

# ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

## Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior and Performance Efficiency of Workforce in Department of Agriculture Ministry of Agriculture and Cooperatives

เบญจพร กลิ่นสีงาม\* และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ  
Benjaporn Klinsringam\* and Praphan Chaikiturachai

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
Human Resource Management, Graduate College of Management, Sripatum university

\*ติดต่อผู้เขียน cool\_cool904@hotmail.com

ส่งบทความ 23 พฤศจิกายน 2560 | แก้ไข 13 กุมภาพันธ์ 2561 | ตอปรับ 25 กุมภาพันธ์ 2561 | เผยแพร่ 29 พฤศจิกายน 2561

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรกรมวิชาการเกษตร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน 2) เพื่อศึกษาปัจจัยบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำ และค่าตอบแทนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรกรมวิชาการเกษตร 3) เพื่อศึกษาปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมวิชาการเกษตร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจด้วยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรของกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 8,500 คน คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 383 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ค่าร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน T-test, F-test และสมการถดถอยชนิดตัวแปรหลายตัว

ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไม่แตกต่างกัน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน ไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 2) บรรยากาศองค์การ ด้านมาตรฐานและความผูกพัน ค่าตอบแทน ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ภาวะผู้นำ ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความสำนึกในหน้าที่ การให้ความร่วมมือ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คำสำคัญ: บรรยากาศองค์การ, ภาวะผู้นำ, ค่าตอบแทน, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ, ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### Abstract

The objectives of this research were 1) to investigate the personal characteristics affecting organizational citizenship behavior of the employees in Department of Agriculture 2) to investigate the organizational climate, leadership and compensation affecting organizational citizenship behavior of the employees in Department of Agriculture 3) to investigate the organizational citizenship behavior affecting performance efficiency of the employees in Department of Agriculture. The populations were 8,500 employees. The sample were 383 employees using Taro Yamane the calculation of the 95 percent confidence level. Statistics for data analysis were percentage, frequency, mean, standard division, independent sample t-test, F-test and multiple regression analysis.

The research results revealed that 1) The personal characteristics including gender, age, educational level, job position and income has no different influence on organizational citizenship behavior of the employees in Department of Agriculture 2) The organizational climate and compensation significantly influence on the organizational citizenship behavior, leadership no significantly influence on the organizational citizenship behavior of the employees in Department of Agriculture 3) The organizational citizenship behavior significantly influence on the performance efficiency of the employees in Department of Agriculture at the level of 0.05.

Keywords: organizational climate, leadership, compensation, organizational citizenship behavior, performance efficiency

■ บทนำ

เนื่องจากในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การปรับตัวให้พร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เหมาะสมของบุคลากรและองค์การเป็นสิ่งสำคัญ การเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้การดำเนินชีวิต พฤติกรรมของคนในองค์การอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและทำให้ประสิทธิภาพในปฏิบัติงานเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้องค์การก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีศักยภาพ จะต้องมึระบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ซึ่งจะรวมถึงการมีบุคลากรที่ดีในองค์การเป็นตัวขับเคลื่อนให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ (พิชชาศุภเสถียร, 2555) ซึ่งปัจจุบันในองค์การต่างๆ จึงเริ่มให้ความสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นทรัพยากร

ที่สำคัญในการทำให้นโยบายต่างๆ ขององค์การประสบผลสำเร็จ (สุนันทา เลาहनันท์, 2556, น.5) นอกจากนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นต้น

การศึกษาวិเคราะห์หรือทำความเข้าใจในเรื่อง พฤติกรรมองค์การจะช่วยเพิ่มความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสำหรับผลของพฤติกรรมบุคคลที่องค์การต้องการ (ทองฟู ศิริวงศ์, 2555, น.5)

ตารางที่ 1 พฤติกรรมบุคคลที่องค์การต้องการ

พฤติกรรมบุคคล	องค์การต้องการ
การสร้างผลผลิตให้กับองค์การ	เพิ่มขึ้นทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
การขาดงาน	ตัวเลขการขาดงานต่ำ
การหมุนเวียนงาน	การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานน้อยลง
ความพอใจของพนักงาน	ความพึงพอใจของพนักงานสูง
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	สมาชิกมีความประพฤติดี

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organization Citizenship Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรมีให้แก่องค์การนอกเหนือจากหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบซึ่งองค์การไม่ได้กำหนดไว้ และเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ทางสังคมความร่วมมือภายในองค์การ (Greenberg, 2002, p. 128) ซึ่งผลจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ คือ ทำให้หน่วยงานในองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งเสริมปริมาณและคุณภาพของผลผลิตให้สูงขึ้น (Dubin, 1984, p. 352) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถแบ่งออกได้ 5 รูปแบบด้วยกัน คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Organ, 1990)

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกประชากรในการวิจัย คือ บุคลากรกรมวิชาการเกษตร ซึ่งกรมวิชาการเกษตรได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2515 หน่วยงานนี้มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน นับย้อนหลังไปเมื่อปี พ.ศ. 2446 ซึ่งถือเป็นการกำเนิด

กรมวิชาการเกษตร ในปัจจุบันมีจำนวนบุคลากรกว่า 8,500 คน ที่มีความรู้เฉพาะทางในแต่ละหน่วยงาน ความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคลากร จึงมีความสำคัญต่อการคงอยู่ขององค์การ จึงต้องได้รับการดูแลบุคลากรอย่างทั่วถึง ทั้งในด้านของการปฏิบัติงาน การดูแลสุขภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ บรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำ ค่าตอบแทน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้กรมวิชาการเกษตรยังมิได้มีการศึกษาค้นคว้าหรือมีงานวิจัยที่สำรวจเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ ในด้านบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำ ค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการที่จะพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานในองค์การ กำหนดนโยบาย และวางแผนโดยรวมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ■ วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรกรมวิชาการเกษตร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำ และค่าตอบแทนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรกรมวิชาการเกษตร
3. เพื่อศึกษาปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมวิชาการเกษตร

## ■ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีบรรยากาศองค์การ

ทฤษฎีของ Stringer (2002, p. 10-11) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การไว้ 6 ด้าน คือ

1. โครงสร้าง (structure) หมายถึง การสนองตอบความรู้สึกของบุคลากรว่ามีการจัดการและมีการระบุหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ระดับโครงสร้างจะมีมากเมื่อพนักงานรู้สึกว่าทุกคนทราบภาระ หน้าที่ การงานของตนเป็นอย่างดี ระดับโครงสร้างจะมีน้อยเมื่อพนักงานมีความสับสนในภาระหน้าที่ของตน
2. มาตรฐาน (standard) หมายถึง การวัดถึงความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับความกดดันในการปรับปรุงการปฏิบัติงานในองค์การ และระดับของความภาคภูมิใจของบุคลากรว่ามีการทำงานที่ดี การมีระดับมาตรฐานสูง หมายถึง การที่บุคลากรคอยหาแนวทางที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ระดับมาตรฐานที่ต่ำจะแสดงถึงการมีความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำของบุคลากร
3. ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การสนองตอบความรู้สึกของบุคลากรถึงการเป็นเจ้านายตนเอง และไม่มีการตรวจสอบการตัดสินใจซ้ำโดยผู้อื่น ผู้ที่รู้สึกถึงความรับผิดชอบในระดับสูงจะได้รับการสนับสนุนให้แก่ปัญหาด้วยตนเอง ผู้ที่รู้สึกถึงความรับผิดชอบในระดับต่ำจะชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงและการทดสอบด้วยวิธีการใหม่ๆ มีแนวโน้มที่จะถูกทำให้หมดกำลังใจ
4. การยอมรับ (recognition) หมายถึง การที่บุคลากรจะรู้สึกได้ถึงรางวัลหรือการตำหนิตายใจ ซึ่งการวัดนี้จะมุ่งเน้นไปที่การให้รางวัลหรือการตำหนิตายใจ และการถูกลงโทษบุคลากร การยอมรับในระดับสูงบ่งบอกถึงคุณลักษณะของความสมดุลและความเหมาะสมระหว่างการให้รางวัลและการ

ถูกตำหนิตายใจ การยอมรับในระดับต่ำ หมายถึง การที่ทำงานได้ดีแต่รางวัลที่จะได้รับนั้นไม่มีความแน่นอน

5. การให้การสนับสนุน (support) หมายถึง การสนองตอบความรู้สึกของบุคลากรถึงความไว้วางใจและการให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในองค์การ ซึ่งมีอยู่โดยทั่วไปในกลุ่มการทำงาน การสนับสนุนจะอยู่ในระดับสูงเมื่อบุคลากรรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่ดี และเมื่อพวกเขารู้สึกแล้วเขาจะให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาต้องการทำ การสนับสนุนในระดับต่ำจะเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรรู้สึกแยกจากผู้อื่นและโดดเดี่ยว
6. ความผูกพัน (commitment) หมายถึง การสนองตอบความรู้สึกของบุคลากรถึงความภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และระดับความผูกพันของบุคลากรต่อเป้าหมายขององค์การ การมีความรู้สึกผูกพันในระดับสูงจะเกี่ยวเนื่องกับระดับการมีความจงรักภักดีส่วนบุคคลอย่างสูงของบุคลากร การมีความผูกพันในระดับต่ำ หมายถึง การที่บุคลากรรู้สึกไม่สนใจต่อองค์การและเป้าหมายขององค์การ

### แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีของ Bass และ Avolio (1993) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำ ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่า ความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ จงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (idealized influence or charisma leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การ ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในตนเอง มีความ

แนวโน้มในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจรวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น สำหรับองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นี้เป็นองค์ประกอบแรกหรือองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้นำกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา ผู้นำจะมีการนำเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจสำหรับอนาคต และจะสื่อสารความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้และมีอนาคตในแง่บวก บ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นทีปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อให้การให้คำแนะนำการสนับสนุน และการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพ

ของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่อย่างไร

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับคำตอบแทน

วรารัตน์ เขียวโพธิ์ (2550, น. 1-3) กล่าวว่า คำตอบแทนหมายถึง รางวัลทั้งหมดที่องค์กรจ่ายให้กับพนักงานในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้า สวัสดิการที่อยู่อาศัยการรักษาพยาบาล วันหยุด วันลา ความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในอาชีพซึ่งสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีของ Mondy และ Noe (2005) แบ่งองค์ประกอบของคำตอบแทนในรูปแบบ คำตอบแทนที่เป็นตัวเงินกับไม่ใช่ตัวเงิน ดังนี้

#### 1. คำตอบแทนในรูปของตัวเงิน ประกอบด้วย

1.1 คำตอบแทนในรูปของตัวเงินโดยตรง หมายถึง คำตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับจากนายจ้าง ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส (bonus) ค่านายหน้า (commission) ซึ่งเป็นคำตอบแทนพิเศษตามผลงาน ค่าคุณวุฒิ หรือประสบการณ์ ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าทำงานตามกะและค่าพาหนะขนส่ง

1.2 คำตอบแทนในรูปของตัวเงินทางอ้อม หมายถึง คำตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับตามที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ การประกันสังคมและการประกันการว่างงาน รวมทั้งคำตอบแทนที่องค์กรจัดให้แก่พนักงานในช่วงวันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อน วันลาป่วย ลาคลอดบุตร และผลประโยชน์อื่น ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล ประกันชีวิต เงินบำเหน็จบำนาญ การดูแลสุขภาพ สวัสดิการ อาหารกลางวัน เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ศูนย์ดูแลเด็ก เงินช่วยเหลือบุตร และค่าเล่าเรียนบุตร

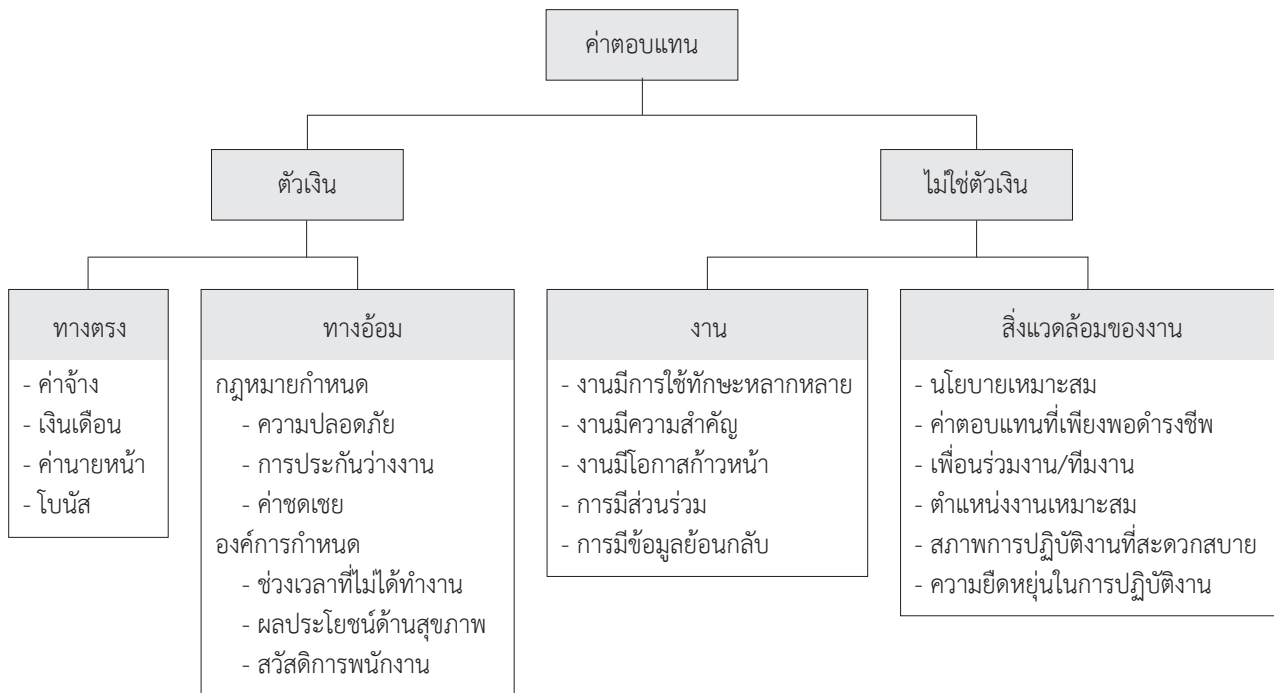
#### 2. คำตอบแทนไม่ใช่รูปของตัวเงิน ประกอบด้วย

2.1 ความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่มีการใช้ทักษะการทำงานที่หลากหลาย มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน มีความสำคัญ มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน และการมีข้อมูลย้อนกลับสามารถเสนอข้อคิดเห็น ปัญหาและ

แนวทางแก้ไขการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ

2.2 สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ นโยบายที่เหมาะสม ผู้บริหารและพนักงานมีความสามารถ ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย ความยืดหยุ่นในการทำงานทั้งด้านของเวลา การติดต่อสื่อสารและการกำหนดชั่วโมงการทำงาน

การบริหารค่าตอบแทนจะต้องกำหนดองค์ประกอบของค่าตอบแทนภายในองค์การ หน่วยงาน และการจ่ายเป็นรายบุคคลเพื่อช่วยลดอัตราการหมุนเวียนงาน ลดอัตราการขาดงาน เพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานดีขึ้น โดยมีปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เข้ามามีส่วนสำคัญในการกำหนดองค์ประกอบค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 องค์ประกอบค่าตอบแทนของ Mondy และ Noe

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Organ (1987) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่เกิดขึ้นได้จากตัวของบุคลากรเอง ซึ่งองค์การไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ แต่เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ โดยพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อองค์การ

ทฤษฎีของ Organ (1990) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การไว้ 5 องค์ประกอบด้วยกัน ดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (altruism) หมายถึง พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความสมัครใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เช่น การเข้าช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในทันทีเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือการปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ การแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับวิธีการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ

เครื่องใช้ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้อุปกรณ์หรือทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นแก่เพื่อนร่วมงานที่ขาดแคลน

2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (courtesy) หมายถึง พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นก่อนที่จะกระทำการสิ่งใด เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหากระทบกระทั่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภายหลัง เนื่องจากการปฏิบัติงานนั้นทุกคนในองค์การต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทำให้การกระทำและการตัดสินใจของบุคคลหนึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นได้ ดังนั้นในการปฏิบัติงานนั้นจึงควรให้ความสนใจ เอาใจใส่ความรู้สึก หรือความต้องการของผู้อื่นด้วย เช่น การเคารพสิทธิและความต้องการของเพื่อนร่วมงานในการร่วมแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ในองค์การ ซึ่งรวมถึงการปรึกษารื้อกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นก่อนที่จะมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในการปฏิบัติงานว่ามีผลกระทบต่อการทำงานของผู้อื่นหรือไม่

3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมบุคคลที่แสดงออกถึงการมีความอดทนอดกลั้นต่อความยากลำบาก ความคับข้องใจ ความผิดหวัง ความเครียด ความไม่สะดวกสบาย หรือความกดดันต่างๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ การปฏิบัติงานด้วยความสุขุมและอดทน โดยไม่บ่นว่าหรือแสดงความไม่พอใจ ถึงแม้ว่าในบางครั้งบุคคลมีสิทธิที่จะเรียกร้องหรือร้องทุกข์ เพื่อขอความเป็นธรรม แต่เนื่องจากการร้องทุกข์ในบางเรื่องที่ไม่มีความจำเป็นนั้นจะเป็นการเพิ่มภาระให้กับผู้บริหารและทำให้เกิดการโต้เถียงกันยืดเยื้อจนละเลยความสนใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น บุคคลจึงต้องมีความอดทนอดกลั้นด้วยความเต็มใจเพื่อผลประโยชน์ส่วนร่วม

4. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบนโยบายขององค์กรด้วยความเคารพ โดยมีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน และการรักษาเวลา ยกตัวอย่างเช่น การติดตามข่าวสารภายในองค์กร การสนใจที่จะเข้าร่วมประชุม การร่วมอภิปรายในหัวข้อต่างๆ การเก็บรักษาความลับขององค์กร และรวมถึงการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมต่อการปรับปรุงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร

5. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (civic virtue) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร โดยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะช่วยเหลือและให้ความร่วมมือ เพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์กร การรักษาความสะอาด การรักษาดูแลทรัพย์สินขององค์กร การใช้เวลาและทรัพยากรต่างๆ อย่างคุ้มค่า การปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนจนเสร็จแม้ว่าจะต้องทำนอกเหนือเวลางานปกติก็ตาม ไม่ใช่เวลาในการที่จะต้องปฏิบัติงานไปใช้ในกิจธุระส่วนตัว

*แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน*

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน (performance) เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดีก็ถือว่าเป็นประสิทธิภาพในการทำงานสูง ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีถือว่าเป็นประสิทธิภาพการทำงานต่ำ

ทฤษฎีของ Petersen และ Plowman (1989) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ 4 ประการ ดังนี้

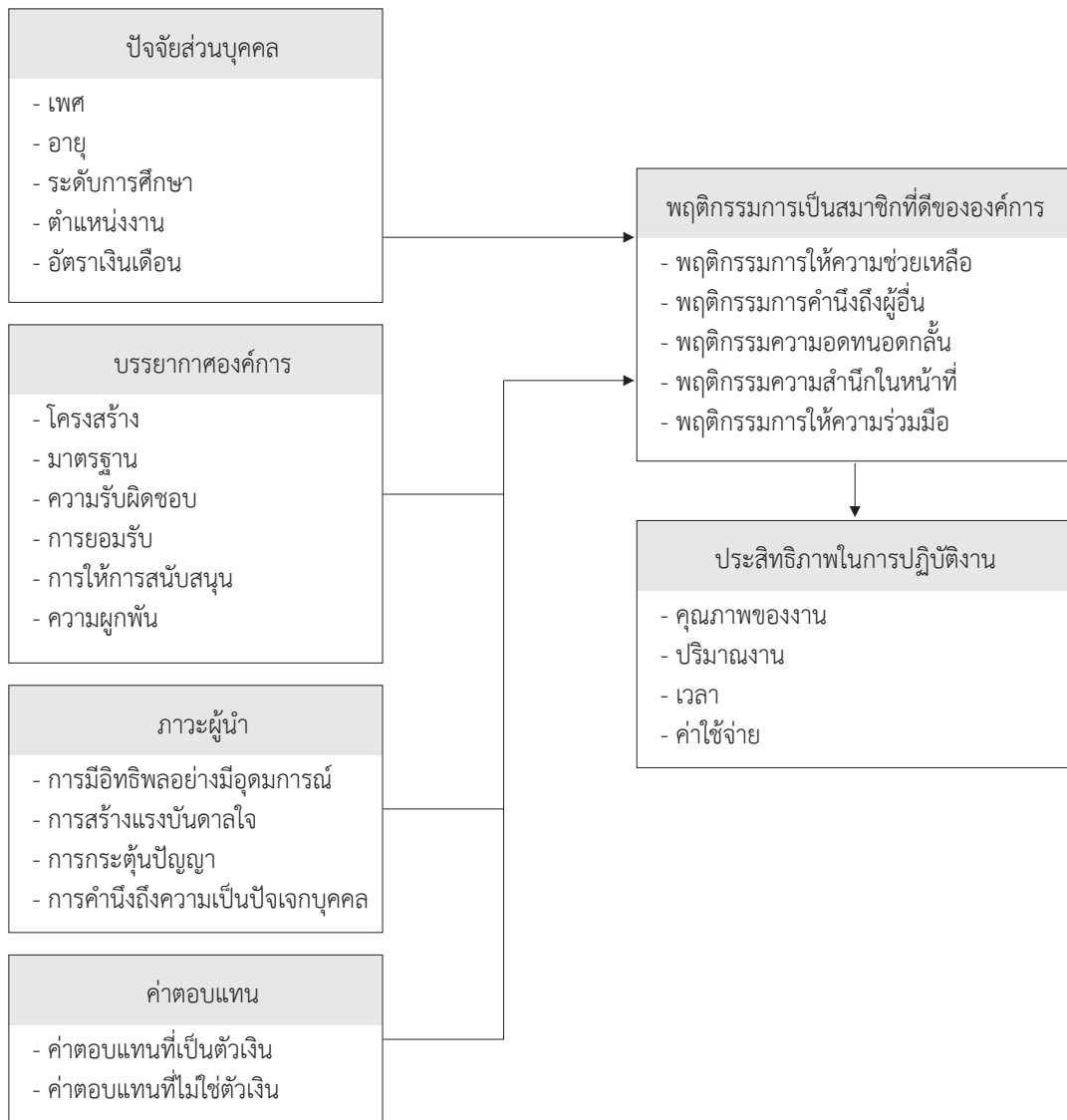
1. คุณภาพของงาน (quality) หมายถึง งานจะต้องมีคุณภาพสูง มีความพึงพอใจ ผลของการปฏิบัติงานมีความถูกต้องได้มาตรฐานและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

2. ปริมาณงาน (quantity) หมายถึง ผลงานที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณงานที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ และควรมีการวางแผนบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. เวลา (time) หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานนั้นจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้อง เหมาะสมกับงาน มีความทันสมัย และมีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

4. ค่าใช้จ่าย (costs) หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ โดยลงทุนให้น้อย และได้ผลกำไรมากที่สุด การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่าและเกิดการสูญเสีย น้อยที่สุด

■ กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภูมิที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

■ สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ต่างกัน

1.1 บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่างกัน

1.2 บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่างกัน

1.3 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่างกัน

1.4 บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่างกัน

1.5 บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่างกัน

2. ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำ ค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

3. ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

## ■ วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวนประชากรรวม 8,500 คน (กรมวิชาการเกษตร, 2559) ผู้วิจัยใช้การคำนวณของ Yamane (1973) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

รายการ	จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย (คน)	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (คน)	อัตรา (%)	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (คน) (try out)
ข้าราชการ	2,000	90	23	7
พนักงานราชการ	5,500	248	65	19
ลูกจ้างประจำ	1,000	45	12	4
รวม	8,500	383	100	30

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำ คำตอบแทนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยดัดแปลงเพื่อให้มีความเหมาะสมกับกรอบแนวคิดในการทำวิจัยซึ่งเป็นรูปแบบข้อคำถามปลายปิด (close ended question) โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ จำนวน 18 ข้อ ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำนวน 16 ข้อ ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคำตอบแทน จำนวน 37 ข้อ ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จำนวน 23 ข้อ และส่วนที่ 6 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำนวน 16 ข้อ

แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องหรือ IOC (Item Objective Congruence) เท่ากับ 0.974 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาแล้วไปทำการทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มทดลองซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยในครั้งนี้ที่มีลักษณะการทำงานคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษ จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้แบบสอบถามมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ซึ่งเป็นการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์

ระดับความคลาดเคลื่อน 5% ได้ขนาดตัวอย่าง 383 คน (วิชิต อุ๋อัน, 2550) ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (proportion stratified random sampling) โดยการแบ่งชั้นจากตำแหน่งงาน

อัลฟา ครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient) จากการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นพบว่าได้ 0.937 สถิติที่ใช้ ได้แก่ สมการถดถอยชนิดตัวแปรหลายตัว ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามและขอข้อมูลจากมหาวิทยาลัยศรีปทุม ถึงอธิบดีกรมวิชาการเกษตร ในการขออนุเคราะห์ดำเนินการแจกแบบสอบถามและเก็บข้อมูลกรมวิชาการเกษตร ดำเนินงานตามระบบและส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยงานต่างๆ ในกรมวิชาการเกษตร โดยกำหนดวันเวลาในการรับแบบสอบถามกลับคืน อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน ร้อยละ 100 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด จากนั้นตรวจสอบแบบสอบถามที่รับคืนเพื่อความถูกต้องของข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และนำข้อมูลทั้งหมดเพื่อไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## ■ สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 68.9 อายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.8 ระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 55.1 ตำแหน่งงาน พนักงานราชการ คิดเป็นร้อยละ 64.8 และอัตราเงินเดือน 10,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 48.0

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวม



พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.89 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของบรรยากาศขององค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ดังนี้

ด้านโครงสร้าง พบว่า ใคร คือ ผู้บังคับบัญชาของตน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 4.77 ด้านมาตรฐาน พบว่า เป้าหมายขององค์กร คือ เป้าหมายในการทำงานของตนด้วย มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 4.14 ด้านความรับผิดชอบ พบว่า เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานบุคลากรจะพยายามแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองก่อน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 4.02 ด้านการยอมรับ พบว่า เมื่อบุคลากรทำผิดองค์กรมีบทลงโทษที่เหมาะสม มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.56 ด้านการให้การสนับสนุน พบว่า เมื่อได้รับมอบหมายงานที่ยาก จะสามารถขอความช่วยเหลือได้จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 4.03 ด้านความผูกพัน พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.94

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.85 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของภาวะผู้นำ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ดังนี้

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า หัวหน้าของตนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.96 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า หัวหน้าของตนแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 4.06 ด้านการกระตุ้นปัญหา พบว่า หัวหน้าของตนให้ความสนใจที่จะปรับปรุงการทำงานด้วยวิธีการใหม่ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.87 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า หัวหน้าของตนให้ความสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าเป็นรายบุคคล มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.75

### ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทน

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนโดยรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของค่าตอบแทน

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ดังนี้

ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่ได้รับจากองค์กรเหมาะสมกับตำแหน่งและความรับผิดชอบของตน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.67 ด้านค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญว่าตนปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งหวังให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจสูงสุด มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 4.16

### ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 4.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ดังนี้

ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พบว่า ตนช่วยเหลือให้คำแนะนำปรึกษาเพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหาทั้งในเรื่องการทำงานและปัญหาส่วนตัว ด้วยความปรารถนาดีและเต็มใจ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 4.12 ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พบว่า ตนรักษาทรัพยากรและทรัพย์สินขององค์กรที่ต้องใช้ร่วมกัน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 4.21 ด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พบว่า ตนมีความตั้งใจในการที่จะพัฒนาการทำงานมากกว่าวิจารณ์โดยไม่ทำอะไร มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 4.22 ด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พบว่า หากงานไม่เสร็จยินดีที่จะทำงานล่วงเวลามีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 4.30 ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พบว่า สามารถรักษาความลับของหน่วยงานได้ดี ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 4.32

### ส่วนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ดังนี้

ด้านคุณภาพของงาน พบว่า ผลงานที่ผ่านมาของตนมี

คุณภาพตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ย 3.99 ด้านปริมาณงาน พบว่า จำนวนของผลงานของตนที่สำเร็จไป ตรงตามเป้าหมายที่ตนกำหนดไว้ ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ย 4.02 ด้านเวลา พบว่า มีการกำหนดแผนในการทำงานในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามเวลาที่กำหนด ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ย 4.01 ด้านค่าใช้จ่าย พบว่า ในการทำงานสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กรได้ เช่น ปิดไฟเมื่อเลิกใช้งาน ฯลฯ ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 4.22

ส่วนที่ 7 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่แตกต่างกัน

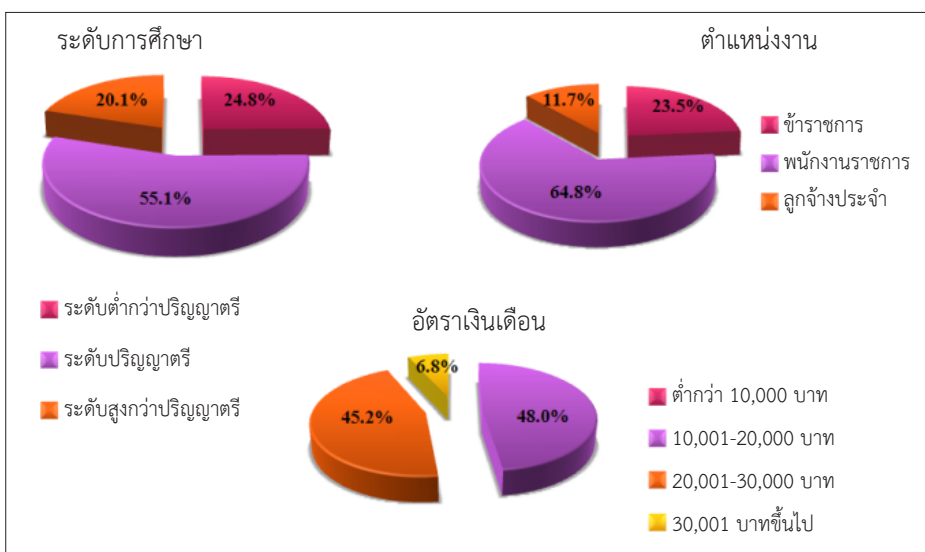
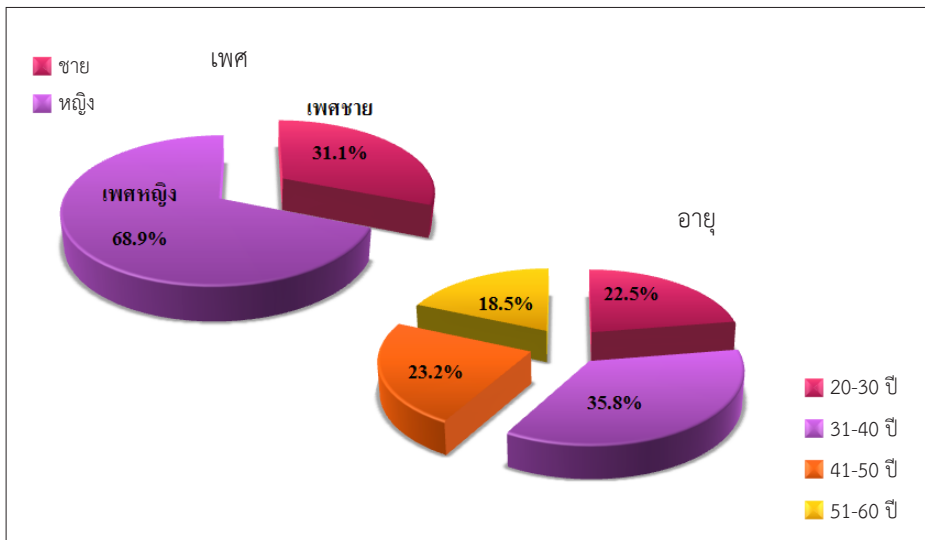
1.1 บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

1.2 บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

1.3 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

1.4 บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน

1.5 บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน



ผลการทดสอบ พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำ และค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำและค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ด้านมาตรฐาน ด้านความผูกพัน ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและด้านค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินสามารถร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีสัมประสิทธิ์การทำนาย ร้อยละ 47.2 ( $R^2=0.472$ ) และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงสุด คือ ด้านค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ( $Beta=0.523$ ) รองลงมาคือ ด้านมาตรฐาน ( $Beta=0.160$ ) ด้านความผูกพัน ( $Beta=0.093$ ) และด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ( $Beta=-0.110$ ) ตามลำดับ นั่นคือ สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้บางส่วน คือ บรรยากาศองค์การ ด้านมาตรฐานและความผูกพัน ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ภาวะผู้นำไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่และด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ สามารถร่วมพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีสัมประสิทธิ์การทำนาย ร้อยละ 59.4 ( $R^2=0.594$ ) และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ( $Beta=0.330$ ) รองลงมาคือ ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ( $Beta=0.175$ ) ด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ( $Beta=0.133$ ) และด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ( $Beta=0.092$ ) ตามลำดับ นั่นคือ สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้บางส่วน คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความสำนึกในหน้าที่ การให้ความร่วมมือ มีอิทธิพลต่อ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงยอมรับสมมติฐาน

## ■ อภิปรายผล

การวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรณีศึกษา กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์สามารถอภิปรายผล ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่แตกต่างกัน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่แตกต่างกัน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน ไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สอดคล้องกับ ธนสิทธิ์ จันทร์ปลูก (2552) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษา ต่างกันจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ของ สุกัญญา สุกัญสันต์ (2553) พบว่า ความแตกต่างของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน ที่ต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้จากการศึกษาของ บุนนทริกา แจ้งเจริญกิจ (2556) พบว่า บุคลากรในด้านเพศ ระดับการศึกษา และรายได้ต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับ ธีรวิรุจ รุจพงษ์จันทร์ (2557) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร บริษัท เมืองโบราณ จำกัด

ทั้งนี้ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน ไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ อลงกต จิตต์ปราณี (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่า คุณสมบัตส่วนบุคคลต่างกันมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรแตกต่างกัน คือ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน

ระดับตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน ซึ่งอาจเนื่องมาจากบุคลากรกรมิวิชาการเกษตรได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อย่างเท่าเทียมกันและเป็นไปอย่างเหมาะสมตามนโยบายที่กำหนดไว้ ทำให้บุคลากรกรมิวิชาการเกษตรมีทัศนคติที่ดีต่อกันและส่งผลให้เกิดการดูแลกันและกันเหมือนครอบครัว การได้รับการปฏิบัติที่เหมาะสมจากหน่วยงานทำให้ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของบุคลากรกรมิวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

## 2. ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำ และค่าตอบแทน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านความผูกพันและด้านมาตรฐานสามารถร่วมในการพยากรณ์พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกรมิวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมากกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สอดคล้องกับ ชมพูเนกซ์ ศัพท์ศรีครินทร์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานในบริษัท ควาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับการศึกษาของ เมตตา คงหอม (2555) ที่พบว่า บรรยากาศองค์การของพนักงานบริษัทในเครือกลุ่มเจริญสิน มีบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัทในเครือเจริญสินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้จากการศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของพนักงานประจำสังกัดสายทรัพยากรบุคคล และกำกับกิจกรรมองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ของ รพีพัฒน์ ศรีศิลารักษ์ และ ประสพชัย พสุนนท์ (2559) พบว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ระดับค่อนข้างสูง ซึ่งเกิดประโยชน์ต่อองค์การในการทำความเข้าใจสภาพองค์การ และเป็นแนวทางการพัฒนาองค์การในด้านต่างๆ ทั้งในภาพรวมและการจำแนกแยกย่อยออกเป็นรายละเอียดต่างๆ เช่น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาโครงสร้างนโยบายขององค์การ เป็นต้น ซึ่งอาจเนื่องมาจากบุคลากรกรมิวิชาการเกษตร มีความรู้สึกภาคภูมิใจ

ที่ได้ทำงานในองค์การทำให้เกิดความผูกพันและส่งผลถึงการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กรมิวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์กำหนดไว้ ทำให้บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและด้านค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน สามารถร่วมในการพยากรณ์พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกรมิวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในทิศทางตรงกันข้ามกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินมีความสัมพันธ์ทางบวกและด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์ทางลบ ซึ่งทั้งสองด้านอยู่ในระดับมากกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ ยูวดี ศิริยทรัพย์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถทำนายพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ คือ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านผลตอบแทน อาจจะเนื่องมาจาก บุคลากรกรมิวิชาการเกษตร มีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติและลักษณะงานที่ทำมีความเหมาะสมกับตน และสอดคล้องกับนโยบายของกรมิวิชาการเกษตร ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เนื่องจากงานในกรมิวิชาการเกษตรส่วนใหญ่จะเป็นงานเฉพาะทางที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถอย่างสูง และเป็นงานที่น่าสนใจและในแต่ละหน่วยงานในกรมิวิชาการเกษตรก็จะมีกรมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่น่าเบื่อซ้ำซาก ทำให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และความสามารถอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดการพัฒนารับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอและการปฏิบัติงานของบุคลากรมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจากการประเมินผลงานอยู่เสมอ นอกจากในส่วนงานแล้วการที่บุคลากรได้รับความห่วงใย การดูแลเอาใจใส่ และการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานจากหัวหน้า ซึ่งมักเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถปรึกษาหารือ ชี้แจง หรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานได้ จึงทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของตนมีส่วนสำคัญที่ทำให้กรมิวิชาการเกษตรประสบความสำเร็จและในส่วนของคุณค่าตอบแทนในรูปของตัวเงิน พบว่า มีอิทธิพลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีของกรมิวิชาการเกษตรเช่นกัน แต่บุคลากรไม่ได้ให้ความสำคัญว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้นสำคัญมากเท่าปัจจัยอื่นๆ ที่ได้กล่าวมาในการแสดงพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งอาจจะเกิดจากการที่บุคลากรให้ความสำคัญในเรื่องของสวัสดิการอื่นๆ มากกว่าเงินค่าตอบแทน เช่น สวัสดิการ

เกี่ยวกับการรักษาพยาบาลทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีคุณสมบัติเหมือนกัน เงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่ได้รับเหมาะสมกับวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน เป็นต้น ซึ่งถ้าหากจะพิจารณาตามภาระงาน หน่วยงานจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ทุกปีจะมีการปรับเงินขึ้นตามความเหมาะสมของงานที่ได้รับมอบหมายหรือได้รับผิดชอบ ทำให้ค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทั้งด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและด้านค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน

### 3. ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นและด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่สามารถร่วมในการพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกรณวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ สายฝน กล้าเดินดง (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เพื่อการพัฒนาไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร เจเนอเรชันวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรกรณวิชาการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานเป็นอย่างดีในการดำเนินการเรื่องต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมาย แต่ก็ให้ความเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน เพื่อสนองนโยบายของกรณวิชาการเกษตร ทำให้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

### ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับบุคลากรในการนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรณวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรวางโครงสร้างนโยบายขององค์กรในการบริหารจัดการและการวางแผนการทำงานที่ชัดเจน เช่น องค์กรกำหนดผู้มีอำนาจในการตัดสินใจของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้องและรวดเร็ว

2. ผู้บริหารควรให้อำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่บุคลากรได้รับมอบหมาย โดยเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน บุคลากรจะพยายามแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองก่อน ซึ่งเป็นการประเมินเบื้องต้นถึงปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งย่อมทำให้เกิดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและยังสามารถทำให้บุคลากรสามารถตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ยังเป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองได้รับมอบหมายอีกด้วย

3. ผู้บริหารควรแจ้งผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น การให้รางวัลและสิ่งตอบแทนที่มีให้อย่างเพียงพอและเหมาะสม หรือเมื่อบุคลากรทำผิดองค์กรมีบทลงโทษที่ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรตามมา

4. ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนให้บุคลากรที่มีผลงานและมีความเหมาะสมในการขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ให้ความสำคัญความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความไว้วางใจเชื่อใจและสนับสนุนซึ่งกัน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสะดวกราบรื่น และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน

5. ผู้บริหารควรใช้ภาวะผู้นำในการถ่ายทอดแนวคิดและวิธีการทำงานแก่บุคลากรในองค์กรให้มีความเข้าใจและชัดเจนในงานที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในการใช้อำนาจในทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม เพื่อให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพิ่มขึ้น

6. ผู้บริหารควรสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคลากรได้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ขององค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อความมั่นใจแก่บุคลากรและผู้ร่วมงานว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ โดยการแสดงให้บุคลากรเห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงาน

7. ผู้บริหารควรจัดสัมมนา จัดงานประชุม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรและผู้ร่วมงานพูดคุยหรือพิจารณาในเรื่องที่อาจจะเป็นปัญหา ด้วยการให้บุคลากรในองค์กรมองปัญหาในหลายแง่มุม ให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ เป็นการกระตุ้นความคิดของบุคลากรให้มีความคิด

ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และเกิดประโยชน์ในการนำไปใช้ดำเนินงาน

8. ผู้บริหารควรคำนึงถึงบุคลากรในองค์การเป็นรายบุคคล ในการพัฒนาจุดเด่นของบุคลากรเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการให้คนให้ถูกงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ และยังส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้วย เช่น การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร การให้ความสนใจถึงปัญหาของบุคลากรทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว เป็นต้น

9. ผู้บริหารควรมีการสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์การ เพื่อให้บุคลากรอดทนต่อข้อจำกัดต่างๆ และการกระทบกระทั่งกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในการประสานงาน ซึ่งมักจะเกิดอุปสรรคปัญหาต่างๆ ให้แก้ไขอยู่เสมอ หากมีการพัฒนาการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

#### ■ เอกสารอ้างอิง

กรมวิชาการเกษตร. (2559, พฤษภาคม 9). ข้อมูลกรมวิชาการเกษตร.

สืบค้นจาก [http://www.doa.go.th/human/index.php?option=com\\_content&view=article&id=339&Itemid=12](http://www.doa.go.th/human/index.php?option=com_content&view=article&id=339&Itemid=12)

ขมพูนเกช ศัพทศรีครินทร์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานในบริษัทดาวาชากิ มอเตอร์ เอ็กเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ทองฟู ศิริวงศ์. (2555). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: บริษัท จามจุรีโปรดักส์ จำกัด.

ธนสิทธิ์ จันทร์ปลุก. (2552). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ธีรวิรุจ รุจพงษ์จันทร์. (2557). ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากร: กรณีศึกษาบริษัท เมืองโบราณ จำกัด (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.

บุญทริกา แจ้งเจริญกิจ. (2556). บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.

พิชชา ศุภเสถียร. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานในองค์การ: กรณีศึกษาบริษัท ไฟร์เทรตเอ็นจิเนียริ่ง จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ (การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.

เมตตา คงหอม. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพตระหนักรู้ในหน้าที่รับผิดชอบ บรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัทในเครือกลุ่มเจริญสิน (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

ยุวดี ศิริทรัพย์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การความยุติธรรมในองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล. (วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

รพีพัฒน์ ศรีศิลารักษ์, และ ประสพชัย พสุนนท์. (2559). การรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานประจำสังกัดสายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). วารสารธุรกิจปริทัศน์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 8(1), 61-84.

วรารัตน์ เขียวโพธิ์. (2550). การบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ: ธารนิเวศ.

วิจิต อ้วน. (2550). การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สายฝน กล้าเดินดง. (2551). การส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเพื่อการพัฒนาไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานที่ยั่งยืนของบุคลากรเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.

สุกัญญา สุบุญสันต์. (2553). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

สุนันทา เลานันท์. (2556). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: ดี ดี บุ๊คส์โตร์.

อลงกต จิตต์ปราณี. (2553). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดนครปฐม (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.

Dubin, A. J. (1984). *Foundation of Organizational Behavior: An applied perspective*. NJ: Prentice-Hall.

Greenberg, J. (2002). *Behavior in organization*. NJ: Prentice Hall.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human resource management* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Organ, D. W. (1987). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Massachusetts: Lexington.

Organ, D. W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94-98.

Petersen, E., & Plowman, C. (1989). *Business organization and management* (3rd ed.). Homewood: Irwin.

Stringer, R. A. (2002). *Leadership and organizational climate: The cloud chamber effect*. NJ: Prentice Hall.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. Tokyo: Haper International Edition.