

ทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารและผลกระทบต่อทัศนคติ
และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาองค์กรไทย*
MANAGERIAL DELEGATION SKILLS AND THEIR IMPACT ON
EMPLOYEES' ATTITUDES AND WORK PERFORMANCE: A CASE STUDY
OF THAI ORGANIZATIONS

ฉัตรไท ไกรชู¹ และ ธนิต รุจันันท์ธนา²

Chatthai Kraichu¹ and Tanit Ruttjananthana²

¹⁻²คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

¹⁻²Business School, University of the Thai Chamber of Commerce, Thailand

Corresponding Author's Email: combelmail@gmail.com

วันที่รับบทความ : 27 พฤศจิกายน 2568; วันแก้ไขบทความ 11 ธันวาคม 2568; วันตอบรับบทความ : 13 ธันวาคม 2568

Received 27 November 2025; Revised 11 December 2025; Accepted 13 December 2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารในองค์กรไทย 2) ศึกษาทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 3) วิเคราะห์อิทธิพลของทักษะการมอบหมายงานที่มีต่อทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในองค์กรไทยจำนวน 400 คน ได้มาจากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามหลักของ Yamane (1973) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

Citation:



* ฉัตรไท ไกรชู และ ธนิต รุจันันท์ธนา. (2569). ทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารและผลกระทบต่อทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาองค์กรไทย. วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 4(1), 245-266.
Chatthai Kraichu and Tanit Ruttjananthana. (2026). Managerial Delegation Skills And Their Impact On Employees' Attitudes And Work Performance: A Case Study Of Thai Organizations. Modern Academic Development and Promotion Journal, 4(1), 245-266.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง โดยด้านที่ได้ค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือความชัดเจนของงาน รองลงมาคือการสนับสนุนระหว่างปฏิบัติงาน ในขณะที่การติดตามงานได้ค่าต่ำที่สุด 2) ทักษะจิตของพนักงานมีภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยเฉพาะด้านความผูกพันต่อองค์กร ส่วนผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดี โดยมีมิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ คุณภาพงานและความตรงต่อเวลา ขณะที่พฤติกรรมเสริมองค์กร (OCB) อยู่ในระดับต่ำกว่าด้านอื่น 3) ทักษะการมอบหมายงานด้านความชัดเจนของงาน ความเหมาะสมของการมอบหมาย และการติดตามงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อทั้งทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และพบว่าทัศนคติดีมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วนระหว่างทักษะการมอบหมายงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนกลไกตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมและทฤษฎีความสัมพันธ์ผู้นำ-ผู้ตาม โดยภาพรวมทักษะการมอบหมายงานมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในระดับปานกลาง

คำสำคัญ: ทักษะการมอบหมายงาน, ทักษะจิตของพนักงาน, ผลการปฏิบัติงาน, ผู้บริหาร, องค์กรไทย

Abstract

This research article aimed to 1) examine the delegation skills of managers in Thai organizations, 2) investigate employees' work attitudes and job performance, and 3) analyze the influence of delegation skills on employees' attitudes and performance. The study employed a quantitative research design. The sample consisted of 400 employees selected according to Yamane's (1973) sampling formula. The research instrument was a questionnaire that had undergone quality assessment, and the data were analyzed using mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient, and multiple regression analysis.

The findings revealed that 1) managers' delegation skills were rated at a moderately high level overall. The highest-rated components were task clarity and work support, while follow-up received the lowest mean score. 2) Employees' work attitudes were at a relatively high level, particularly

organizational commitment, whereas their overall job performance was rated at a high level. The aspects with the highest mean scores were work quality and punctuality, while organizational citizenship behavior (OCB) showed a notably lower score than other dimensions. 3) Delegation skills, specifically task clarity, appropriateness of task assignment, and follow-up, had a positive influence on both employees' attitudes and job performance. Furthermore, employees' work attitudes partially mediated the relationship between delegation skills and job performance, reflecting the mechanisms described by Social Exchange Theory and the Leader–Member Exchange (LMX) framework. Effective delegation skills contributed to employees' motivation and enhanced work outcomes at a moderate level.

Keywords: delegation skills, employee attitudes, performance, managers, Thai organizations

บทนำ

ในยุคที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องพัฒนากลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อรับมือกับความผันผวนของสถานการณ์แข่งขัน การมอบหมายงาน (delegation) จึงเป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารที่มีบทบาทสำคัญในการกระจายภาระงาน ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติภารกิจที่ซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารที่สามารถมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมจะต้องมีความชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน มอบอำนาจการตัดสินใจในระดับที่เหมาะสม พร้อมทั้งจัดเตรียมทรัพยากรและการสนับสนุนที่จำเป็นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถเหล่านี้ได้รับการยืนยันว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่ส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจและประสิทธิผลของการทำงานในระดับปฏิบัติการ (Yukl, 2013)

งานวิจัยหลายงาน ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการมอบหมายงานต่อผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมและเชิงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น งานของ Al-Jammal, Al-Khasawneh, and Hamadat (2015) พบว่า การมอบหมายอำนาจที่ชัดเจนและมีโครงสร้างช่วยเพิ่มทั้งความ

พึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในภาคการเงิน ขณะทำงานของ Joiner and Bakalis (2006) ระบุว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (leader-member exchange) มีบทบาทเป็นตัวกลางระหว่างการมอบหมายงานกับทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ งานของ Spreitzer (1995) ยังชี้ว่าการได้รับมอบหมายอำนาจที่เหมาะสมเป็นปัจจัยพื้นฐานของภาวะพลังอำนาจทางจิตใจ (psychological empowerment) ซึ่งส่งผลทางบวกต่อแรงจูงใจ ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง และความพยายามในการบรรลุเป้าหมายของงาน

อย่างไรก็ตาม แม้หลักฐานเชิงประจักษ์จากต่างประเทศสนับสนุนผลของการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพต่อทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ในบริบทขององค์กรไทยพบว่ามีข้อจำกัดด้านงานวิจัยซึ่งศึกษา “ทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหาร” โดยตรงในฐานะตัวแปรหลัก งานวิจัยในประเทศไทยส่วนใหญ่มีแนวโน้มศึกษาภาวะผู้นำในภาพรวม เช่น ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงหรือเชิงบริการ มากกว่าการมอบหมายงานโดยเฉพาะ ทั้งที่โครงสร้างอำนาจแบบลำดับชั้นและลักษณะวัฒนธรรมองค์กรไทยอาจทำให้ผลของการมอบหมายงานมีความซับซ้อนและแตกต่างจากบริบทตะวันตก การขาดงานศึกษาที่เชื่อมโยงระหว่าง ทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหาร ทัศนคติของพนักงาน และผลการปฏิบัติงาน จึงถือเป็นช่องว่างเชิงประจักษ์ที่ควรได้รับการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารและผลกระทบต่อทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริบทองค์กรไทย เพื่อให้เกิดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทของการมอบหมายงานในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ตลอดจนเสริมสร้างประสิทธิผลในระดับบุคคลและระดับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหาร ทัศนคติของพนักงานต่อการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรไทย
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารต่อทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัย

1. ทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อทัศนคติของพนักงานต่อการทำงาน
2. ทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. ทัศนคติของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
4. ทัศนคติของพนักงานมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่าน (mediator) ระหว่างทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการมอบหมายงาน (Delegation Skills)

การมอบหมายงาน เป็นกระบวนการถ่ายโอนความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระดับปฏิบัติการ ในด้านความหมายและองค์ประกอบของการมอบหมายงาน Yukl (2013) ให้คำนิยามว่าการมอบหมายงานที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย ความชัดเจนของเป้าหมาย การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ การจัดสรรอำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสม และการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้พนักงานเข้าใจความคาดหวังและลดความคลุมเครือในการปฏิบัติงาน งานวิจัยของ Al-Jammal, Al-Khasawneh and Hamadat (2015) สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวโดยพบว่าการมอบหมายอำนาจที่มีโครงสร้างและชัดเจนส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพงานและการตัดสินใจในองค์กรธนาคาร ขณะที่ Joiner and Bakalis (2006) ชี้ให้เห็นว่าการมอบหมายงานที่มีคุณภาพสูงมักสอดคล้องกับความสัมพันธ์เชิงบวกในระบบผู้นำ-ผู้ตาม (leader-member exchange) ซึ่งเสริมสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ภายใต้กรอบแนวคิดทางทฤษฎี การมอบหมายงานสัมพันธ์กับแนวคิดสมรรถนะผู้บริหาร (managerial competencies) ซึ่งเน้นว่าผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสาร มอบหมาย และสนับสนุนการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานระดับสูงในภาพรวมขององค์กร

ทัศนคติของพนักงานต่อการทำงาน

ทัศนคติของพนักงานต่อการทำงาน (work attitudes) เป็นตัวแปรทางจิตวิทยาที่สะท้อนการประเมินของบุคคลต่อบทบาทงาน องค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มิติที่สำคัญของทัศนคติ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความร่วมมือในการทำงาน โดยมีหลักฐานเชิงวิชาการจำนวนมากที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน Aziri (2011) ให้เหตุผลว่าทัศนคติเป็นผลรวมของความรู้สึกรู้สึกและการรับรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานในอดีต ซึ่งมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมของพนักงาน นอกจากนี้ งานศึกษาของ Susanty (2013) พบว่าความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรมักเป็นปัจจัยทำนายสำคัญของความพยายามและการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานในองค์กรอุตสาหกรรม ขณะที่งานสังเคราะห์โดย Iaffaldano and Muchinsky (1985) ชี้ให้เห็นว่าแม้ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและผลการทำงานจะไม่ได้มีขนาดผลสูงในทุกกรณี แต่ทัศนคติที่ดีมักสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณภาพมากกว่าอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในบริบทที่พนักงานมีอิสระและความรับผิดชอบสูง

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance)

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานหมายถึงระดับความสำเร็จของบุคคลในการปฏิบัติภารกิจและบทบาทตามที่องค์กรกำหนด ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายมิติ ได้แก่ คุณภาพงาน ความตรงต่อเวลา ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย และพฤติกรรมเสริมองค์กร (organizational citizenship behavior) โดย Aziri (2011) ระบุว่าผลการปฏิบัติงานเป็นผลลัพธ์ที่สะท้อนทั้งความเชี่ยวชาญทางเทคนิค แรงจูงใจ และการบริหารจัดการงานของบุคคล นอกจากนี้ งานวิจัยของ Iaffaldano and Muchinsky (1985) ยังแสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลางระหว่างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน แม้ว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจแปรผันตามลักษณะงานและบริบทของแต่ละองค์กร แต่หลักฐานเชิงประจักษ์โดยรวมสนับสนุนว่าปัจจัยด้านจิตวิทยาและการรับรู้เกี่ยวกับงานมีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล

ความสัมพันธ์ของตัวแปรในการศึกษา

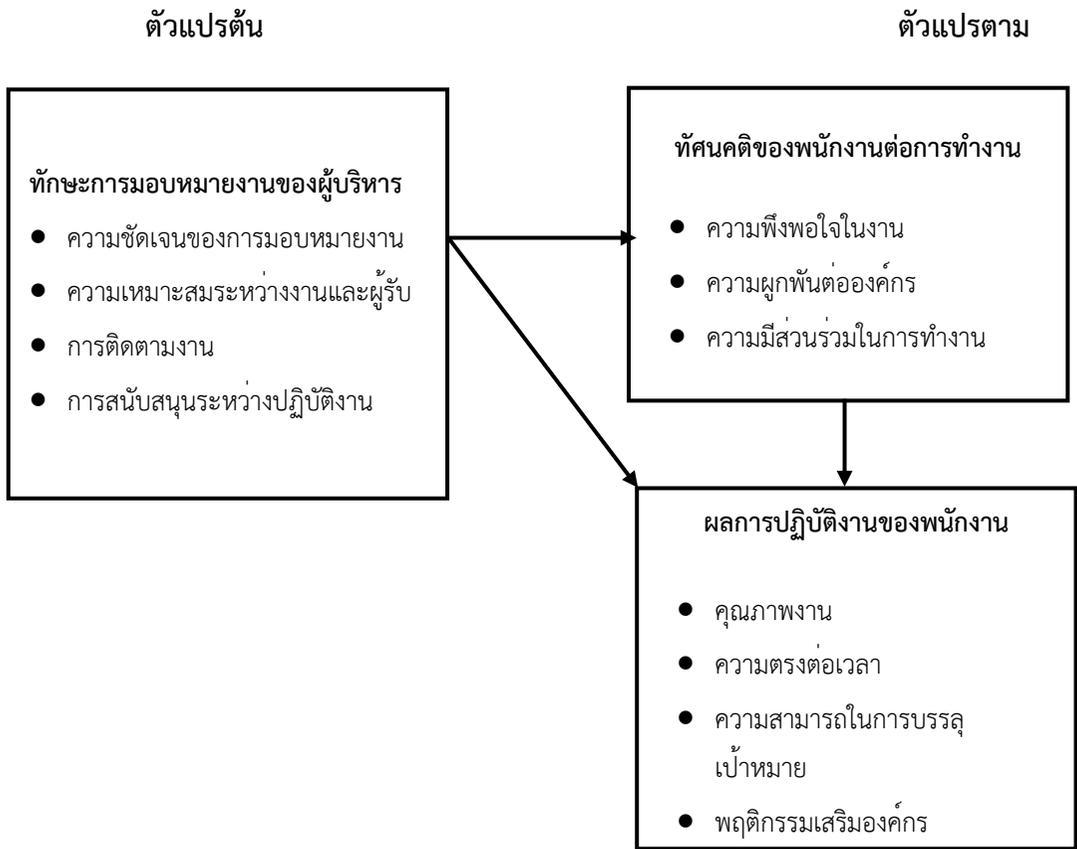
ความสัมพันธ์ระหว่างการมอบหมายงาน ทัศนคติของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานสามารถอธิบายได้จากทั้งหลักฐานเชิงประจักษ์และทฤษฎีทางสังคม ในระดับแรก การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพสามารถเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานได้ โดย Spreitzer (1995) ชี้ว่าการได้รับอำนาจและความเชื่อมั่นจากผู้บังคับบัญชาจะนำไปสู่ภาวะพลังอำนาจทาง

จิตใจ (psychological empowerment) ซึ่งกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีคุณค่าและมีแรงจูงใจในการทำงาน ในระดับผลลัพธ์ การมอบหมายงานที่ชัดเจนและมีโครงสร้างถูกพบว่ามีผลต่อผลการปฏิบัติงานในหลายการศึกษา เช่น Al-Jammal et al. (2015) ที่รายงานว่า การมอบหมายอำนาจมีผลเชิงบวกต่อทั้งประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ขณะเดียวกัน ทศนคติของพนักงานยังถูกค้นพบว่ามียุทธวิธีโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานตามผลการทบทวนอย่างเป็นระบบของ Riketta (2008) ซึ่งยืนยันว่าความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการคาดการณ์ประสิทธิภาพการทำงาน

ในด้านทฤษฎี ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายได้ด้วย Social Exchange Theory (Blau, 1964) ซึ่งเสนอว่าความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหารและพนักงานทำให้เกิดความรู้สึกตอบแทนซึ่งกันและกัน เมื่อผู้บริหารแสดงความไว้วางใจผ่านการมอบหมายงานที่มีคุณภาพ พนักงานมีแนวโน้มที่จะตอบสนองด้วยการเพิ่มความทุ่มเทและคุณภาพการทำงาน ในลักษณะเดียวกัน Leader-Member Exchange Theory (Graen & Uhl-Bien, 1995) เน้นว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยเสริมสร้างทัศนคติที่ดีและความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับความสัมพันธ์ของตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้พัฒนาขึ้นจากแนวคิดด้านภาวะผู้นำ การมอบหมายงาน และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรเชิงจิตวิทยากับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยอาศัยทฤษฎี Social Exchange Theory (Blau, 1964) และ Leader-Member Exchange Theory (LMX) (Graen & Uhl-Bien, 1995) เป็นพื้นฐานในการอธิบายกลไกที่เชื่อมโยงระหว่างการมอบหมายงานของผู้บริหารกับทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังรายละเอียดในแผนผังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการรวบรวมข้อมูลจากพนักงานประจำที่ทำงานในองค์กรไทย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหาร ทัศนคติของพนักงานต่อการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัย คือ พนักงานประจำที่ทำงานในองค์กรไทย โดยอ้างอิงจำนวนผู้ประกันตนภาคบังคับตามมาตรา 33 ของสำนักงานประกันสังคม ซึ่งพบว่า ณ เดือนธันวาคม ปี 2567 ประเทศไทยมีผู้ประกันตนภาคบังคับจำนวน 12,081,112 คน (สำนักงานประกันสังคม, 2567) ซึ่งถือเป็นกลุ่มแรงงานในระบบที่ทำงานในบริษัทหรือองค์กรเอกชนทั่วประเทศ

สำหรับการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้หลักการกำหนดขนาดตัวอย่างของ Yamane (1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ซึ่งเหมาะสมกับการวิจัยเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติขั้นสูง ผลการคำนวณพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมมีจำนวน 400 คน โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานประจำที่มีผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานโดยตรง และใช้วิธีการสุ่มแบบสะดวก (Convenience Sampling) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบวัดทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหาร โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบวัดทัศนคติของพนักงานต่อการทำงาน ซึ่งครอบคลุมมิติด้านความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความร่วมมือในการทำงาน

ตอนที่ 4 แบบวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงด้านคุณภาพงาน ความตรงต่อเวลา และการบรรลุเป้าหมาย

แบบสอบถามได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ผ่านการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC) ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง 0.67–1.00 จากนั้นนำไปทดสอบความเชื่อมั่นกับกลุ่มตัวอย่างนำร่องจำนวน 30 คน และคำนวณค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ในระดับที่เหมาะสม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขออนุญาตจากผู้บริหารขององค์กรก่อนทำการเก็บข้อมูล จากนั้นดำเนินการแจกแบบสอบถามทั้งในรูปแบบกระดาษและแบบออนไลน์ให้แก่พนักงานในองค์กรเป้าหมาย การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้ระยะเวลาประมาณ 2–4 สัปดาห์ เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการเก็บข้อมูล

แล้ว ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถามและคัดกรองเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้และผ่านการตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องแล้ว จะนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติทั้งเชิงพรรณนาและเชิงอนุมาน เริ่มจากการใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การวิเคราะห์ความถี่และร้อยละ เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงานในองค์กร ตลอดจนใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการพิจารณาระดับความคิดเห็นของผู้ตอบต่อทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหาร ทักษะคติของพนักงานต่อการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในมิติต่าง ๆ เพื่อให้เห็นภาพรวมของแนวโน้มและการกระจายตัวของข้อมูลในเบื้องต้น

สำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ใช้สถิติเชิงอนุมานโดยเริ่มจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคู่ต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการมอบหมายงานกับทัศนคติของพนักงาน และระหว่างทัศนคติของพนักงานกับผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้จะพิจารณาทิศทางและระดับความสัมพันธ์ควบคู่ไปกับนัยสำคัญทางสถิติ จากนั้นจึงใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) เพื่อศึกษาว่าทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงทำนายต่อทัศนคติของพนักงานและต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากน้อยเพียงใด โดยจะตรวจสอบสมมติฐานพื้นฐานของโมเดลถดถอย เช่น ความเป็นเส้นตรง ความเป็นอิสระของค่าคงเหลือ และปัญหาสหสัมพันธ์พหุคูณ ก่อนการแปลผล

นอกจากนี้ หากต้องการทำความเข้าใจกลไกเชิงสาเหตุอย่างละเอียด ผู้วิจัยจะทำการทดสอบบทบาทของทัศนคติของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน (mediating variable) ระหว่างทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยอาจใช้วิธีการวิเคราะห์แบบลำดับขั้น (hierarchical regression analysis) หรือการทดสอบทางอ้อมด้วยวิธี Sobel test เพื่อตรวจสอบว่าทัศนคติของพนักงานสามารถอธิบายส่วนหนึ่งของอิทธิพลจากทักษะการมอบหมายงานไปยังผลการปฏิบัติงานได้หรือไม่ ทั้งนี้ การแปลผลจะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ระดับนัยสำคัญทางสถิติ และความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้อ้างอิงในงานวิจัยร่วมด้วย

ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 220 คน (ร้อยละ 55.00) รองลงมาเป็นเพศชายจำนวน 180 คน (ร้อยละ 45.00) กลุ่มอายุที่พบมากที่สุดคือช่วงอายุ 25-34 ปี จำนวน 198 คน (ร้อยละ 49.50) รองลงมาคืออายุ 35-44 ปี จำนวน 104 คน (ร้อยละ 26.00) ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรตั้งแต่ 1-5 ปี จำนวน 210 คน (ร้อยละ 52.50) รองลงมาคือกลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จำนวน 98 คน (ร้อยละ 24.50) และกลุ่มที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 1 ปีมีจำนวน 42 คน (ร้อยละ 10.50) รายละเอียดผลการวิเคราะห์ที่ตามวัตถุประสงค์การวิจัยนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

1. ทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหาร ทศนคติของพนักงานต่อการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรไทย

1.1 ระดับทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหาร

ตารางที่ 1 ระดับทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหาร

มิติ	Mean	SD	ระดับ
ความชัดเจนของงาน	3.92	0.64	สูง
ความเหมาะสมของการมอบหมาย	3.75	0.71	ปานกลางค่อนข้างสูง
การติดตามผล	3.48	0.78	ปานกลาง
การสนับสนุนเมื่อเกิดปัญหา	3.85	0.67	สูง
รวม	3.75	0.70	ปานกลางค่อนข้างสูง

จากผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงานตามตารางที่ 1 พบว่า พนักงานประเมินให้ทักษะการมอบหมายงานอยู่ในระดับ ปานกลางค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมประมาณ 3.75 จากคะแนนเต็ม 5 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารในองค์กรไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความสามารถในการมอบหมายงานในระดับที่น่าพอใจ แต่ยังมีพื้นที่สำหรับการพัฒนาปรับปรุงในบางด้าน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความชัดเจนของงานที่มอบหมาย ได้รับค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับสูง พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารสามารถอธิบายลักษณะงาน เป้าหมาย และขอบเขตความรับผิดชอบได้อย่างชัดเจนพอสมควร เช่น การระบุสิ่งที่ต้องส่งมอบระยะเวลาในการดำเนินงาน และเกณฑ์การประเมินผลที่ค่อนข้างชัดเจน ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีความตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารที่ชัดเจนในการมอบหมายงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ความชัดเจนของเป้าหมายและบทบาทเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยลดความคลุมเครือในการทำงานและลดความผิดพลาดที่เกิดจากการเข้าใจไม่ตรงกัน

รองลงมาคือ ด้านการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนระหว่างการทำงาน ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูงเช่นกัน พนักงานจำนวนมากรู้สึกว่าการให้คำแนะนำ ช่วยแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดอุปสรรค และเปิดโอกาสให้ปรึกษาหารือเมื่อต้องการความช่วยเหลือ สิ่งนี้บ่งชี้ว่าการมอบหมายงานไม่ได้เป็นเพียงการสั่งงานแล้วปล่อยให้พนักงานจัดการด้วยตนเองเท่านั้น แต่ผู้บริหารจำนวนหนึ่งยังคงทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุน (coach) คอยให้การเสริมแรงและช่วยขจัดข้อขัดข้อง ซึ่งมีแนวโน้มส่งผลเชิงบวกต่อทัศนคติและแรงจูงใจของพนักงานในการทำงาน

ในด้านการติดตามผล ได้รับคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับมิติอื่น โดยอยู่เพียงในระดับปานกลาง พนักงานจำนวนหนึ่งสะท้อนว่าผู้บริหารอาจยังขาดรูปแบบหรือระบบการติดตามงานที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เช่น การทบทวนความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นรูปธรรม หรือการนัดหมายเพื่อติดตามงานอย่างเป็นทางการ ผลลัพธ์ในมิตินี้ชี้ให้เห็นว่าหลังการมอบหมายงานแล้ว ผู้บริหารบางส่วนอาจให้ความสำคัญกับการมอบหมายมากกว่าการกำกับติดตามและป้อนกลับ ซึ่งอาจทำให้พนักงานรู้สึกไม่แน่ใจว่าผลงานของตนอยู่ในเกณฑ์ที่คาดหวังหรือไม่ และอาจส่งผลต่อคุณภาพงานโดยรวมได้ในระยะยาว

จากผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารในองค์กรตัวอย่างมีจุดแข็งในเรื่องการอธิบายงานและการให้การสนับสนุนเชิงคุณภาพ แต่มีจุดอ่อนในด้านการสร้างระบบติดตามผลที่สม่ำเสมอและเป็นรูปธรรม หากองค์กรสามารถพัฒนากลไกการติดตามงานและระบบการให้ข้อเสนอแนะที่ชัดเจนขึ้น เช่น การกำหนดรอบการติดตามงาน การจัดประชุมสั้น ๆ เพื่อตรวจสอบความคืบหน้า หรือการใช้เครื่องมือดิจิทัลช่วยในการกำกับงาน ย่อมมีแนวโน้มที่จะส่งเสริมให้ทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารโดยรวมยกระดับจาก “ปานกลางค่อนข้างสูง” ไปสู่ “สูง” ได้อย่างมีนัยสำคัญ และอาจส่งผลเชิงบวกต่อทั้งทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมขององค์กรด้วย

1.2 ระดับทัศนคติของพนักงานต่อการทำงาน

ตารางที่ 2 ระดับทัศนคติของพนักงานต่อการทำงาน

มิติ	Mean	SD	ระดับ
ความพึงพอใจในงาน	3.62	0.73	ปานกลาง
ความผูกพันต่อองค์กร	3.88	0.68	ค่อนข้างสูง
การมีส่วนร่วมในการทำงาน	3.80	0.70	ค่อนข้างสูง
รวม	3.77	0.70	ค่อนข้างดี

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ทัศนคติของพนักงานต่อการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับ ค่อนข้างดี สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีมุมมองเชิงบวกต่อการทำงานในองค์กร ทั้งในแง่บทบาทหน้าที่ของตนเองและความสัมพันธ์กับองค์กร อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติจะพบรายละเอียดที่น่าสนใจและสะท้อนประเด็นที่องค์กรสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้

ในด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเมื่อเทียบกับมิติอื่น พนักงานจำนวนมากเห็นพ้องกันว่าตนรู้สึกผูกพันกับองค์กร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรเติบโตต่อไป ทัศนคติในลักษณะนี้สะท้อนถึงการที่พนักงานรับรู้ว่าองค์กรมีความมั่นคงในระดับหนึ่ง มีภาพลักษณ์หรือคุณค่าที่สอดคล้องกับความเชื่อและเป้าหมายส่วนบุคคล เช่น การได้ทำงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง มีวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับได้ หรือมีโอกาสพัฒนาตนเองในระดับหนึ่ง ความผูกพันต่อองค์กรที่อยู่ในระดับค่อนข้างสูงเช่นนี้มักมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานที่รับผิดชอบ อัตราการลาออกที่ต่ำลง และความพร้อมในการให้ความร่วมมือกับนโยบายหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ในขณะที่ความพึงพอใจในงานกลับมีค่าเฉลี่ยอยู่เพียงระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าพนักงานยังคงมีความรู้สึก “กึ่งพึงพอใจ กึ่งกังวล” ต่อปัจจัยบางประการในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นปริมาณงาน ภาระหน้าที่ ระบบการประเมินผลตอบแทน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือรูปแบบการบริหารจัดการของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในระดับปานกลางนี้อาจตีความได้ว่า แม้พนักงานยังไม่ถึงขั้น “ไม่พอใจ” ต่อการทำงาน แต่ก็ยังไม่รู้สึก “พึงพอใจอย่างแท้จริง”

ซึ่งหากองค์กรไม่ปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ระบบค่าตอบแทน หรือโอกาสความก้าวหน้า อาจส่งผลให้ทัศนคติในมิตินี้ลดลงและกระทบต่อแรงจูงใจในระยะยาวได้

สำหรับด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน อยู่ในระดับค่อนข้างดี พนักงานจำนวนมากยินดีเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม และพร้อมเสนอความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ ๆ ในระดับหนึ่ง สะท้อนให้เห็นว่าบรรยากาศการทำงานในองค์กรยังเอื้อต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานอยู่พอสมควร อย่างไรก็ตาม ไรก็ดี ระดับค่าคะแนนที่ยังไม่ถึงขั้น “สูงมาก” อาจชี้ให้เห็นว่าพนักงานบางส่วนยังรู้สึกว่าการทบทวนของตนถูกจำกัด หรือไม่มั่นใจว่าข้อเสนอและความคิดเห็นของตนจะได้รับการรับฟังจากผู้บริหารอย่างจริงจัง

จากผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า พนักงาน “ผูกพันกับองค์กรค่อนข้างมาก” แต่ “ยังไม่พึงพอใจในงานเท่าที่ควร” ภาพนี้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างความรู้สึกผูกพันในเชิงคุณค่า (เช่น ชอบองค์กร ยอมรับองค์กร) กับความรู้สึกพึงพอใจในเชิงปฏิบัติการ (เช่น ภาระงาน ระบบค่าตอบแทน วิธีการจัดการ) กล่าวได้ว่า พนักงานอาจรู้สึกว่าการเป็นสถานที่ทำงานที่ “อยู่ได้” และ “น่าจะมีอนาคต” แต่ระดับความสุขในการทำงานประจำวันยังไม่สูงมากนัก ดังนั้นการพัฒนาเชิงนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การทบทวนภาระงาน ความเป็นธรรมของค่าตอบแทน คุณภาพของการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา และโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ น่าจะเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับทัศนคติเชิงบวกของพนักงานให้สูงขึ้น ทั้งนี้ หากองค์กรสามารถปรับปรุงปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม ย่อมมีแนวโน้มที่จะเห็นการเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความพึงพอใจ การมีส่วนร่วม และท้ายที่สุดคือผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรด้วย

1.3 ระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตารางที่ 3 ระดับผลการปฏิบัติงาน

มิติ	Mean	SD	ระดับ
คุณภาพของงาน	3.90	0.66	ดี
ความตรงต่อเวลา	3.85	0.70	ดี
การบรรลุเป้าหมาย	3.78	0.72	ค่อนข้างดี
พฤติกรรมเสริมองค์กร (OCB)	3.55	0.74	ปานกลาง
รวม	3.77	0.71	ดี

จากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามการรับรู้ของตนเอง พบว่าระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับ “ดี” แสดงให้เห็นว่าพนักงานในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตระหนักถึงมาตรฐานงานของตนและพยายามปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านคุณภาพและระยะเวลา ส่งผลให้ภาพรวมของประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้และมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

ในด้านคุณภาพของงาน พนักงานส่วนใหญ่ประเมินว่าตนสามารถส่งมอบงานที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน และสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพของหน่วยงานได้อย่างสม่ำเสมอ คะแนนเฉลี่ยในมิตินี้อยู่ในระดับค่อนข้างสูง แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความใส่ใจในมาตรฐานงานและขั้นตอนการทำงานพอสมควร ทั้งยังสะท้อนถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะเชิงเทคนิคที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง การที่มิตินี้ได้คะแนนสูง บ่งชี้ว่าแม้บริบทการทำงานจะมีข้อจำกัดบางประการ แต่พนักงานยังคงพยายามรักษาคุณภาพของผลงานในระดับที่ดี

ในขณะที่ด้านความตรงต่อเวลา คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับ “ดี” เช่นกัน พนักงานจำนวนมากเห็นว่าตนสามารถส่งมอบงานได้ตามกำหนดเวลาหรือใกล้เคียงกำหนดเวลา ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญด้านความรับผิดชอบและการบริหารจัดการเวลา อย่างไรก็ตาม จากการสนทนาผสมกับการวิเคราะห์เชิงตัวเลขอาจตีความได้ว่าพนักงานบางส่วนอาจรู้สึกว่าการใช้เวลาการทำงานค่อนข้างตึงตัว หรือภาระงานในบางช่วงมีความหนาแน่น ส่งผลให้ความยืดหยุ่นในการจัดลำดับความสำคัญของงานลดลง แต่โดยรวมยังถือว่าพนักงานสามารถปรับตัวและบริหารเวลาให้สอดคล้องกับข้อกำหนดขององค์กรได้ในระดับที่ดี

สำหรับด้านการบรรลุเป้าหมายของงาน ผลการประเมินอยู่ในระดับค่อนข้างดี พนักงานจำนวนไม่น้อยรายงานว่าตนสามารถบรรลุเป้าหมายงานที่กำหนดไว้ เช่น ปริมาณงานที่ต้องส่งมอบ ยอดขาย เป้าหมายเชิงผลลัพธ์ หรือภารกิจเฉพาะด้านอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม คะแนนเฉลี่ยที่ไม่สูงเท่ากับมิติคุณภาพและความตรงต่อเวลา สะท้อนว่าแม้พนักงานจะพยายามทำงานเต็มความสามารถ แต่ปัจจัยบางประการ เช่น ทรัพยากรที่จำกัด ความไม่ชัดเจนของเป้าหมาย หรือการสนับสนุนจากหน่วยงานที่ยังไม่เพียงพอ อาจทำให้การบรรลุเป้าหมายเกิดความท้าทายมากกว่ามิติอื่น

ด้านที่น่าสนใจเป็นพิเศษคือ ด้านพฤติกรรมเสริมองค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) ซึ่งได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นอย่างชัดเจน อยู่เพียงระดับ

ปานกลาง สะท้อนว่าพนักงานยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมที่เกินกว่าหน้าที่ที่ระบุไว้ในคำบรรยายงาน (job description) อย่างสม่ำเสมอ เช่น การอาสาช่วยงานเพื่อนร่วมงาน การทำงานเกินเวลาโดยสมัครใจ การช่วยเหลือหน่วยงานอื่นนอกเหนือจากความรับผิดชอบโดยตรง หรือการเสนอแนวคิดใหม่เพื่อพัฒนาองค์กร แม้ว่าพฤติกรรมเหล่านี้จะไม่ได้เป็นข้อกำหนดในหน้าที่อย่างเป็นทางการ แต่ก็มีความสำคัญต่อการสร้างความเข้มแข็งและความคล่องตัวขององค์กรในระยะยาว

คะแนนพฤติกรรมเสริมองค์กร (OCB) ที่ต่ำกว่าด้านอื่นสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานอาจรับภาระงานหลักจำนวนมากจนไม่มีเวลาและพลังงานเพียงพอสำหรับการทำงานเกินบทบาท ขณะเดียวกันบรรยากาศการทำงานอาจยังไม่เอื้อต่อความริเริ่มหรือการแสดงออก โดยเฉพาะในองค์กรที่มีลำดับชั้นหรือกฎระเบียบเข้มงวด ทำให้พนักงานไม่มั่นใจว่าการช่วยเหลือเพิ่มเติมหรือการนำเสนอแนวคิดใหม่จะได้รับการสนับสนุนหรือไม่ นอกจากนี้ ระบบรางวัลและการยอมรับที่ไม่ชัดเจนหรือไม่เชื่อมโยงกับพฤติกรรมเกินหน้าที่ยังทำให้พนักงานรู้สึกว่ “ทำมากหรือน้อยก็ไม่ต่างกัน” ส่งผลให้แรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมเสริมองค์กรลดลง และสะท้อนออกมาเป็นคะแนน OCB ที่ต่ำกว่ามิติอื่นในผลการประเมิน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าพนักงานมีความสามารถในการรักษามาตรฐานงานหลักในระดับที่ดี ทั้งในเชิงคุณภาพและเวลา แต่มีข้อจำกัดในการแสดงพฤติกรรมเชิงริเริ่มหรือเกินบทบาท ซึ่งเป็นมิติที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเชิงนวัตกรรมและความร่วมมือในระยะยาว หากองค์กรต้องการยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นไปอีก จึงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เอื้อต่อการเกิด OCB มากขึ้น เช่น การสร้างวัฒนธรรมการชื่นชมและยกย่อง การเปิดพื้นที่ให้เสนอความคิดเห็นอย่างปลอดภัย การลดขั้นตอนเชิงอำนาจที่ทำให้พนักงานรู้สึกห่างเหินจากการตัดสินใจ และการจัดสมดุลภาระงานเพื่อให้พนักงานมีพลังและเวลาเพียงพอที่จะทำสิ่งที่มากกว่าหน้าที่ของตนเองได้โดยไม่รู้สึกกดดันหรือเหนื่อยล้าจนเกินไป

1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตารางที่ 4 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก

ตัวแปร	1	2	3
1. ทักษะการมอบหมายงาน	1	.45**	.32**
2. ทศนคติของพนักงาน	—	1	.50**
3. ผลการปฏิบัติงาน	—	—	1

จากตารางแสดงค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันพบว่า ตัวแปรหลักในการวิจัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับทัศนคติของพนักงาน ($r = .45, p < .01$) สะท้อนว่าหากผู้บริหารมีความชัดเจนในการมอบหมายงาน ให้การสนับสนุนที่เหมาะสม และติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานจะมีแนวโน้มพัฒนาเจตคติที่ดีต่อการทำงานและองค์กรมากขึ้น นอกจากนี้ ทักษะการมอบหมายงานยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำถึงปานกลางกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ($r = .32, p < .01$) ซึ่งแสดงว่าแม้การมอบหมายงานที่ดีจะมีส่วนช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น แต่ยังมีปัจจัยอื่นร่วมกำหนดผลลัพธ์ในการทำงานด้วย เช่น ความสามารถส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขณะเดียวกัน ทัศนคติของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับผลการปฏิบัติงาน ($r = .50, p < .01$) โดยพนักงานที่มีความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการมีส่วนร่วมในการทำงานในระดับสูง มักมีแนวโน้มสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ส่งมอบงานตรงเวลา และบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้มากกว่าอย่างชัดเจน ทั้งหมดนี้ชี้ให้เห็นว่าทั้งทักษะของผู้บริหารและทัศนคติของพนักงานล้วนมีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ในการทำงานขององค์กร

1.5 ทักษะการมอบหมายงานที่ส่งผลต่อทัศนคติและผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ตัวแปรพยากรณ์	β	t	Sig.
ผลลัพธ์ที่ 1: ทัศนคติของพนักงาน			
ความชัดเจนของงาน	.32	6.10	.000
การสนับสนุน	.28	5.44	.000
ความเหมาะสมของการมอบหมาย	.18	3.60	.001
$R^2 = .34$			
ผลลัพธ์ที่ 2: ผลการปฏิบัติงาน			
ความเหมาะสมของงาน	.26	4.90	.000
การติดตามผล	.21	3.98	.000
ทัศนคติพนักงาน	.33	6.70	.000

ตัวแปรพยากรณ์	β	t	Sig.
$R^2 = .28$			

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแสดงให้เห็นว่า ทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อทั้งทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในด้านทัศนคติของพนักงาน พบว่าโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของทัศนคติได้ในระดับที่เหมาะสม และตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ ความชัดเจนของงานที่มอบหมาย ($\beta = .32, p < .001$) ซึ่งสะท้อนว่าการระบุเป้าหมาย ขอบเขตความรับผิดชอบ และความคาดหวังอย่างชัดเจนส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกมั่นใจและการรับรู้บทบาทของพนักงาน รองลงมาคือ การสนับสนุนระหว่างปฏิบัติงาน ($\beta = .28, p < .001$) ซึ่งชี้ว่าการให้คำแนะนำ การช่วยแก้ไข้ปัญหา และการเปิดโอกาสให้ปรึกษาผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก

สำหรับผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีดี ความเหมาะสมของการมอบหมายงานตามความสามารถของพนักงาน ($\beta = .26, p < .001$) และ การติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ ($\beta = .21, p < .001$) มีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าการมอบหมายงานให้ถูกคน และการตรวจสอบความก้าวหน้าเป็นระยะช่วยให้พนักงานสามารถส่งมอบงานได้อย่างมีคุณภาพและตามเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ โมเดลถดถอยสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ประมาณ ร้อยละ 28 ซึ่งถือเป็นระดับที่เหมาะสมสำหรับงานวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กร และสะท้อนว่าทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลลัพธ์การทำงานของพนักงาน แม้ยังมีปัจจัยอื่นร่วมกำหนดอยู่ด้วย

2. อิทธิพลของทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารต่อทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงานพนักงาน

จากผลการวิเคราะห์อิทธิพลรวมของตัวแปรโดยพิจารณาบทบาทของทัศนคติของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน (mediator) พบว่า ทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในลักษณะ อิทธิพลทางตรง และ อิทธิพลทางอ้อมผ่านทัศนคติของพนักงาน โดยผลการทดสอบพบว่าอิทธิพลทางอ้อมดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าทัศนคติของพนักงานมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างทักษะของผู้บริหารและผลลัพธ์การทำงานของพนักงาน กล่าวคือ ผู้บริหารที่สามารถมอบหมายงานอย่างชัดเจน สนับสนุนพนักงานอย่างเหมาะสม และติดตามงานอย่างเป็นระบบ จะช่วยเสริมสร้างทัศนคติใน

เชิงบวกให้แก่พนักงาน เช่น ความรู้สึกมีคุณค่า ความมั่นใจ ความพึงพอใจในงาน และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

ทัศนคติที่ดีเหล่านี้ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานโดยตรง ทำให้พนักงานมีความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมากขึ้น ส่งมอบงานได้ตรงเวลา รักษาคุณภาพงาน และแสดงพฤติกรรมเชิงรุกในระดับที่สูงขึ้น เมื่อพิจารณาภาพรวมของโมเดลแล้วพบว่า ทักษะการมอบหมายงานและทัศนคติของพนักงานทำงานร่วมกันเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิผลของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ และยืนยันว่าการเสริมสร้างทัศนคติในเชิงบวกเป็นช่องทางสำคัญที่ทำให้ผลลัพธ์จากทักษะการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาพบว่า ทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหาร ทัศนคติของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยเฉพาะในด้านความชัดเจนของงาน การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และการสนับสนุนพนักงานระหว่างการปฏิบัติงาน ส่วนทัศนคติของพนักงานพบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดีเช่นกัน ทั้งในมิติความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ขณะที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดี โดยเฉพาะคุณภาพงานและความตรงต่อเวลา แต่มีติพฤติกรรมเสริมองค์กร (OCB) อยู่ในระดับต่ำกว่าด้านอื่นบางประการ ซึ่งอาจสะท้อนภาระงานสูงหรือบรรยากาศการทำงานที่ไม่เอื้อต่อพฤติกรรมเชิงริเริ่ม

ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Spreitzer (1995) ที่ชี้ว่าความชัดเจนในการมอบหมายอำนาจและงานจะเพิ่มความรู้สึกมีคุณค่าและสร้างทัศนคติที่ดี รวมถึงงานของ Al-Jammal et al. (2015) ซึ่งรายงานว่าผู้บริหารที่มอบหมายงานได้ดีจะส่งผลต่อแรงจูงใจและภาพรวมการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างทัศนคติและผลการปฏิบัติงานยังสอดคล้องกับผลการทบทวนโดย Iaffaldano & Muchinsky (1985) ที่ระบุว่าทัศนคติเป็นปัจจัยทำนายผลการทำงานในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญ จึงอาจกล่าวได้ว่าผลลัพธ์ในบริบทองค์กรไทยสนับสนุนแนวคิดสากลเกี่ยวกับบทบาทของความชัดเจนและการสนับสนุนของผู้บริหารต่อพฤติกรรมและผลลัพธ์ของพนักงาน

2. ผลการศึกษาพบว่า ทักษะการมอบหมายงานมีอิทธิพลต่อทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารไม่เพียงส่งผลต่อทัศนคติของพนักงานเท่านั้น แต่ยังส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานด้วย โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลสูง ได้แก่ ความเหมาะสมของงานที่มอบหมายตามความสามารถของพนักงาน การติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ และความชัดเจนในการสื่อสารเป้าหมายและข้อคาดหวัง นอกจากนี้ ผลวิเคราะห์ยังพบว่า ทัศนคติของพนักงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วนระหว่างทักษะการมอบหมายงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายความว่า ทักษะของผู้บริหารบางมิติส่งผลผ่านการสร้างทัศนคติเชิงบวกก่อนที่ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้น

ผลการศึกษาสอดคล้องกับทฤษฎี Social Exchange Theory (SET) ที่มองว่าการที่พนักงานได้รับการสนับสนุนและการปฏิบัติที่ยุติธรรม จะตอบแทนด้วยความไว้วางใจ ความทุ่มเท และผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Leader-Member Exchange Theory (LMX) ซึ่งชี้ว่าความสัมพันธ์คุณภาพสูงระหว่างผู้นำและผู้ตามที่เกิดจากการสื่อสารชัดเจน ความไว้วางใจ และการให้คำปรึกษา จะส่งผลต่อความผูกพันและผลการทำงานโดยตรง นอกจากนี้ ผลดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานของ Al-Jammal et al. (2015) ที่ระบุว่าผู้บริหารที่สามารถมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มแรงจูงใจและผลการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของ Zhang et al. (2017) ที่พบว่า การมอบหมายงานที่ดีช่วยเพิ่มความรู้สึกมีอำนาจตัดสินใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ทำให้ผลการทำงานดีขึ้น

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ทุกประการ โดยพบว่า ทักษะการมอบหมายงานของผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อทัศนคติของพนักงาน รวมถึงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานโดยตรง นอกจากนี้ ยังพบว่า ทัศนคติของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ และทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วนระหว่างทักษะการมอบหมายงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้บริหารมีทักษะในการมอบหมายงานที่ดี พนักงานจะเกิดทัศนคติในเชิงบวกมากขึ้น และทัศนคติเชิงบวกดังกล่าวจะมีส่วนช่วยผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นด้วย

สรุป/ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารมีทักษะการมอบหมายงานในระดับปานกลางค่อนข้างสูง โดยเฉพาะด้านความชัดเจนของงานและการสนับสนุนระหว่างปฏิบัติงาน ขณะที่ด้านการติดตามงานยังต่ำกว่าองค์ประกอบอื่น ทักษะคติของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างดี และผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี แต่พฤติกรรมเสริมองค์กรยังอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับมิติอื่น นอกจากนี้ ทักษะการมอบหมายงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อทั้งทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยทัศนคติทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน

- ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย**
 - 1.1 ผู้บริหารควรพัฒนาความชัดเจนในการสื่อสารงานและการกำหนดเป้าหมาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการมอบหมายงาน
 - 1.2 ควรปรับปรุงระบบติดตามงานให้เป็นขั้นตอนและสม่ำเสมอ เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการดำเนินงาน
 - 1.3 ส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกของพนักงานผ่านการยอมรับผลงานและการให้ feedback ที่สร้างแรงจูงใจ
- ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย**
 - 2.1 ควรกำหนดนโยบายการฝึกอบรมด้านการมอบหมายงานและภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประจำปี
 - 2.2 จัดทำมาตรฐานหรือแนวทางกลางสำหรับกระบวนการติดตามงาน เพื่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินงานที่สอดคล้องทั้งองค์กร
 - 2.3 พัฒนาระบบประเมินผลที่คำนึงถึงทั้งผลสัมฤทธิ์งาน คุณภาพงาน และพฤติกรรมเสริมองค์กร เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและแรงจูงใจที่ยั่งยืน
- ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**
 - 3.1 ศึกษาตัวแปรด้านแรงจูงใจภายใน บุคลิกภาพ หรือความผูกพันต่อองค์กร เพื่อขยายความเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน
 - 3.2 ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพหรือการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมมอบหมายงาน
 - 3.3 ขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังหลายองค์กรหรือหลายอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มความหลากหลายและความสามารถทั่วไป (Generalizability) ของผลวิจัย

เอกสารอ้างอิง

Al-Jammal, R., Al-Khasawneh, A., & Hamadat, M. (2015). The impact of delegation of authority on organizational performance: A case of Jordanian banks. *Corporate Ownership & Control*, 13(1), 1201–1208. <https://virtusinterpress.org/IMG/pdf/cgobrv6i4p9.pdf>

- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86. <http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- Joiner, T. A., & Bakalis, S. (2006). The mediating role of leader-member exchange in the relationship between delegation and subordinate outcomes. *ANZAM Conference Proceedings*. https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/2158_JOINER_BAKALIS.PDF
- Joiner, T., & Bakalis, S. (2006). *Delegation, job satisfaction and subordinate performance: The mediating effect of leader-member exchange*. https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/2158_JOINER_BAKALIS.PDF
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://www.jstor.org/stable/256865>
- Susanty, A. (2013). The effect of work motivation and organizational commitment on employee performance. *Industrial Engineering Letters*, 3(12), 66–75. <https://pdfs.semanticscholar.org/60de/63f6bb99d3d38e1bc4e496f3eff99566e4d1.pdf>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.