

พฤติกรรมการณ์เพื่อการจัดการของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการตามแนวคิด เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ: กรอบความคิดและปัจจัยเชิงสาเหตุ Support Staffs' Managerial Coaching Behavior within The Education Criteria for Performance Excellence: Framework and The Causal Factors

สาธิต เชื้ออยู่นาน**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยุทธนา ไชยจุล***

ดร. สุนทร คล้ายอ่ำ****

ดร. ณัฐวุฒิ อรินทร์ *****

บทคัดย่อ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ส่วนหนึ่งได้กำหนดบทบาทของผู้ดำเนินการเป็นผู้ชี้แนะ ซึ่งพฤติกรรมการณ์ที่เกี่ยวกับพนักงานสายวิชาการ คือ การชี้แนะเพื่อการจัดการ โดยพฤติกรรมการณ์ที่แนะ เพื่อการจัดการเป็นการกระทำของหัวหน้างานที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูง เพื่อก่อให้เกิดความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า พฤติกรรม การชี้แนะเพื่อการจัดการ หมายถึง กระบวนการของหัวหน้างานในการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมิน การกระตุ้น การให้การสนับสนุน โดยพฤติกรรมการณ์ที่แนะ เพื่อการจัดการของหัวหน้างานที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสาร บุคลิกภาพแบบตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ เจตคติต่อการชี้แนะเพื่อการจัดการ และวัฒนธรรมการชี้แนะ

คำสำคัญ

พฤติกรรมการณ์ชี้แนะ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

Abstract

Leader as the managerial coaching within Education Criteria for Performance Excellence is the important behavior to develop support staff work's behavior for excellence university. For the review

** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

E-mail: satit.up@gmail.com

*** อาจารย์ประจำ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก)

**** อาจารย์ประจำ คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา (อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม)

***** อาจารย์ประจำ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม)

literature, the founding of managerial coaching behavior is the leaders' process to develop support staffs' high performance work which there are three dimensions as follows; assessing, challenging and supporting. However the differential of supervisors' managerial coaching behavior depends on differential of communication competencies, personality as conscientiousness, managerial coaching's attitude and coaching culture.

Keywords

Coaching Behavior, The Education Criteria for Performance Excellence

บทนำ

แผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (2550 - 2565) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษาแข่งขันกันในเรื่องคุณภาพเพื่อพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550ข, 37) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPex) เป็นกรอบการดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550ก) ซึ่งในบทความนี้จะใช้คำว่าเกณฑ์คุณภาพการศึกษา

เกณฑ์คุณภาพการศึกษา ส่วนหนึ่งกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ดำเนินการชี้แนะ (Coaching) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Work) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550ก) ทั้งนี้เพราะผู้ดำเนินการชี้แนะเป็นผู้มีพลังสามารถทำให้เกิดการขับเคลื่อนและการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Heslin & Latham, 2004) จากงานวิจัยของ Khampirat (2009) เรื่องการประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาสำหรับความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย และงานวิจัยของ เทียมจันทร์ พานิชผินไชย (2554) เรื่องการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผล คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยของทั้งสองมีความสอดคล้องกัน คือ ผู้ดำเนินการชี้แนะมีความสำคัญและมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาบัน ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

พนักงานสายสนับสนุนวิชาการมีส่วนสำคัญในการทำงานเพื่อส่งเสริมการทำงานของพนักงานสายวิชาการให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน ดังนั้นหัวหน้าพนักงานสายสนับสนุนวิชาการจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการชี้แนะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2553) เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้พฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการ (Managerial Coaching Behavior) ของหัวหน้างานยังได้รับอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันอีกด้วย ในบทความฉบับนี้ ผู้เขียนจึงมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) เพื่ออธิบายกรอบความคิดของพฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการ และ 2) อธิบายปัจจัยเชิงสาเหตุที่คาดว่าจะมีผลต่อพฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการ โดยมีรายละเอียด ดังผู้เขียนจะได้กล่าวในหัวข้อต่อไป

กรอบความคิดพฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการ

การชี้แนะ (Coaching) หมายถึง การนิเทศก์ เพื่อการอธิบาย กระตุ้น ชี้แจง และพัฒนาการทำงานของบุคคล รวมถึงการสอนหรือฝึกผู้เรียนอย่างเข้มข้นในการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อการปรับปรุงข้อบกพร่องหรือการพัฒนาความสามารถให้เพิ่มขึ้น (ราชบัณฑิตยสถาน, 2555) นอกจากนั้นการชี้แนะยังเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์รูปแบบหนึ่ง (Persson, 2007) เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตัว (สุรพล พยอมแย้ม, 2541, 214)

การชี้แนะเพื่อการจัดการ (Managerial Coaching) เป็นกระบวนการของหัวหน้างานเพื่อใช้พัฒนาพนักงาน (Se Won Kim, 2010) การแก้ไขปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้น (Ellinger, Beattie & Hamlin, 2010) โดยการชี้แนะเพื่อการจัดการเป็นการสอนงานภายในองค์การระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน มักเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม (Training) การพัฒนา (Development) และการธำรงรักษาพนักงาน (Retention) (Joo, 2005) เพื่อให้พนักงานพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนั้นการชี้แนะเพื่อการจัดการ ยังเป็นกระบวนการของหัวหน้างาน (Se Won Kim, 2010 ; Ellinger, Beattie & Hamlin, 2010) ในฐานะการเป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านการเรียนรู้ การสร้างและพัฒนาสิ่งแวดล้อมในงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน การให้ความรู้ การสร้างและให้โอกาส การแก้ปัญหาผลการปฏิบัติงาน การให้ประสบการณ์ในการเรียนรู้ การแนะแนว และรวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้มาตรฐานการทำงานมีความชัดเจน การจูงใจพนักงาน การเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้นอีกด้วย จากการศึกษาเอกสารพบว่า เป็นแนวคิดการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้างาน (Supervisors' Social Support) ในการสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุงงาน รวมถึงการให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเมื่อลูกน้องพบปัญหาในการทำงาน ซึ่งผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้ามักจะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ดี อีกทั้งยังเป็นแรงเสริมในการปฏิบัติงาน ทั้งทางด้านอารมณ์และจิตใจ (ดุจเดือน พันธุมนาวิน, 2550) นอกจากนั้นการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน มักจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทนอยู่ในสภาพงานที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังได้เป็นอย่างดีอีกด้วย (Sarason, Levine & Basham, 1983, 127)

Ellinger, Ellinger & Keller (2003) ได้เริ่มต้นจากการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อหาคุณลักษณะของการชี้แนะเพื่อการจัดการ จากนั้น McLean, Yang, Kuo, Tolber & Larkin (2005) ได้นำผลการวิจัยเชิงคุณภาพของ Ellinger, Ellinger & Keller มาพัฒนาองค์ประกอบ ผลการศึกษาพบว่า การชี้แนะเพื่อการจัดการ ประกอบด้วย การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) การจัดองค์การแบบทีม (Team Approach) คุณค่าของพนักงาน (Value) การยอมรับความคลุมเครือ (Accept Ambiguity) หลังจากนั้น Park, Yang & McLean (2008) ได้พัฒนาองค์ประกอบต่อยอด พบว่าการชี้แนะเพื่อการจัดการมีความใกล้เคียงกับ McLean, Yang, Kuo, Tolber & Larkin (2005) ซึ่งประกอบไปด้วย การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) เป้าหมายของทีม (Team Approach) คุณค่าของพนักงาน (Value) การยอมรับความคลุมเครือ (Accept Ambiguity) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนา (Facilitate Development) โดยองค์ประกอบของการชี้แนะเพื่อการจัดการดังกล่าวมีข้อเสีย คือ เป็นแบบวัดที่รวมพฤติกรรมและทักษะการชี้แนะเข้าด้วยกัน

แบบวัดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการ โดย Noer, Leupold & Valle (2007) ได้พัฒนาองค์ประกอบของพฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการ (Managerial Coaching Behavior) พบว่า พฤติกรรมการชี้แนะ

เพื่อการจัดการเป็นความสัมพันธ์การกระทำ (Actions) ของหัวหน้างาน ประกอบด้วย 1) การประเมิน (Assessing) เป็นการใช้กระบวนการประเมินเพื่อนำไปสู่การประเมินผลและการตั้งเป้าหมาย โดยประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูล (Data Gathering) การวิเคราะห์ความแตกต่าง (Gap Analysis) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) และการประเมิน / ข้อมูลป้อนกลับ (Measurement/Feedback) 2) การกระตุ้น (Challenging) การให้พนักงานกล้าเผชิญหน้ากับอุปสรรค การสร้างกรอบและแนวทางการทำงานในอนาคต และสามารถพัฒนาและดำเนินการภายใต้พลังและความมั่นใจโดยประกอบด้วย การเผชิญหน้า (Confronting) การมุ่งเป้า (Focus/Shaping) การสร้างกรอบ (Re-Framing) และการให้อำนาจ/การกระตุ้น (Empowering/Energizing) และ 3) การให้การสนับสนุน (Supporting) การส่งเสริม สนับสนุน สร้างทักษะระหว่างบุคคล ได้แก่ ส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ การเอาใจใส่ และมีความเข้าใจในตัวพนักงาน โดยประกอบด้วย การเอาใจใส่ (Attending) การสอบถาม (Inquiring) ผลสะท้อน (Reflecting) การพิสูจน์ความจริง (Affirming) และการสื่อสารทางอากาศ (Airtime)

จากการศึกษาเอกสารข้างต้นพบว่า การชี้แนะเพื่อการจัดการ มี 2 แนวคิด แนวคิดแรกของ Parks Yang & McLean (2008) มุ่งเน้นศึกษาทั้งทักษะและพฤติกรรม ส่วนแนวคิดที่สองของ Noer, Leupold & Valle (2007) มุ่งเน้นศึกษาเฉพาะพฤติกรรม ดังนั้นพฤติกรรมที่ชี้แนะเพื่อการจัดการในบทความนี้ หมายถึง กระบวนการของหัวหน้างานในฐานะผู้อำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาพฤติกรรมการทำงานและแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามแนวคิดของ Noer, Leupold & Valle (2007) ซึ่งประกอบด้วย 1) การประเมิน เป็นการใช้กระบวนการประเมินเพื่อนำไปสู่การประเมินผลและการตั้งเป้าหมาย 2) การกระตุ้น การให้พนักงานกล้าเผชิญหน้ากับอุปสรรค การสร้างกรอบและแนวทางการทำงานในอนาคต และสามารถพัฒนาและดำเนินการภายใต้พลังและความมั่นใจ และ 3) การให้การสนับสนุน การส่งเสริม สนับสนุน สร้างทักษะระหว่างบุคคล

แนวคิดการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุพฤติกรรมที่ชี้แนะเพื่อการจัดการ

House, Rousseau & Thomas-Hunt (1995) กล่าวว่ามีความจำเป็นในการใช้แนวคิดเมโส (Meso) เพื่อศึกษาพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) ได้แก่ ประการแรก ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมีความหลากหลาย ประการที่สอง มีความจำเป็นที่ต้องใช้แนวคิดเมโสเพื่อแก้ไขปัญหาที่มีความเฉพาะ ซึ่งตัวแปรเพียงแค่ว่าทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งไม่สามารถตอบความสัมพันธ์ของตัวแปรได้ ประการที่สาม มีปรากฏการณ์ในองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะต่างระดับ ประการที่สี่ มีความจำเป็นต้องศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างจุลภาคและมหภาคเพื่อความเข้าใจพฤติกรรมองค์การ ประการที่ห้า การสร้างกรอบแนวทางคำถามเพื่อการแก้ไขปัญหาองค์การตามแนวคิดเมโส สามารถตอบปัญหาในลักษณะของการบูรณาการได้ และประการสุดท้าย การศึกษาปรากฏการณ์ในองค์กรนั้นแนวคิดเมโสมีคุณภาพมากกว่าการศึกษาเพียงมิติจุลภาคหรือมหภาค

กระบวนทัศน์เมโส (Meso Paradigm) มีแนวคิดมาจากแบบจำลองนิเวศวิทยาเกี่ยวกับพัฒนาการของมนุษย์ (Ecological Model of Child Development) ของ Bronfenbrenner (1979) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลมีพื้นฐานมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม โดยสิ่งแวดล้อมแบ่งออกเป็น 4 ชั้น ได้แก่ 1) ระบบจุลภาค (Micro System) เป็นสิ่งแวดล้อมที่อยู่ใกล้ชิดกับบุคคลมากที่สุด เช่น ครอบครัว โรงเรียน และกลุ่มเพื่อน 2) ระบบกึ่งกลาง

ระหว่างครอบครัวและสิ่งแวดล้อมภายนอก (Meso System) เป็นสิ่งแวดล้อมที่มีขนาดกว้าง ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างกันของสิ่งแวดล้อมในระบบจุลภาคมากกว่า 1 แห่ง และบุคคลจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ด้วย 3) ระบบภายนอก (Exo System) เป็นโครงสร้างทางสังคมที่ไม่ได้มีอิทธิพลต่อพัฒนาการของบุคคลโดยตรงแต่เป็นเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อพัฒนาการของบุคคล และ 4) ระบบมหภาค (Macro System) เป็นระบบที่อยู่ภายนอกสุด เป็นระดับของวัฒนธรรม ระบบความเชื่อ ค่านิยมต่างๆ ระบบนี้เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมทางสังคมและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดช่วงชีวิตของบุคคล

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดต่าง ๆ พบว่า แบบจำลองนิเวศวิทยาเกี่ยวกับพัฒนาการของมนุษย์ถูกนำไปปรับใช้ในการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งแนวคิดดังกล่าว เรียกว่ากระบวนทัศน์เมโส (The Meso Paradigm) ซึ่งคำว่า เมโส (Meso) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก เป็นการอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ว่าเกิดจากความเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีมหภาค (Macro Theory) ที่มีความเกี่ยวข้องกับสังคมวิทยา (Sociology) กับทฤษฎีจุลภาค (Micro Theory) ที่มีความเกี่ยวข้องกับจิตวิทยา (Psychology) โดย House, Rousseau & Thomas - Hunt (1995) กล่าวว่า การที่จะศึกษาพฤติกรรมองค์การเพื่อเข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรม จำเป็นต้องศึกษาทั้งจุลภาคและมหภาคควบคู่กันไป มีรายละเอียดดังนี้

มหภาค มีความเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะขององค์การ หลักของทฤษฎีมหภาค รวมถึงพฤติกรรมองค์การในด้านความเป็นเอกลักษณ์ (Entity) กับธรรมชาติและผลของส่วนต่างๆ ของกลุ่มในองค์การ ซึ่งความเป็นมหภาคเป็นการค้นหาเพื่ออธิบายเกี่ยวกับการก่อตั้ง (Founding) การเจริญเติบโต (Growth) การเปลี่ยนแปลง (Change) และผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Performance of Organization) นอกจากนั้นทฤษฎีมหภาคเป็นการยืนยันว่ารูปแบบองค์การ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่ปรากฏ เป็นสาเหตุทำให้เกิดพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรมหภาคในองค์การ มีตัวแปรที่นิยมใช้เพื่อการศึกษาที่มีหลายตัวแปรและรวมถึงตัวแปรภายนอกองค์การ (External) ยกตัวอย่างเช่น ตัวแปรทางด้านโครงสร้าง อาทิ ช่วงของการควบคุม (Span of Control) หรือจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การจัดระเบียบงาน (Formalization) มาตรฐานของงาน (Standardization) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หน่วยย่อยขององค์การ (Organizational Subunit) ความสัมพันธ์แบบหลวม (Loose Coupling) เกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม การรวมศูนย์อำนาจในการปกครอง (Distribution of Power) ส่วนตัวแปรอื่นๆ ได้แก่ เทคโนโลยี ภาระหน้าที่ ผังการปฏิบัติงาน นโยบายและแนวปฏิบัติของหน่วยงาน ซึ่งตัวแปรต่างๆ เหล่านี้มีปฏิสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในองค์การ

จุลภาค เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมบุคคล ในด้านการรับรู้ (Perception) อารมณ์และความรู้สึก (Attitude) แรงจูงใจ (Motivation) นอกจากนั้นระดับจุลภาคยังมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการกลุ่มขนาดเล็กและโครงสร้าง (Small Group Processes and Structure) ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Intergroup Relations) และการปฏิบัติการขององค์การ (Organizational Practices) ซึ่งจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและกลุ่ม

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการขึ้นแะเพื่อการจัดการ

การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ตัวแปรระดับบุคคลที่มีความสำคัญคือ บุคลิกภาพ (Personality) และความสามารถของบุคคล (Ability) (ประยงค์ มีใจชื้อ, 2542) โดยบุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะที่บ่งบอกความเป็นบุคคลและพฤติกรรมการทำงาน (Ryckman, 2004, 4) ซึ่งบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรม โดยบุคลิกภาพด้านการตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ เป็นตัวแปรหนึ่งที่ใช้ทำนายพฤติกรรมการทำงานได้เป็นอย่างดี (John Politis & Denis Politis, 2011) ส่วนความสามารถการจัดการของผู้นำก็มีความสำคัญไม่น้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถด้านการสื่อสาร เป็นทักษะการจัดการที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับ โดยผู้นำที่มีทักษะนี้มีบทบาทสำคัญต่อการสอนงาน ในการเป็นผู้ประสานงาน รวมทั้งบทบาทในการเป็นผู้นำที่มีพลังอำนาจ เพื่อโน้มน้าวและจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย (สมบัติ วรธนวิตร, 2553, 30)

นอกจากนั้น จิตลักษณะที่แตกต่างกันมีผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน โดยเจตคตินับเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน สามารถเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เผชิญและขึ้นอยู่กับพื้นฐานของจิตลักษณะเดิม (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2538) ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลทำให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลก็คือ วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีรากฐานของความเชื่อและค่านิยม ซึ่งการปลูกฝังค่านิยมและหลักปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่พึงปรารถนาได้ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากผลการดำเนินงานขององค์กร วัฒนธรรมการขึ้นแะมีความสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมการขึ้นแะเป็นสิ่งสำคัญพื้นฐานเพื่อใช้ในการจูงใจพนักงานให้ทุ่มเททำงานและมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Mansor, Rahim & Idris, 2012) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่คาดว่ามามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการขึ้นแะเพื่อการจัดการของหัวหน้างาน คือ ตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร บุคลิกภาพแบบตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ และเจตคติต่อการขึ้นแะเพื่อการจัดการ และตัวแปรสภาพแวดล้อม ได้แก่ วัฒนธรรมการขึ้นแะ โดยรายละเอียดของตัวแปรแต่ละตัวมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร

ความสามารถในการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการขึ้นแะ คือการให้ข้อมูลย้อนกลับของหัวหน้าความใส่ใจ การชี้แจงอธิบาย เพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของพนักงาน (Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999) โดยความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้างานสามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงานเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้น (Gilley & Gilley, 2007) นอกจากนี้ความสามารถในการสื่อสารยังเป็นการผสมผสานระหว่าง ความเข้าใจ ความสามารถ การลงมือกระทำ รวมถึงทัศนคติและการรับรู้ องค์ประกอบความสามารถในการสื่อสาร (McCroskey, 1984, 264 ; Johansson, Miller & Hamrin, 2014) ในงานวิจัยของ Sriussadaporn & Jablin (1999, 382-418) ทำการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของความสามารถในการสื่อสารในบริบทขององค์การไทย พบว่า มี 2 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร (Communication Knowledge) หมายถึง ความรู้หรือความเข้าใจกฎเกณฑ์ปทัสสถานขององค์การ รู้ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญในองค์การ รวมทั้งความสามารถด้านความคิด ความรู้ ความสามารถที่เป็นสิ่งสำคัญที่บุคคลนำมาใช้ในการแสดงออกพฤติกรรมสื่อสารที่เหมาะสมภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมในองค์การนั้น ๆ และ 2) ทักษะการสื่อสาร (Tactical Communication Skills) กล่าวคือ พฤติกรรมที่แสดงถึงทักษะด้านการสื่อสารที่บุคคลมีและพร้อมที่จะนำมาใช้ในกระบวนการสื่อสาร เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการสื่อสาร

ได้แก่ ทักษะการแนะนำ การชักจูง การสอน การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล การเขียน การฟัง เป็นต้น

ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้างานมีผลต่อพฤติกรรมของหัวหน้างาน การศึกษาของ Weiss (1977) พบว่า การสื่อสารของผู้นำในระดับสูงกว่าจะส่งผลให้มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบพฤติกรรมแก่ผู้ตามที่อยู่ในระดับต่ำกว่า ซึ่ง Johansson, Miller & Hamrin (2014) ทำการวิจัยเรื่องกรอบแนวคิดภาวะผู้นำการสื่อสาร การศึกษาขอบเขตเพื่อการวิเคราะห์และพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของผู้นำ ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ได้สรุปความหมายของผู้นำที่มีการสื่อสาร ว่าหมายถึง บุคคลผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับพนักงานในด้านการสนทนา การให้ข้อมูลป้อนกลับ การปฏิบัติการการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การรับรู้แบบเปิดเผยและมีส่วนร่วม ส่วน Gilley, Gilley & Kouider (2010) ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของการชี้แนะเพื่อการจัดการ ผลการศึกษาพบว่าความสามารถในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับการชี้แนะเพื่อการจัดการ (Correlation Coefficient = .66) ที่ระดับนัยสำคัญ .001 นอกจากนั้นการศึกษาของ Madlock (2008) ทำการวิจัยเรื่องความเชื่อมโยงระหว่างความสามารถในการสื่อสารประเภทของภาวะผู้นำ และความพึงพอใจของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่าความสามารถในการสื่อสารของผู้นำมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น ผู้เขียนคาดว่าความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้างานมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการ

2. บุคลิกภาพแบบการตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ

บุคลิกภาพแบบตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ หมายถึง ความตั้งใจ ความอดทน ความรับผิดชอบ และระดับการควบคุมตนเองซึ่งจะทำให้บุคคลนั้นสามารถกำหนดทิศทางและพฤติกรรมของตนเองได้อย่างชัดเจน Costa & McCare (1995) กล่าวว่า การตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การมีความสามารถ (Competence) หมายถึง การมีความสามารถมีเหตุผล ไหวพริบ มองการณ์ไกล มีประสิทธิภาพในการทำสิ่งต่างๆ มีการเตรียมการสำหรับจัดการชีวิตตนเองได้อย่างมีเหตุผล 2) ความเป็นระเบียบ (Order) หมายถึง การมีความสามารถในการจัดการอย่างเป็นระบบ ระเบียบ มีการจัดเก็บสิ่งของให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม 3) การมีความรับผิดชอบในหน้าที่ (Dutifulness) หมายถึง การยึดมั่นตามหลักจริยธรรม มีศีลธรรมเป็นหลักของจิตใจและปฏิบัติตามคำมั่นที่ให้ไว้ 4) การมีความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Striving) หมายถึง การมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าและลงมือทำอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีความขยันหมั่นเพียร มีเป้าหมายหรือทิศทางของชีวิต 5) การมีวินัยต่อตนเอง (Self-Discipline) หมายถึง การมีความสามารถเริ่มต้นงานและปฏิบัติงานจนสำเร็จ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับความเบื่อหน่ายและสิ่งรบกวนเพื่อที่สามารถจูงใจตนเองให้ทำงาน และ 6) การมีความคิดที่สามารถปฏิบัติได้ (Deliberation) หมายถึง การคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนที่จะลงมือทำ

ผู้ที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบการตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ จะเป็นบุคคลที่มีความรู้สึกรู้ว่าตนนั้นมีความสามารถและมีประสิทธิภาพ มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีจิตสำนึกต่อหน้าที่ มีความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย มุ่งเน้นปฏิบัติการกิจให้สำเร็จและคิดไตร่ตรองรอบคอบก่อนลงมือปฏิบัติ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบการตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบต่ำ จะเป็นบุคคลที่ไม่มีความพร้อมในการทำงาน เป็นบุคคลที่ไม่ระเบียบเรียบร้อย ไม่เอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีความต้องการผลสัมฤทธิ์ต่ำ การสังเคราะห์งานวิจัยของ Barrick & Mount (1991, 1-26) ทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับ

ผลการปฏิบัติงานของบุคคล ในระหว่างปี ค.ศ. 1952 ถึง ปี ค.ศ. 1988 จำนวน 117 เรื่อง จากพื้นฐานข้อมูล PsycINFO (1967 - 1988) บทความย่อปริทัศน์ฉบับปริทัศน์เอก (1952 - 1988) หนังสือและวารสารต่างๆ ผลการสังเคราะห์งานวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบเป็นตัวทำนายที่มีความตรงในทุกกลุ่มอาชีพและในทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา นอกจากนี้จากการศึกษาของ Barrick, Mount & Judge (2001) ซึ่งได้รวบรวมและสรุปผลจากการสังเคราะห์งานวิจัยจำนวน 15 เรื่อง เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับ ผลการปฏิบัติงานของบุคคล ผลสรุปที่ได้ก็ยังคงยืนยันผลเช่นเดิม คือ องค์ประกอบบุคลิกภาพด้านการตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการทำนายผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับทุกกลุ่มอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hertz & Donovan (2000) พบว่าองค์ประกอบด้านการตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลในทุกสาขาอาชีพ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของวีระวรรณ สุทิน (2550) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องอิทธิพลของจิตลักษณะและสถานการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสอนอย่างมีประสิทธิภาพของอาจารย์สาขาวิศวกรรมศาสตร์ ผลการศึกษพบว่า การตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้เขียนคาดว่าบุคลิกภาพแบบการตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้างานมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการ

3. เจตคติต่อพฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการ

เจตคติต่อพฤติกรรมการทำงาน ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2528) ได้ให้ความหมายว่าคือ พฤติกรรมการใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและประเทศชาติ มากกว่าประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง รวมไปถึงการมีความมานะบากบั่นที่จะฝ่าฟันอุปสรรค Brief (1998) กล่าวว่า เจตคติมีทิศทาง 2 ประการ ได้แก่ เจตคติทางบวก (Positive Attitude) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกชอบพอต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และเจตคติทางลบ (Negative Attitude) มีความหมายตรงกันข้ามกับทางบวก หากบุคคลมีเจตคติที่แตกต่างกันทั้ง 2 ประการย่อมจะมีพฤติกรรมและการกระทำที่แตกต่างกันไปด้วย โดยเจตคติเป็นตัวชี้้นำการแสดงพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะเจตคติ คือ จิตลักษณะประกอบไปด้วยความเชื่อ ความรู้สึก และแนวโน้มการแสดงพฤติกรรม ซึ่งนักจิตวิทยาส่วนใหญ่มีความเห็นว่าเจตคติเป็นตัวกำหนดความสนใจในสิ่งแวดล้อมของเราที่ออกมาในรูปของการประเมินค่า จะยอมรับหรือปฏิเสธ และมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง

นอกจากนั้นทฤษฎีการกระทำที่มีเหตุผล (Theory of Reasoned Action) ของ Fishbein & Ajzen (1975) ยังอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติและพฤติกรรม โดยบุคคลมีแนวโน้มคิดไตร่ตรองก่อนที่จะกระทำพฤติกรรม บุคคลจะใช้เหตุผลในการพิจารณาตัดสินใจกระทำพฤติกรรมตามเจตคติที่บุคคลมีต่อพฤติกรรม (Attitude Towards Behavior) บุคคลจะมีความรู้สึกต่อพฤติกรรม และมีการประเมินพฤติกรรม เพื่อตัดสินใจกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมนั้น รวมทั้งมีความเห็นคล้ายตามบุคคลที่มีความสำคัญกับตนเอง หรือที่เรียกว่าบรรทัดฐานอัตวิสัย (Subjective Norms) สุภินธา ม่วงสีงาม (2552) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบินอย่างปลอดภัยของนักบินอากาศยานปีกหมุน สังเกตศูนย์การบินทหารบก ผลการศึกษพบว่า นักบินที่มีเจตคติต่อพฤติกรรมการบินอย่างปลอดภัยมากจะเป็นผู้มีพฤติกรรมการบินอย่างปลอดภัยสูงกว่านักบินที่มีเจตคติต่อพฤติกรรมการบินอย่างปลอดภัยน้อย โดยเจตคติต่อพฤติกรรมการบินอย่างปลอดภัยสามารถร่วมทำนายพฤติกรรมการบินอย่างปลอดภัยร่วมกับตัวแปรอื่นๆ ซึ่งเจตคติต่อพฤติกรรมการบินอย่างปลอดภัยสามารถทำนายพฤติกรรม

การบิโนอย่างปลอดภัยได้เป็นลำดับแรก นอกจากนั้นสุริยศักดิ์ เหมือนอ่วม (2552) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานตามพระราชดำริพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลที่มีเจตคติต่อพฤติกรรมการทำงานตามพระราชดำริฯ สูงเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานตามพระราชดำริฯ สูงกว่า ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลที่มีเจตคติต่อพฤติกรรมการทำงานตามพระราชดำริฯ ต่ำ ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมีงานวิจัยของจุฑารัตน์ กิตติเชมากร (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการศึกษาพบว่า เจตคติต่อการทำงานด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานด้านความรับผิดชอบ และเจตคติต่อการทำงานแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ดังนั้น ผู้เขียนคาดว่าเจตคติต่อการชี้แนะเพื่อการจัดการของหัวหน้างานมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการ

4. วัฒนธรรมการชี้แนะ

วัฒนธรรมการชี้แนะมีความเชื่อเบื้องต้นว่า พนักงานมีความสามารถพื้นฐานที่เกิดจากประสบการณ์การทำงาน หรือการเรียนรู้ก่อนหน้า โดยพนักงานไม่ได้ขาดทักษะหรือความรู้ที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวสู่การบรรลุผลหรือความเป็นเลิศในระดับสูง เพียงแต่ขาดการสนับสนุนหรือคำแนะนำสำหรับการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น Megginson & Clutterbuck (2005) กล่าวว่า วัฒนธรรมการชี้แนะ คือ การดำเนินการภายในองค์การโดยผู้นำ ผู้จัดการ และพนักงาน ใช้สำหรับการมีส่วนร่วมและพัฒนาบุคคลรวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การ เพื่อการเพิ่มผล การปฏิบัติงานของบุคคล ทีมงานและองค์การ โดยวัฒนธรรมการชี้แนะเป็นการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ใช้การสื่อสารพูดคุยเพื่อการเสริมสร้างให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง และวัฒนธรรมการชี้แนะต้องมีลักษณะสามร้อยหกสิบองศา กล่าวคือ หัวหน้างานสามารถชี้แนะลูกน้อง และลูกน้องก็สามารถชี้แนะหัวหน้างานได้ รวมถึงเพื่อนร่วมงานสามารถชี้แนะซึ่งกันและกันได้ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยหัวใจสำคัญของวัฒนธรรมการชี้แนะ คือ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และวัฒนธรรมการชี้แนะจำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของการทำงาน และรวมถึงเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์อันดี อันจะนำไปสู่ความไว้วางใจ เชื่อใจ วางใจ ทำให้ปัญหาเกี่ยวกับคนและความขัดแย้งลดน้อยลง

Crane (2005) ที่ปรึกษาในแซนดิเอโก รัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้พัฒนาองค์ประกอบวัฒนธรรมการชี้แนะ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน (Leaders as Positive Role Model) โดยการเป็นต้นแบบการชี้แนะการเรียนรู้เพื่อสร้างพลังในการทำงาน ใช้การสื่อสารเพื่อให้เกิดความฉลาดทางปัญญา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผลผลิต รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน 2) การทำงานแบบการมุ่งเน้นลูกค้า (Focused on Customer Feedback) เน้นผลป้อนกลับของลูกค้าเพื่อปรับปรุงการทำงาน ซึ่งหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในวัฒนธรรมการชี้แนะก็คือ ต้องพยายามทำความเข้าใจและตอบสนองต่อข้อมูลป้อนกลับของลูกค้า 3) การชี้แนะแบบสามร้อยหกสิบองศา (Coaching Flows in 360 Degree) เป็นการชี้แนะโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกระดับแบบไม่มีเงื่อนไขของสายการบังคับบัญชา หัวหน้าสามารถชี้แนะพนักงาน พนักงานสามารถชี้แนะหัวหน้า รวมถึงการชี้แนะระหว่างพนักงานและพนักงาน และการชี้แนะระหว่างหัวหน้างานกับ

หัวหน้านงาน 4) การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง (Learning Occurs and Change Moves Faster) กำหนดและสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ซึ่งมีทั้งเรียนรู้โดยการลงมือทำ เรียนรู้โดยการถ่ายทอด และเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยน 5) การบูรณาการระบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Systems are Aligned and Full Integrated) การทำให้การชี้แนะ มีความสอดคล้องและเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเชื่อมโยงการดึงดูดและธำรงรักษา การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัฒนธรรมการชี้แนะเป็นกระบวนการหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่ถูกสั่งสมในองค์การ มีความเชื่อมโยงกับความร่วมมือของคนในองค์การ ผลผลิตขององค์การ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Crane, 2007) วัฒนธรรมการชี้แนะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ทั้งนี้เพราะ แบบแผน ความเชื่อ และวิธีปฏิบัติในการสนับสนุนและการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงขึ้น จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังไม่พบการศึกษาวัฒนธรรมการชี้แนะที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน มีเพียงแต่การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตัวอื่น ดังนั้นผู้เขียนจึงค้นคว้างานวิจัยอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน Begin (2007, 12) พบว่า อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การนั้นส่งผลต่อขวัญกำลังใจ พฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยงานวิจัยของธีรพร สุทธิใส (2550) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถยนต์ ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงาน นอกจากนี้ สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การเอกชน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 40.5 ดังนั้นผู้เขียนคาดว่าวัฒนธรรมการชี้แนะของส่วนงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการ

สรุป

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดการชี้แนะเพื่อการจัดการ และปัจจัยเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการ แสดงให้เห็นว่า กรอบความคิดพฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการเกี่ยวข้องกับกระบวนการของหัวหน้านงานในฐานะผู้อำนวยการความสะดวกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาพฤติกรรมการทำงานและแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประเมิน เป็นการใช้กระบวนการประเมินเพื่อนำไปสู่การประเมินผลและการตั้งเป้าหมาย 2) การกระตุ้น การให้พนักงานกล้าเผชิญหน้ากับอุปสรรค การสร้างกรอบและแนวทางการทำงานในอนาคต และสามารถพัฒนาและดำเนินการภายใต้พลังและความมั่นใจ และ 3) การให้การสนับสนุน การส่งเสริมสนับสนุนสร้างทักษะระหว่างบุคคล ส่วนปัจจัยเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการของหัวหน้านงาน ประกอบด้วย 4 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ 1) ความสามารถในการสื่อสาร 2) บุคลิกภาพแบบตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ 3) เจตคติต่อพฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการ และ 4) วัฒนธรรมการชี้แนะ

ดังนั้น การพัฒนาพฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการของหัวหน้านงานสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้บรรลุตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถในการ

สื่อสาร การพัฒนานุคลิกภาพแบบตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ การปรับเปลี่ยนเจตคติที่ดีต่อพฤติกรรมการชี้แนะ เพื่อการจัดการ รวมทั้งคณะวิชาจะต้องสร้างให้องค์การมีวัฒนธรรมการชี้แนะเพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการชี้แนะ ทั้งนี้ผู้เขียนเสนอแนะว่าควรมีการวิจัยเชิงลึกเพื่อศึกษาพฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการ อาจเป็น การศึกษาหาความสัมพันธ์เปรียบเทียบเพื่อแสวงหาปัจจัยเชิงสาเหตุส่วนบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการ อันจะทำให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาให้หน่วยงานสายวิชาการ ให้มีพฤติกรรมการชี้แนะเพื่อการจัดการที่บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- จุฑารัตน์ กิตติเชมากร. (2553). **ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานด้านความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานและด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ**. ปริญญาโทบริหารวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2528). **จิตวิทยาสังคม**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- _____. (2538). **ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม: การวิจัยและการพัฒนาบุคลากร**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์.
- _____. (2550). รูปแบบทฤษฎีปฏิสัมพันธ์นิยม (Interactionism Model) และแนวทางการตั้งสมมติฐาน ในการวิจัย สาขาจิตพฤติกรรมศาสตร์ในประเทศไทย. **วารสารพัฒนาสังคม**. 9(1), 85-117.
- เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย. (2554). การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผล คณะครุศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์ ในสถาบันอุดมศึกษา. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร**. 14(2), 59-71.
- ธีรพร สุทธิโส. (2550). **การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงานของ พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประยงค์ มีใจเชื้อ. (2542). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). **ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). **พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. (2556). **การประชุมชี้แจงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEx) เอกสารสรุปบรรยาย**. กรุงเทพฯ: งานพัฒนาและฝึกอบรม สำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วาสนา บุญญาพิทักษ์. (2556). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย**. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี**. 24 (3), 78-98

- วีรวรรณ สุทิน. (2550). **อิทธิพลของจิตลักษณะและสถานการณ์ในการทำงาน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ของอาจารย์สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์**. ปรินซ์นิพนธ์วิทยาศาสตร์ฉบับบัณฑิต (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศุภินา ม่วงศรีงาม. (2552). **ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบินอย่างปลอดภัยของนักบินอากาศยานปีกหมุน สังกัดศูนย์การบินทหารบก**. ปรินซ์นิพนธ์วิทยาศาสตร์ฉบับบัณฑิต (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ .
- สมบัติ วรินทร์วัตร. (2553). กลยุทธ์การจัดการ Strategy Management. TPA New สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น. 151, 29-30.
- สุรพล พยอมแย้ม. (2541). **พื้นฐานทางจิตวิทยาเพื่อการศึกษา**. นครปฐม: โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรินทร์ ชุมแก้ว. (2556). **วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การ**. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุริยศักดิ์ เหมือนอ่วม. (2552). **ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานตามพระราชดำรัสตามพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้**. ปรินซ์นิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.(2550ก). **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553**. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- _____. (2550ข). **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551- 2565)**. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*. 44, 1-26.
- Barrick, M. R. ; Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millenium: What do We Know and Where do We Go Next?. *International Journal of Selection and Assessment*. 9, 9-30.
- Begin, Stephen D. (2007). *Organizational Culture Counts*. Ottawa.: HRSB Concepts.
- Bowman, R. F. (2002). The Real Work of Department Chair. *The Clearing House*. 72(3),158-162.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Costa, Paul T., Jr. & McCrae, Robert R. (1995). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PIR) and NEO Five-Factor Inventory (NEO FFI)*. Florida: Psychology Assessment Resource.



- Crane, T. G. (2005). Creating a Coaching Culture. **Worldwide Association of Business Coaches eZine**. 1(1), 1.
- _____. (2007). **The Heart of Coaching: Using Transformational Coaching to Create a High- Performance Culture**. (3rd ed.). San Diego: FTA Press.
- Ellinger, A. D. ; Beattie, R. S. & Hamlin, R.G. (2010). The 'Manager as Coach'. In Cox E, Bachkirova T and Clutterbuck D (Eds). **The Complete Handbook of Coaching**. (pp. 257-270). USA: SAGE Publications.
- Ellinger, A. D. ; Ellinger, A. E. & Keller, S. B. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. **Human Resource Development Quarterly**. 14(4), 435-458.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). **Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research**. Reading, M.A.: Addison-Wesley.
- Gilley, A. & Gilley, J. W. (2007). Organizational Development and Change. In R. R. Sims & S. Quarto (Eds.). **Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities**. (pp. 495-514). USA: Information Age Publishing.
- Gilley, A. ; Gilley, J. W. & Kouider, E. (2010). Characteristics of Managerial Coaching. **Performance Improvement Quarterly**. 23(1), 53-70.
- Hall, D. T. ; Otazo, K. L. & Hollenbeck, G. (1999). Behind Closed Doors: What Really Happens. **Executive Coaching Organizational Dynamics**. 27(3), 39-53.
- Heslin P. A. & Latham, G. P. (2004). The Effect of Upward Feedback on Managerial Behavior. **Applied Psychology. An International Review**. 53, 23-37.
- House, R. ; Rousseau, D. M. & Thomas-Hunt, M. (1995). The Meso Paradigm: A Framework for the Integration of Micro and Macro Organizational Behavior. In Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. (pp. 71-114.). Greenwich, Connecticut: JAI Press
- Hurtz, G. M. & Donovan, J. J. (2000). Personality and Job Performance: The Big Five Revisited. **Journal of Applied Psychology**. 85, 869-879.
- Johansson, C. ; Miller, V. D. & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing Communicative Leadership: A Framework for Analysing and Developing Leaders' Communication Competence. **Corporate Communications: An International Journal**. 19(2), 147 – 165.
- John, Politis & Denis, Politis. (2011). The Big Five Personality Traits and the Art of Virtual Leadership. **Proceedings of ECMLG 2011 The 7th European Conference on Management, Leadership and Governance SKEMA Business School, Sophia-Antipolis, France 6-7 October 2011**. 342-349.

- 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.
- Khampirat, B. (2009). Application of Baldrige Education Criteria on the Assessment of an Autonomous University in Thailand. **Presented at the 2009 European Conference on Educational Research (ECER), University of Vienna, Austria, September 25-30.**
- Madlock, P. E. (2008). The Link Between Leadership Style, Communication Competence, and Employee Satisfaction. **Journal of Business Communication**. 45, 61-75.
- Mansor, A. ; Rahim, Mohamed, A. & Idris, N. (2012). Determinants of Coaching Culture Development: A Case Study. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 40(20212), 485-489.
- McCroskey, J. C. (1984). The Communication Apprehension Perspective. In J. A. Daly & J. C. McCroskey (Eds.). **Avoiding Communication: Shyness, Reticence, and Communication Apprehension**. (pp. 13-38). n.p.: Hampton Press
- McLean, G. N. ; Yang, B. ; Kuo, C. ; Tolber, A. & Larkin, C. (2005). Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Coaching Skill. **Human Resource Development Quarterly**. 16(2), 157-178.
- Meggison, D. & Clutterbuck, D. (2005). **Techniques for Coaching and Mentoring**. London: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Noer, D. M. ; Leupold, C. R. & Valle, M. (2007). An Analysis of Saudi Arabian and U.S. Managerial Coaching Behavior. **Journal of Management Issues**. 19(2), 271-287.
- Park, S. ; Young, B. & McLean, G. (2008). An Examination of Relationships Between Managerial Coaching and Employee Development. **Conference Proceedings Paper presented at the Academy of Human Resource Development in Americas. Panama City, Florida.**
- Persson, S. (2007). Coaching as a Tool for Learning: An Interplay Between the Individual and Organizational Level. **Studies in the Education of Adults**. 39, 197-216.
- Ryckman, R. M. (2004). **Theory of Personality**. Belmont, CA: Wadsworth.
- Sarason, I. G. ; Levine, H. M. & Basham, R. B. (1983). Assessing Social Support: The Social Support Questionnaire. **Journal of Personality and Social Psychology**. 44, 127-139.
- 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.
- Sriussadaporn, Charoenngam N. & Jablin, F.M. (1999). A Exploratory Study of Communication Competence in Thai Organizations. **Journal Business Communication**. 36(4), 382-418.
- Weiss, H. M. (1977). Subordinate Imitation of Supervisor Behavior: The Role of Modeling in Organizational Socialization. **Organizational Behavior and Human Performance**. 19, 89-105.