล (2555) และซู-เซียโอเมอิและคณะ (Zhu-xiaomei, Zhou-huanqing and Kong-lingwei,2013) ผลการศึกษาพบว่า ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลต่อทุนมนุษย์ขององค์การซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน หากหน่วยงานสร้างการรับรู้แนวปฏิบัติเหล่านั้นอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมและมีความโปร่งใส ดังนั้นวิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงของหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเลย หากหน่วยงานไม่ได้สร้างการรับรู้แนวทางการปฏิบัติเหล่านั้นแก่พนักงาน ด้วยวิธีการการกำหนดและประกาศอัตราผลตอบแทนที่ชัดเจน มีความเป็นธรรมโปร่งใส มีมาตรฐานการประเมินที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม จะทำให้พนักงานไม่เข้าใจถึงสาเหตุและผลของวิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงที่มีต่อตัวพนักงาน

ทั้งนี้ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ายิ่งพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมีการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงมากเท่าใด ยิ่งจะส่งผลให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในงานสูงตามไปด้วย และทำให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการเกิดพฤติกรรมการทำงานในที่สุด โดยวิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง เป็นสิ่งกระตุ้นสำคัญ (Stronger incentives) สำหรับพนักงาน (Boxall, 2013:32) และเป็นไปตามแนวคิดการศึกษาองค์การของ House, Rousseau and Thomas–Hunt (1995) แนวคิด The Meso Paradigm ซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมองค์การเกิดจากปัจจัยในระดับจุลภาค (Micro) ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล และระดับมหภาค (Macro) ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการรับวิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงซึ่งเป็นนโยบายระดับองค์การ เป็นตัวแปรเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในระดับบุคคลได้ และผลการวิจัยยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของแซงและคณะ (Zhang, Di Fan and Zhu,2014) ทำการวิจัยเรื่องการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง ผลการปฏิบัติงานร่วมมือทางสังคม และผลลัพธ์ของพนักงาน บัวเออร์ (Bauer, 2004) ทำการวิจัยเรื่องระบบผลการปฏิบัติงานสูงและความพึงพอใจในงานในยุโรป และเบอร์กและแคลลีบาง (Berg and Kallebang, 2002) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องผลกระทบของระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับความพึงพอใจในงานในอุตสาหกรรมเหล็กประเทศสหรัฐอเมริกา โดยผลงานวิจัยของทั้งสาม พบว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีผลต่อการปฏิบัติงานโดยผ่านความพึงพอใจในงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของศรัณย์ พิมพ์ทอง (2557) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ผลการศึกษาพบว่านโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีอิทธิพลทางตรงแต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ โดยผ่านความพึงพอใจในงาน และพนักงานสายวิชาการที่มีการรับรู้แนวทางปฏิบัติ ด้านทรัพยากรมนุษย์จากมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสมมากจะมีความพึงพอใจในงานมากด้วย และความพึงพอใจในงานดังกล่าวนี้ยังเป็นปัจจัยปกป้องที่สำคัญของกลุ่มเสี่ยงในการคงอยู่ในองค์การอีกด้วย

สมมติฐานข้อที่สอง การชี้แนะการจัดการ มีอิทธิพลทางตรงข้ามระดับส่วนงานต่อพฤติกรรมการทำงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานโดยผ่านความพึงพอใจในงาน จากผลการวิเคราะห์พบว่าพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไม่ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากการชี้แนะการจัดการ แต่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ไม่ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากการชี้แนะการจัดการ ทั้งนี้เพราะการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างาน ไม่ว่าจะมีวิธีการหรือรูปแบบใดอาจไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ถ้าการชี้แนะนั้นไม่ได้รับการยอมรับจากพนักงานสายสนับสนุนวิชาการวิชาการ ซึ่งผลการวิจัยนี้มีความแตกต่างจากงานวิจัยอื่นที่ได้ทำการศึกษา เพราะงานวิจัยที่ได้

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

ทำการศึกษาส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานขององค์การเอกชน แต่งานวิจัยนี้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐซึ่งเป็นองค์การของรัฐบาล โดยพฤติกรรมการทำงานของทั้งสองมีความแตกต่างกัน เพราะการบริหารงานของภาครัฐจะตัดสินใจโดยใช้วิธีประนีประนอม เพื่อตอบสนองกับกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อความอยู่รอด ซึ่งตรงข้ามการบริหารภาคเอกชนจะตอบสนองเจ้านายเพียงคนเดียว (Dunlop,1979) ซึ่งการจูงใจปัจเจกบุคคลขององค์การของภาครัฐและเอกชนที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันจึงจำเป็นต้องใช้ปัจจัยการจูงใจที่แตกต่างกัน (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2549) และผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า การชี้แนะการจัดการมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า พนักงานจะมีพฤติกรรมการทำงาน ก็ต่อเมื่อการชี้แนะการจัดการนั้นมีผลทำให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการเกิดความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เพราะแนวคิดการชี้แนะการจัดการ หัวหน้างานมีฐานะเป็นผู้อำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการทำงานของพนักงาน รวมถึงการจูงใจพนักงาน การเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้น (Se Won Kim,2010) ทั้งนี้หากวิเคราะห์การชี้แนะการจัดการ ด้วยแนวคิดการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้างาน พบว่าการชี้แนะการจัดการถือเป็นแรงเสริมด้านอารมณ์และจิตใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Sarason, Levine and Basham ,1983 : 127) ด้วยวิธีการสนับสนุนด้านอารมณ์ เช่น การให้กำลังใจในการทำงาน การยอมรับความคิดเห็นหรือการกระทำของลูกน้อง แสดงความเห็นใจเมื่อลูกน้องทำงานหนักหรือพบปัญหาในการทำงาน ซึ่งพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างานมักจะเป็นผู้ที่มีทัศนคติและความพึงพอใจที่ดีต่อการปฏิบัติงาน (ดุจเดือน พันธุมนาวิน,2550) ซึ่งความพึงพอใจในงานนั้น ล๊อค (Lock,1976:1302) กล่าวว่า หัวหน้างานโดยตรงย่อมมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะพฤติกรรมการบังคับบัญชาของหัวหน้างานนับเป็นปัจจัยปกป้องหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene or Maintenance Factors) ที่คอยป้องกันไม่ให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจ (Herzberg,1959)

ข้อเสนอแนะต่อแนวปฏิบัติการใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษา

1. ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจเป็นตัวแปรขั้นกลางที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานทั้งในระดับส่วนงานและระดับพนักงาน ดังนั้นจึงมีความสำคัญยิ่งมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญแก่พนักงานสายสนับสนุนวิชาการวิชาการให้มีความพึงพอใจในงาน ทั้งความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับงานและความพึงพอใจภายนอกงาน แต่สำหรับในทางปฏิบัติการสนองความพึงพอใจไม่สามารถตอบสนองตามความต้องการแก่พนักงานทุกคนได้ เพราะเป็นการยากที่จะสร้างความพึงพอใจในงานด้วยการตอบสนองความความต้องการของแต่ละคนที่มีความแตกต่างที่หลากหลาย ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรสำรวจความพึงพอใจและตอบสนองความพึงพอใจที่พึงปฏิบัติและสามารถตอบสนองแก่พนักงานสายสนับสนุนวิชาการได้ภายใต้กฎ ระเบียบ และบรรทัดฐานขององค์การที่สามารถพึงตอบสนองได้ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการวิชาการเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานและปฏิบัติงานแก่หน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายของเกณฑ์คุณภาพการศึกษา

2. ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง ตามความคิดเห็นของพนักสายสนับสนุนวิชาการค่อนข้างน้อย และไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยพฤติกรรมการทำงานได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ สาเหตุที่วิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง ไม่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ทั้งนี้เพราะการรับรู้

วิธีปฏิบัติดังกล่าวไม่ประกาศเป็นแนวปฏิบัติกำหนดดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน ดังนั้นหน่วยงานที่ต้องการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงาน หน่วยงานควรกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงให้มีความชัดเจน มีหลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินเพื่อพิจารณาผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม

3. การชี้แนะการจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยผ่านความพึงพอใจในงาน ซึ่งหมายถึงแนวทางและวิธีปฏิบัติการเกี่ยวกับชี้แนะการจัดการของหัวหน้างานมีผลต่อความรู้สึกของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการแต่ละคนแตกต่างกันออกไป ดังนั้นการชี้แนะการจัดการของหัวหน้างานจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล หัวหน้างานจำเป็นมีความสามารถและทักษะของผู้บังคับบัญชาระดับต้นและมีวิธีการจูงใจตามความต้องการและบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันไปของพนักงานสายสนับสนุนแต่ละคน

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

จิระพงศ์ เรืองกุน. (2555). **กลไกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล.** วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 1(2), 9-23

จุฑามาศ แสงอาวุธ. (2551). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี**. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสราษฎร์ธานี.

จันจีรา โสะประจิน. (2553). **ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานชิ้นส่วนยานยนต์ กรณีศึกษาบริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัรามคำแหง.

ดุจเดือน พันธุมนาวิน. (2550). **รูปแบบทฤษฎีปฏิสัมพันธ์นิยม (Interactionism model) และแนวทางการตั้งสมมติฐานในการวิจัย สาขาจิตพฤติกรรมศาสตร์ในประเทศไทย.** วารสารพัฒนาสังคม, 9(1), 85-117.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2543). **ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม: การวิจัยและการพัฒนาบุคลากร.** สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2538). **การกำหนดปัญหาการวิจัยและการพัฒนาระบบพฤติกรรมไทย : ด้านพฤติกรรมจริยธรรมและด้านอื่นๆ ครั้งที่ 2 วิธีการวิจัยและเขียนรายงานการวิจัย.**การประชุมทางวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์.

ชนิดา จิตตรุทธะ.(2549). **ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ : ศึกษากรณีองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ ร.ด. กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นีออน พิณประดิษฐ์. (2545). **ตัวบ่งชี้ทางจิตสังคมกับพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการสังกัดตำรวจภูธรภาค 4**. รายงานการวิจัย. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล. (2550). **การศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับปัจจัยภาวะผู้นำปัจจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้ และปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อเครือข่ายการแลกเปลี่ยนทางสังคมในที่ทำงานและตัวแปรผลทางด้านจิตพิสัยของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร**. ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บุญรับ ศักดิ์มณี. (2532) .**การเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานราชการ.** ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์) กรุงเทพ ฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปริญญา ป้องรอด. (2555). **ลักษณะทางจิตและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมของพนักงานโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง.** วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 4(1), 14-25.

ยุทธการ ก้านจักร. (2554). **การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ความยึดมั่นผูกพันในงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการท่าเรือแห่งประเทศไทย.** วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 3(6), 74-88

ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2557). **ปัจจัยเชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ**. รายงานการวิจัย ฉบับที่ 159. กรุงเทพฯ. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศิริวรรณ ฉายศิริ, วรนารถ แสงมณี และอตินุช กาญจนพิบูลย์.(2550). **ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุนงานวิชาการ ภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.** รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ศักดิ์ชัย นิรัญทวี. (2522). **ความแปลกแยกกับการพฤติกรรมการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร.**ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สาธิต เชื้ออยู่นาน ยุทธนา ไชยจูกุล สุนทร คล้ายอ่ำ และณัฐวุฒิ อรินทร์. (2559).**การศึกษาความหมายและลักษณะพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐ ตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ.** วารสาร Veridian E-Journal, Silpakorn University, ปีที 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน), 768-779

สุชาดา ชลานุเคราะห์. (2552). **ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมของหัวหน้าสถานีอนามัย.** ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565).** กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2552). **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553.** กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2558-2561 แนวทางที่เป็นระบบสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ.กรุงเทพฯ** กระทรวงศึกษาธิการ.

อรพิน ชูชม. (2557). **รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความยึดมั่นผูกพันในงานของครู.** รายงานการวิจัย ลำดับที่ 161. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ภาษาต่างประเทศ

Afshartous, D. (1995). **Determination of sample size for multilevel model design.** Unpublished paper. Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA

Agarwal R; Angst CM; and Magni M. (2009). **The performance impacts of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling**. International Journal of Human Resource Management, 20, 2110–2134.

Atkinson, J. W.; and Birch, D. (1978). **Introduction to motivation**. New York: D. Van Nostrand Company.

Avey, J. B., Luthans, F., and Jensen, S. (2009). **Psychological capital: A positive resource for combating stress and turnover**. Human Resource Management. In press.

Bakker, A.B. (2011). **An evidence-based model of work engagement**. Current Directions in Psychological Science, 20, 265–269

Ballantine, K and Nuuns, C.G. (1998). **The moderating effect of supervisory support on the self-efficacy work performance relationship**. South Africa Journal of Psychology, 28(3), 164-173.

Bauer, T. K. (2004). **High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe**. IZA DP No., Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Research of Labor, 1265,1-33

Berg, P., and Kalleberg, A. L. (2002).**The effect of high performance work practices on job stress: Evidence from a survey of U.S. workers**. Conference on Work Intensification. Paris.

Bhanthumnavin, D. (2001**). Supervisory social support and the muti-level performance in Thai health centers**. Doctoral dissertation. University of Minnesota, Twincities, USA.

Boxall, P. (2013). **Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships**. Human Resource Management Journal, 23(1): 3-17.

Chen, G.; Mathieu, J. E.; and Bliese, P. D. (2004). **A Framework for Conducting Multi-level Construct Validation.** Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Processes Research in Multi-Level Issues, 3: 273-303.

Dunlop, J. T. (1979). **Public management**. (Working paper). Tallahassee, FL: Department of Political Science Florida State University

Ellinger A.D., Beattie R.S. and Hamlin R.G. (2010). **The 'manager as coach', in Cox E, Bachkirova T and Clutterbuck D (Eds)**.The Complete Handbook of Coaching, 257 270.

Hair, J. F., Jr.; Black, W. C.; Babin, B. J.; and Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis. (7th ed.).** Upper saddle River, New Jersey: Pearson Education International.

Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). **The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave**. Work & Stress, 22, 242–256.

Hemingway, M., and Smith, C. S. (1999). **Organizational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviors and injuries in nurses**. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 285–299.

Herzberg, F. (1959). **The motivation** of work. New York: John Wiley & Sons.

Hermans H.J.M. (1970). **A questionnaire measure of achievement motivation.** Journal of Applied Psychology, 54,353-363.

House R.; Rousseau D. M.; and Thomas–Hunt M. (1995). **The Meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior**, Research in Organizational Behavior, 71–114.

Joo, B.-K. (2005). **Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research**. Human Resource Development Review, 4(4), 462 488.

Lock, E. A. (1976). **Handbook of Industrial and Organization Psychology.** Chicago: Rand Mcnally.

Muthén, B O. (1989). **Multiple-group structural modeling with non-normal continuous variables**. British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 42, 55-62.

Olayiwola, I.O. (2011). **Self-efficacy as predictor of job performance of public secondary school teachers in Osun State**. African Journals Online, 19(1).

Preacher, K. J.; Zyphur, M. J.; and Zhang, Z. (2010). **A General Multilevel SEM Framework for Assessing Multilevel Mediation.** Psychological Methods. 15(3), 209-233.

Peterson, D. B., and Hicks, M. D. (1996). **Leader as coach: Strategies for coaching and developing others**. Minneapolis: Personnel Decisions International.

Robbins, S. (1993). **Organisational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications**. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall

Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013). **Organizational behavior (15th ed.).** Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.

Sarason I.G., Levine H.M. and Basham R.B. (1983). **Assessing social support: The Social Support Questionnaire**. Journal of Personality and Social Psychology, 44, 127-139.

Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004). **Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study.** Journal of Organizational Behaviour, 25, 293-315.

Se Won Kim. (2010). **Managerial Coaching Behavior and Employee Outcomes: A Structural Equation Modeling Analysis.** Dissertation (Ph.D. Human Resource Development). Graduate Studies of Texas A&M University.

Xanthopoulou, D., Baker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E. and Schaufeki W.B. (2008). **Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants** Journal of Occupational Health Psychology, 13, 345–356

Zhang, M., Di Fan, D. and Zhu, C.J. (2014). **High-Performance Work Systems, Corporate Social Performance and Employee Outcomes: Exploring the Missing Links** Journal of Business Ethics, 120, 423-435.

Zhu-xiaomei; Zhou-huanqing; and Kong-lingwei. (2013). **Effects of High Performance Work Systems on Employee Performance: Psychological Contract Breach as Mediator.** International Academic Workshop on Social Science (IAW-SC 2013), 152-156