

การวิเคราะห์พหุระดับ: ผลกระทบของความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนทางสังคมในสถานที่ทำงานและภาวะผู้นำที่มีต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานสาขา ธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

A MULTILEVEL ANALYSIS: EFFECT OF SOCIAL EXCHANGE RELATIONSHIP IN WORKPLACE AND LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS OF THAI COMMERCIAL BANKS' BRANCH EMPLOYEES IN BANGKOK METROPOLITAN AREA

นพคุณ ทอดสนิท

นักศึกษาระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

E-mail : arttodsnit@yahoo.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาผลกระทบของความสัมพันธการแลกเปลี่ยนทางสังคมในสถานที่ทำงานและภาวะผู้นำที่มีต่อพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานสาขาธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการวิจัยได้ข้อค้นพบดังนี้ 1. โมเดลระดับฐานแสดงให้เห็นว่า
มีความแปรปรวนในพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานทั้งสาขาเดียวกันและต่างสาขา 2. โมเดลภายในสาขาแสดงให้เห็นว่า
ปัจจัยระดับพนักงานที่มีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงาน คือกลุ่มตัวแปรการแลกเปลี่ยน
ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานและความยุติธรรมในองค์กร โดยมีขนาดอิทธิพลสูง 3. โมเดลที่ใช้ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี
เป็นตัวแปรตามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรระดับสาขาที่มีอิทธิพล
ทางบวก ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางลบต่อคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมกรเป็น
สมาชิกที่ดีของพนักงาน 4. โมเดลที่ใช้ความลาดเอียงเป็นตัวแปรตามพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรระดับสาขาเพียงปัจจัย
เดียวที่ส่งผลต่อขนาดอิทธิพลของการรับรู้ของผู้จัดการสาขาเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิก
ที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ: การแลกเปลี่ยนทางสังคม ภาวะผู้นำ พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การวิเคราะห์พหุระดับ

ABSTRACT

The objective of this study was to investigate the effects of social exchange relationship and leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Thai commercial banks' branch employees. The findings were as follows: Firstly, the base-only model showed the variance in branch employees' OCB among employees in the same branch and the different branches. Secondly, the within-branch model revealed that both supervisor-employee exchange variables and organizational justice variables at the employee level variables were significantly positive related to branch employees' OCB with, on average, high effect sizes. Thirdly, Means as outcome model, perceived organizational support and transformational leadership at the branch level variables were significantly positive related to branch employees' OCB. However, there were significantly negative relationships between transactional and laissez-faire leadership at the branch level variables with branch employees' OCB. Fourthly, Intercepts and slopes as outcome model, transformational leadership was the only factor of the branch level variables that had significant impact on effect size of supervisor leader-member exchange on branch employees' OCB.

KEYWORDS : Social, Exchange, Leadership, Organizational citizenship behavior, Multilevel analysis

ความสำคัญของปัญหา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรมในสถานที่ทำงานเพื่อช่วยเพิ่มผลิตภาพของพนักงานแต่ละคนและลดต้นทุนขององค์กร (Thoongsuwan, 1998: 2) ด้วยความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงานก่อให้เกิดสมรรถนะหลักขององค์กร (Sitthijirapat, 2005: 27) ในกรอบด้านทรัพยากรมนุษย์ถือว่าคนในองค์กรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า จึงมีความจำเป็นต้องอธิบายถึงปัญหาและประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Datt, 2005: 476) และให้ความสนใจกับพฤติกรรมที่มีอิสรภาพทางความคิดสามารถสร้างประโยชน์ให้องค์กรได้ (Thoongsuwan, 1998: 2) โดยการกล่าวถึงคำว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ว่าเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลที่องค์กรไม่ได้บังคับด้วยบทบาทหรือคำบรรยายคุณลักษณะงาน แต่พนักงานเต็มใจประพฤติปฏิบัติ (Organ, 1988) ซึ่งต่อมานักวิจัยให้ความสนใจพฤติกรรมดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น เพราะเล็งเห็นถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Podsakoff et al., 2000) เนื่องจาก OCB มีผลกระทบโดยตรงต่อตัวพนักงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อหัวหน้างาน และมีผลต่อองค์กรแสดงถึงความผูกพันที่พนักงานมีต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่เดียวกันองค์กรให้ความสำคัญกับทั้งระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่ม

ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน (Sitthijirapat, 2005: 34-38) Van Dyne, Graham & Dienesch (1994) ให้ความเห็นว่า OCB ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาวทำให้เกิดแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในการประสานกิจกรรมระหว่างสมาชิกในทีมงานและข้ามกลุ่มงาน เพิ่มความสามารถขององค์กรที่จะรักษาพนักงานที่ดีที่สุดไว้ ทำให้องค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่น่าทำงานด้วยมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ OCB ยังเชื่อมโยงกับความพึงพอใจของลูกค้ (Morrison, 1997) และผลการดำเนินงานด้านการเงินด้วย (Podsakoff & MacKenzie, 1997)

สำหรับพฤติกรรมการทำงานสามารถใช้ความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาอธิบาย เพื่อทำนายการแสดงพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน (Cole, Schaninger & Harris, 2002) Blau (1964) กล่าวถึงการแลกเปลี่ยนทางสังคมไว้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนอย่างไม่มีข้อผูกมัดเป็นพิเศษระหว่างองค์กรและพนักงาน ไม่มีการรับประกันผลตอบแทน มีเพียงความไว้วางใจเท่านั้น (Thoongsuwan, 1998, pp. 22 citing Blau, 1964) Cole, Schaninger & Harris (2002) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนทางสังคมในสถานที่ทำงานว่ามีสองรูปแบบ 1. การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ผู้วิจัยใช้

ตัวแปรในการวิจัย ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน (LMX) แสดงถึงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ปฏิบัติต่อพนักงาน และพฤติกรรมที่พนักงานปฏิบัติต่อหัวหน้างาน ความยุติธรรมในองค์กรเป็นการรับรู้ความยุติธรรมระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน (Byrne, 2003) 2. การแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรกับพนักงาน เป็นการประเมินความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนกับองค์กรผ่านทาง การสนับสนุนขององค์กร ตามแนวคิดของ Eisenberger et al. (1986) ให้พิจารณาว่าองค์กรให้คุณค่าต่อการทุ่มเททำงาน และ ใส่ใจต่อสวัสดิภาพของพนักงานมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ ยังพิจารณาตัวแปรภาวะผู้นำขององค์กรที่เป็นเครื่องมือส่งอิทธิพล ไปยังทัศนคติของผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ขึ้น ในการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Yuki & Van Fleet, 1982) โดยการใช้มุมมองด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ บุคคลและความเป็นมืออาชีพ (Daff, 2005: 476)

ส่วนการให้ความสำคัญกับสาขาของธนาคารพาณิชย์ เพราะนอกจากเป็นช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการแล้วยัง ประกอบไปด้วยพนักงานด้านบัญชี การเงิน สินเชื่อ และการขาย รูปแบบโครงสร้างการทำงานเป็นลำดับขั้น เป็นสถานที่ทำงานที่สามารถใช้ความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนทางสังคมอธิบาย พฤติกรรมในการทำงานได้

สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับ โครงสร้างของข้อมูลที่เป็นพหุระดับการเลือกใช้เทคนิคทางสถิติ ที่เหมาะสมต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับโครงสร้างของข้อมูลด้วย (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550: 67) ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ตามแนวทางของโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่น (Hierarchical Linear Model: HLM) พัฒนาโดย Bryk & Raudenbush (1992) เพื่อช่วยแก้ปัญหาความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มผลระหว่าง ระดับ และทำให้ผลการวิเคราะห์ทางสถิติถูกต้องมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาผลกระทบของความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยน ทางสังคมในสถานที่ทำงานและภาวะผู้นำที่มีต่อ OCB โดยมี วัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อศึกษาความแตกต่างของ OCB ระหว่างสาขา ธนาคารพาณิชย์ไทย

2. เพื่อศึกษาผลกระทบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า กับพนักงาน ความยุติธรรมในองค์กร และการรับรู้การสนับสนุน จากหัวหน้างานที่มีต่อ OCB ของพนักงานสาขา

3. เพื่อศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำและการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อ OCB ของพนักงานสาขา

4. เพื่อศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำและการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อขนาดอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ความยุติธรรมในองค์กร และการรับรู้ การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่มีต่อ OCB ของพนักงานสาขา

กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา

ผู้วิจัยสร้างกรอบแนวคิดจากการรวบรวมทฤษฎี แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีตัวแปรที่คาดว่า น่าจะเป็นสาเหตุของ OCB ประกอบด้วยตัวแปรระดับสาขาจาก โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของ Bass & Avolio (1994) ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย และตัวแปรความสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กร กับพนักงานคือการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ส่วนตัวแปรระดับ พนักงานประกอบด้วยการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน (Cole, Schaninger & Harris, 2002) แบ่งออกเป็นการรับรู้ของผู้จัดการสาขาเกี่ยวกับ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน และการรับรู้ของพนักงาน สาขาเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ตัวแปรความ ยุติธรรมในองค์กรประกอบด้วยการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Byrne, 2003) ตัวแปร สุดท้ายคือการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Tepper & Taylor, 2003)

ระเบียบวิธีการวิจัย

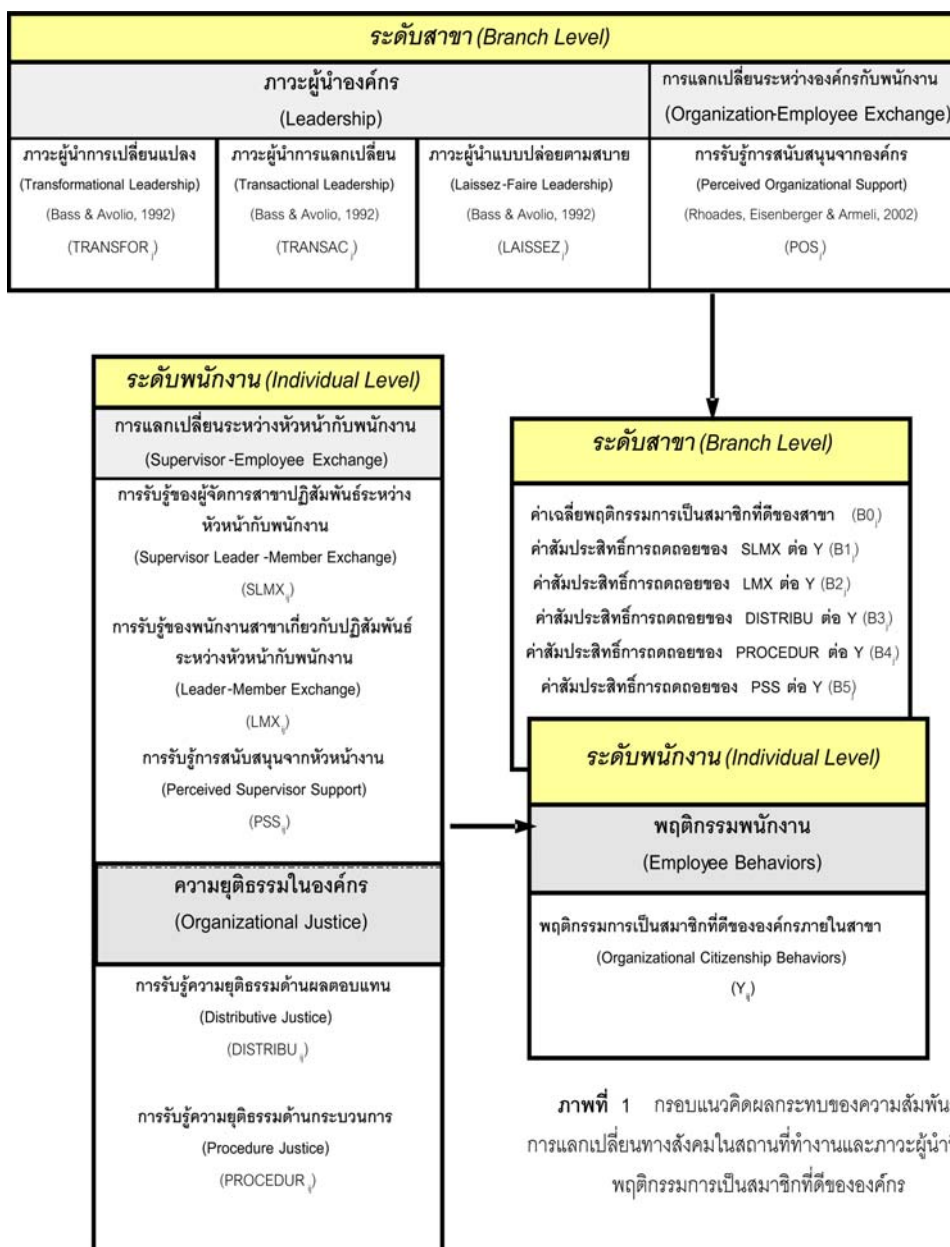
ผู้วิจัยดำเนินการโดยใช้ระเบียบวิธีทางเชิงสหสัมพันธ์ ประเภทการวิจัยเชิงสำรวจจากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย พนักงานและผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวนทั้งสิ้น 1,103 สาขา การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เป็นการสุ่ม จากประชากรที่มีลักษณะสอดคล้องตรงกันเป็นลำดับขั้นที่ลดหลั่นแบบ

แบ่งชั้นภูมิชนิดที่เป็นสัดส่วน ได้ผู้จัดการสาขาเป็นกลุ่มตัวอย่าง 120 คน และพนักงาน 360 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ นำมาแปลและพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมและขอบเขตของการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบวัด OCB ตามการศึกษาของ Coyle-Shapiro (2002) การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า IOC มีค่าอยู่ระหว่าง 0.8-1.0 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาค

อัลฟ่าของมาตรวัดทั้งฉบับเท่ากับ .9902 สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า RMR (.025) GFI (.986) และ AGFI (.946) Relative Chi-Square เท่ากับ .796 สรุปได้ว่าแบบวัดมีความตรงตามทฤษฎี

2. แบบวัดภาวะผู้นำ ผู้วิจัยใช้แบบทดสอบ MLQ พัฒนาโดย Bass & Avolio นำมาจาก Northouse (2004: 87-88) IOC มีค่าอยู่ระหว่าง 0.8-1.0 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาค อัลฟ่าของมาตรวัดทั้งฉบับเท่ากับ .8829 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ค่า RMR



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดผลกระทบของความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนทางสังคมในสถานที่ทำงานและภาวะผู้นำที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

(.007) GFI (.999) และ AGFI (.991) Relative chi-square เท่ากับ .162 สรุปได้ว่าแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความตรงตามทฤษฎี

3. แบบวัดการรับรู้ของพนักงานสาขาเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ผู้วิจัยได้แปลและพัฒนาจาก LMX-MDM ของ Liden & Maslin (1998) IOC มีค่าอยู่ระหว่าง 0.8-1.0 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach อัลฟ่าของมาตรวัดทั้งฉบับเท่ากับ .9342 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าค่า RMR (.017) GFI (.994) และ AGFI (.939) Relative Chi-square เท่ากับ 1.10 สรุปได้ว่าแบบวัดมีความตรงตามทฤษฎี

4. แบบวัดการรับรู้ของผู้จัดการสาขาเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ผู้วิจัยได้แปลและพัฒนาจาก SLMX-MDM ของ Liden & Maslin (1998) โดยปรับเปลี่ยนมุมมองจากมิติของพนักงานเป็นมิติของหัวหน้า IOC มีค่าอยู่ระหว่าง 0.8-1.0 ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach อัลฟ่าของมาตรวัด ทั้งฉบับเท่ากับ .8984 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบค่า RMR (.005) ค่า GFI (1.0) และ AGFI (.997) Relative Chi-Square เท่ากับ 0.053 สรุปได้ว่าแบบวัดมีความตรงตามทฤษฎี

5. แบบวัดการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ผู้วิจัยทำการแปลและพัฒนาจากแบบวัดของ Price & Mueller IOC มีค่าเท่ากับ 1.0 สัมประสิทธิ์ Cronbach อัลฟ่าของมาตรวัด ทั้งฉบับเท่ากับ .8912

6. แบบวัดการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ผู้วิจัยทำการแปลและพัฒนาจากแบบวัดของ Moorman (1991) IOC มีค่าอยู่ระหว่าง 0.8-1.0 สัมประสิทธิ์ Cronbach อัลฟ่าของมาตรวัดทั้งฉบับเท่ากับ .9024

7. แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ผู้วิจัยทำการแปลและพัฒนาจากแบบวัดของ Rhoades, Eisenberger & Armeli (2001) IOC มีค่าอยู่ระหว่าง 0.8-1.0 และสัมประสิทธิ์ Cronbach อัลฟ่าของมาตรวัดทั้งฉบับเท่ากับ .8298

8. แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ผู้วิจัยทำการแปลและพัฒนาจากแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรของ Rhoades, Eisenberger & Armeli (2001) IOC มีค่าเท่ากับ 1.0 และสัมประสิทธิ์ Cronbach อัลฟ่าของมาตรวัด ทั้งฉบับเท่ากับ .9053

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม SPSS/PC for Window วิเคราะห์สถิติพื้นฐานของข้อมูล เช่น Mean, Median, Mode, S.D. และใช้หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ส่วนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ทดสอบความตรงของโมเดลองค์ประกอบใช้โปรแกรม LISREL พิจารณาจากสถิติ χ^2 , RMSEA, SRMR, GFI, AGFI และการทดสอบสมมติฐานการวิจัยใช้โปรแกรม HLM ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในคะแนน OCB ของพนักงานสาขารักษาการณ์ชายไทย พบว่ามีค่าความแปรปรวนรวม ($Var(Y_{ij})$) เท่ากับ 0.17 มาจากความแปรปรวนในคะแนนเฉลี่ย OCB ของพนักงานสาขาที่เกิดขึ้นระหว่างสาขา ($Var(U_{0j})$) เท่ากับ 0.06 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\chi^2 = 307.75, p < .01$) และมาจากความแปรปรวนในคะแนน OCB ของพนักงานแต่ละคนที่เกิดขึ้นภายในสาขา ($Var(r_{ij})$) เท่ากับ 0.11 แสดงว่าความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในคะแนน OCB ของพนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 65 เป็นความแปรปรวนภายในสาขา ($64.71 = 0.11 / (0.06 + 0.11) \times 100$) และเป็นความแปรปรวนที่เกิดขึ้นระหว่างสาขาร้อยละ 35 ($35.29 = 0.06 / (0.06 + 0.11) \times 100$) ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวอธิบายได้ว่าคะแนนเฉลี่ย OCB ของพนักงานที่เกิดขึ้นระหว่างสาขาของรักษาการณ์ชายไทยจำนวน 115 สาขาซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษามีความแตกต่างกันคิดเป็นร้อยละ 35 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบสุ่ม (One-Way Random Effect ANOVA Model) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ประมาณค่าจากโมเดลระดับฐาน (Base-Only Model)

อิทธิพลคงที่ (Fixed Effect)	ค่า สปส.	SE	T-Ratio	
ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของสาขา (G_{00})	4.219**	0.029	147.06	
อิทธิพลสุ่ม (Random Effect)	σ^2	df	χ^2	p
ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสาขา (U_{0j})	.060**	114	307.745	0 .000
ความแตกต่างของพนักงาน (r_{ij}), 105				

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ของ Random-Coefficients Regression Model ตัวแปรระดับพนักงานที่มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นโมเดลภายในสาขา (Within-Branch Model) สองรูปแบบ

อิทธิพลคงที่ (Fixed Effect)	โมเดลรูปแบบที่ 1			โมเดลรูปแบบที่ 2				
	ค่า สปส.	SE	T-Ratio	ค่า สปส.	SE	T-Ratio		
Level - 2 Model								
ค่าเฉลี่ยรวม (Base), (γ_{00}, G_{00})	4.219**	0.03	147.07	4.219**	0.03	147.07		
ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน								
การรับรู้ของผู้จัดการสาขาเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน (γ_{10}, G_{10})	0.459**	0.07	6.59	0.356**	0.06	5.47		
การรับรู้ของพนักงานสาขาเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน (γ_{20}, G_{20})	0.250**	0.06	4.19	0.130*	0.06	2.25		
การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (γ_{30}, G_{30})	0.501**	0.06	8.28	0.334**	0.06	5.54		
ตัวแปรความยุติธรรมในองค์กร								
การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (γ_{40}, G_{40})	-	-	-	0.162**	0.06	2.68		
การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (γ_{50}, G_{50})	-	-	-	0.323**	0.06	5.31		
อิทธิพลสุ่ม (Random Effect)	σ^2	df	χ^2	p	σ^2	df	χ^2	p
ระดับสาขา (Base), U_{0j}	.080	114	728.765	0.000	.082	114	880.476	0.000
อิทธิพลระดับพนักงาน r_{ij}	.044				.037			

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลภายในสาขา 2 รูปแบบ โมเดลรูปแบบที่ 1 สามารถอธิบายความแปรปรวนภายในสาขาได้ร้อยละ 58 ขณะที่โมเดลภายในสาขารูปแบบที่ 2 สามารถอธิบายความแปรปรวนภายในสาขาได้ร้อยละ 65 แสดงว่าการเพิ่มกลุ่มตัวแปรความยุติธรรมในองค์กรเข้าไปในโมเดลสามารถเพิ่มอำนาจการอธิบายความแปรปรวนภายในสาขาได้ร้อยละ 7

ส่วนตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลระหว่างสาขา 2 รูปแบบพบว่าโมเดลรูปแบบที่ 1 ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำองค์กร สามารถอธิบายความแปรปรวนระหว่างสาขาของ OCB ของพนักงานได้ ร้อยละ 47 ขณะที่โมเดลรูปแบบที่ 2 สามารถอธิบายความแปรปรวนระหว่างสาขาได้ร้อยละ 80 แสดงว่า

การเพิ่มกลุ่มตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรกับพนักงานเข้าไปในโมเดลสามารถเพิ่มอำนาจการอธิบายความแปรปรวนระหว่างสาขาได้ร้อยละ 33 ($33 = (0.80 - 0.47) * 100$)

ตามตารางที่ 4 ตัวแปรระดับสาขาที่ส่งผลต่อขนาดอิทธิพลของการรับรู้ของผู้จัดการสาขาเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานที่มีต่อ OCB (ค่าสัมประสิทธิ์ B_{ij}) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อค่าสัมประสิทธิ์ B_{ij} แสดงว่าเมื่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการสาขาเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ขนาดอิทธิพลของการรับรู้ของผู้จัดการสาขาเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานที่มีต่อ OCB เพิ่มขึ้น 0.919 คะแนน

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลของการถดถอยโดยใช้ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นตัวแปรตาม (Means as Outcome Regression Model) สองรูปแบบ

อิทธิพลคงที่ (Fixed Effect)	โมเดลรูปแบบที่ 1				โมเดลรูปแบบที่ 2			
	ค่า สปส.	SE	T-Ratio	ค่า สปส.	SE	T-Ratio		
Level - 2 Model								
ค่าเฉลี่ยรวม (Base), (γ_{00}, G_{00})	1.806**	.507	3.557	.462	.467	.990		
ตัวแปรภาวะผู้นำองค์กร								
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (γ_{01}, G_{01})	.849**	.137	6.196	.310*	.139	2.237		
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (γ_{02}, G_{02})	-.122	.073	-1.674	-.136**	.061	-2.230		
ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย (γ_{03}, G_{03})	-.144**	.038	-3.800	-.101**	.032	-3.131		
ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กร กับพนักงาน								
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (γ_{04}, G_{04})	-	-	-	.736**	.106	6.948		
อิทธิพลสุ่ม (Random Effect)								
	σ^2	df	χ^2	p	σ^2	df	χ^2	p
ระดับสาขา (Base), U_{ij}	.032	111	213.675	0.000	.012	110	148.499	0.009
อิทธิพลระดับพนักงาน r_i	.105				.105			

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรระดับสาขาที่ใช้ความลาดเอียงเป็นตัวแปรตาม (Intercepts and Slops as Outcome Model) เป็นโมเดลระหว่างสาขา (Between-Branch Model)

ตัวแปรระดับสาขา	ภาวะผู้นำและการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรกับพนักงาน			
	ค่า สปส.	SE	T-Ratio	
อิทธิพลคงที่ (Fixed Effect)				
โมเดลสำหรับอัตราการเปลี่ยนแปลงหรือความลาดเอียง				
ผลต่อขนาดอิทธิพลการรับรู้ของผู้จัดการสาขาเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี				
ค่าเฉลี่ยของความลาดเอียง (G_{10})	-.440	1.350	-.326	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (G_{11})	.919*	.448	2.054	
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (G_{12})	.069	.221	.312	
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (G_{13})	-.111	.116	-.957	
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (G_{14})	-.582	.339	-1.719	
อิทธิพลสุ่ม (Random Effect)				
ระดับสาขา (Base), U_0	σ^2	df	χ^2	p
อิทธิพลระดับพนักงาน r_i	.035	111	421.861	0.000
	.037			

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่าพนักงานสาขาธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีระดับ OCB เท่ากับ 4.22 อยู่ในระดับสูง โดยมีความแปรปรวนของคะแนนส่วนใหญ่มาจากความแปรปรวนภายในสาขา สำหรับ OCB ของพนักงานสาขาแต่ละคนที่อยู่ในสาขาเดียวกันมีความแตกต่างกันด้วย เมื่อพิจารณาตัวแปรระดับพนักงานในกลุ่ม การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับพนักงานและความยุติธรรมในองค์กร ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าสามารถอธิบายความแปรปรวนในคะแนน OCB ของพนักงานได้ร้อยละ 65 เมื่อพิจารณาตัวแปรระดับสาขาสองกลุ่มพบว่าหลังจากควบคุมตัวแปรอื่นๆ แล้ว กลุ่มตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรกับพนักงานคือการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงในระดับ OCB ของพนักงานได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 33 จากเดิมที่กลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำองค์กรได้อธิบายไว้แล้ว

จากข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่านอกจากกลุ่มตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับพนักงานและความยุติธรรมในองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานแสดง OCB แล้ว ภาวะผู้นำ

องค์กรและกลุ่มตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรกับพนักงานมีอิทธิพลต่อ OCB ที่เกิดขึ้นระหว่างสาขาด้วย โดยตัวแปรระดับพนักงานดังกล่าวมีขนาดอิทธิพลเฉลี่ยในระดับสูง

การอภิปรายผลข้อค้นพบเกี่ยวกับอิทธิพลของตัวแปรระดับพนักงานและระดับสาขาแต่ละตัวแปรที่มีต่อ OCB ของพนักงานสาขาธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับกลุ่มตัวแปรดังนี้

1. กลุ่มตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรระดับพนักงานที่มีอิทธิพลทางบวกต่อ OCB ของพนักงาน ได้แก่ การรับรู้ของผู้จัดการสาขาเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน การรับรู้ของพนักงานสาขาเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน และการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน เพราะหัวหน้างานเป็นตำแหน่งที่ได้รับมอบอำนาจจากองค์กร จำเป็นต้องปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเสมอภาค เพื่อให้พนักงานยึดมั่นและเต็มใจ (Farh et al., 1990; Organ, 1988) นำไปสู่ความผูกพันซึ่งพนักงานตอบแทนด้วยการแสดง OCB (Moideenkutty, Blau, Kumar & Nalakath, 2006)

2. **กลุ่มตัวแปรความยุติธรรมในองค์กร** ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวแปรความยุติธรรมในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อ OCB ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนตามทฤษฎีดุลยภาพ และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนหากพนักงานรับรู้ว่าการจ่ายผลตอบแทนไม่เป็นธรรม จะแสดง OCB น้อยลงเพราะเกี่ยวข้องกับการลงทุนแรงในการทำงาน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ด้านบวกกับ OCB โดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมทำให้พนักงานรับรู้คุณค่าของพวกเขาที่มีต่อองค์กร ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ว่าความยุติธรรมตามการรับรู้ของพนักงาน เกิดจากการเปรียบเทียบ ถ้าสิ่งที่ได้รับมีค่าน้อยกว่าสิ่งที่ลงทุน พนักงานจะรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความยุติธรรม จะแสดงออกโดยลดการลงทุนให้กับธนาคาร เช่นไม่ตั้งใจทำงาน ไม่อุทิศเวลาให้กับงาน หากรับรู้ว่าคุณค่าที่ตนได้รับความยุติธรรมจะช่วยเสริมสร้างทัศนคติในทางบวกให้แก่พนักงาน จูงใจให้พนักงานแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อธนาคารด้วยความเต็มใจโดยการแสดงบทบาทนอกเหนือหน้าที่งาน

3. **ตัวแปรระดับสาขา กลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำองค์กร** ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อ OCB ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังส่งผลต่อขนาดอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนนั้นจากงานวิจัยเชิงประจักษ์พบว่าพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ OCB แต่หากผู้นำเน้นการลงโทษพบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบกับ OCB (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Bommer, 1996) ในงานวิจัยนี้พบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางลบต่อ OCB อาจเป็นผลมาจากธุรกิจธนาคารพาณิชย์หากไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดหรือมีความผิดพลาดในการทำงาน ต้องมีการลงโทษแล้วแต่กรณี และความสัมพันธ์ในทางลบนี้อาจเกิดจากผู้จัดการสาขาใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนโดยเฉพาะรูปแบบการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก เพราะแนวคิดนี้ผู้จัดการสาขาเน้นความผิดพลาดจากการติดตามผลความล้มเหลวจากการทำงานและการทำผิดกฎระเบียบ ทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้อยลง พนักงานรับรู้ผู้จัดการสาขาให้ความสำคัญกับสิ่งที่ไม่ใช่สาระสำคัญของงาน ในความเป็นจริงควรคำนึงถึงรากเหง้าของปัญหาที่พนักงานต้องการให้ผู้จัดการสาขา

ช่วยเหลือมากกว่า (Bennet, 2009: 111)

4. **ตัวแปรระดับสาขา กลุ่มตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรกับพนักงาน** ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรกับพนักงานคือการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ย OCB พนักงานเชื่อว่าองค์กรสามารถเดินไปข้างหน้าได้โดยองค์กรสนับสนุนพนักงานเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของตัวแปรระดับพนักงานที่มีต่อ OCB ผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์จึงควรหาแนวทางพัฒนาคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ผู้วิจัยเสนอแนะว่าในทางปฏิบัติผู้จัดการสาขาต้องอำนวยความสะดวกในการทำงานตามข้อตกลง มีความชัดเจนในบทบาทด้วยการอธิบาย และชี้แจงรายละเอียดของงาน ขั้นตอนและวิธีการในการทำงาน รวมทั้งเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้แก่พนักงานในสาขาได้เข้าใจ ธนาคารควรลงทุนในการอบรมความรู้เรื่องปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานให้แก่ผู้จัดการสาขาและพนักงานทุกคน เป้าหมายเพื่อให้แสดงบทบาทในการทำงานและ เป็นความรู้สึกร่วมกันของผู้จัดการสาขาและพนักงาน มีการใช้กรอบแนวคิดการคัดเลือกเพื่อจับคู่ระหว่างคนกับงาน ตามแนวคิดพื้นฐานของความสัมพันธ์ในการคัดเลือกพนักงาน (Uhl-Bien, Graen & Scandura, 2000) นอกจากนี้ธนาคารควรพัฒนาแบบวัดส่วนบุคคลและใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระบบการคัดเลือกพนักงานของธนาคารด้วย (Sears, 2005: 86) และจำเป็นต้องใช้โปรแกรมในการพัฒนาคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

- 1.1 ดำเนินการให้มีการอบรมหัวข้อภาวะผู้นำสำหรับพนักงานทุกคน
- 1.2 เริ่มใช้โปรแกรมการสร้างทีมงาน เช่นพนักงานดีเด่นประจำเดือน สาขาแห่งปี
- 1.3 สร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแบบสองทางในทุกระดับ
- 1.4 กำหนดให้พนักงานได้รับทราบภาระหน้าที่เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของธนาคาร
- 1.5 ผู้จัดการสาขาใช้ความตั้งใจในการตัดสินใจ

พนักงานอยู่บนพื้นฐานความเป็นธรรมหรือผลงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการยอมรับอย่างเท่าเทียม และมีการวางแผนการพัฒนาสายอาชีพให้กับพนักงานทุกคน

1.6 ผู้จัดการสาขาควรพยายามจัดให้พนักงานได้รับรางวัลที่เป็นรูปธรรมเป็นสิ่งของแสดงความสามารถในการทำงาน รวมถึงรางวัลที่ไม่เป็นรูปธรรมด้วย

1.7 ผู้จัดการสาขาควรส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานให้ข้อมูลย้อนกลับต่อแผนปฏิบัติงานของสาขา การติดตามผล และการรายงานความคืบหน้า

2. การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ให้พนักงานทุกคนรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก

2.1 ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนมีที่มาจาก การประเมินผลงาน ผู้วิจัยเสนอแนะว่าในการประเมินผลงาน การวิเคราะห์การให้คะแนนต้องกระทำโดยผู้จัดการสาขา ผู้จัดการเขต/ผู้จัดการภาค ผู้จัดการสายงานธุรกิจสาขาตั้งแต่ต้นจนจบ ธนาคารต้องดำเนินการให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบในการประเมินผลงานอย่างมีเหตุมีผล ทำการประเมินความเที่ยงตรงของแบบฟอร์มประเมินผลงาน แบบฟอร์มรูปแบบหนึ่ง ๆ ต้องใช้ตลอดทั้งปี และแสดงให้เห็นถึงความหลากหลายของปัจจัยในการวัดผล

2.2 หลักการของความยุติธรรมด้านกระบวนการ ผู้จัดการสาขาต้องให้ความสำคัญต่อการแสดงความคิดเห็นตามมาตรฐานความคงที่ (Consistency) พนักงานทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน

3. ความสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านกรมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ควรดำเนินการดังนี้

3.1 การประเมิน 360 องศาแบบมุ่งเน้นภาวะผู้นำ (Competencies-Based Leadership) ให้ผู้จัดการสาขาที่มีคะแนนต่ำ ได้เข้ารับการอบรมเพื่อชี้ให้เห็นประโยชน์ที่ได้รับ หลังจากนั้นให้มีการติดตามผลโดยสำรวจจากพนักงานในสาขา ที่ผู้จัดการสาขาผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าว จัดให้มีการฝึกอบรมผู้จัดการสาขาเพื่อเตรียมการสนับสนุนพนักงานสาขาเกี่ยวกับการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และการจัดหัวข้ออุปกรณ์ในการทำงาน เพื่อเพิ่มผลิตภาพ

3.2 ผู้จัดการสาขาควรมีความสามารถในการประเมินศักยภาพของพนักงานสามารถจัดแบ่งภาระหน้าที่ให้แกพนักงานได้อย่างเหมาะสม

3.3 ธนาคารควรแสดงให้พนักงานเห็นว่า เข้าใจความเป็นอยู่ของพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเอง

ภาวะผู้นำองค์กรเป็นปัจจัยในการกำหนดทิศทางการทำงาน นำไปสู่การทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม โดยผู้จัดการสาขาใช้การกำหนดเป้าหมาย การสอนงาน และการให้รางวัลเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดผลงาน จากผลการวิจัยผู้จัดการสาขาหรือผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำอีกสองรูปแบบ เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายส่งผลในทางลบหรือกล่าวได้ว่าหากผู้จัดการสาขาใช้รูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองย่อมทำให้พนักงานมี OCB น้อยลง ประกอบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังช่วยสร้างคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานให้เพิ่มขึ้นด้วย เป็นการช่วยส่งเสริม OCB อีกทางหนึ่ง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาในเชิงลึกสำหรับกลุ่มพนักงานที่มีระดับ OCB ต่ำ เพื่อจะได้องค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ OCB ที่ละเอียดและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2. ควรศึกษาอิทธิพลของตัวแปรในระดับพนักงานที่มีต่อ OCB ที่มีประสิทธิผลร่วมกับตัวแปรอิสระอื่น ๆ ซึ่งมีผลวิจัยยืนยันว่าส่งผลต่อ OCB

3. ควรศึกษาต่อไปเกี่ยวกับผลของ OCB ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของบทบาทนอกเหนือหน้าที่ที่ส่งเสริมบทบาทงานตามหน้าที่ โดยเฉพาะการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานที่มี OCB สูง และต่ำว่ามีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร

4. ควรศึกษาเพื่อตรวจสอบผลของตัวแปรระดับสาขาที่มีต่อ OCB ให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยการเพิ่มขนาดตัวอย่างนอกจากจะได้ผลการศึกษาที่ครบถ้วนแล้วยังอาจพบปฏิสัมพันธ์ข้ามระดับที่ส่งผลต่อขนาดอิทธิพลของตัวแปรระดับพนักงาน เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารสาขา และส่งเสริมให้เกิด OCB ได้มากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

ศิริชัย กาญจนวาสี. 2550. **การวิเคราะห์พหุระดับ Multi-Level Analysis**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. 1994. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bennet, T.M. 2009. "The relationship between the subordinate's perception of the leadership style of IT managers and the subordinate's perception of IT manager's ability to extra effort, to be effective, and to enhance satisfaction with management in an information technology environment." Unpublished Doctoral Dissertation. Nova Southeastern University. Florida.

Bryk, A.S., & Raudenbush, S.W. 1992. **Hierarchical Linear Models: Applications and data analysis methods**. USA: Sage publications.

Byrne, Z.S. 2003. "Perceptions of organizational justice, identification, and support within work teams." **Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology**. pp. 11-13. Orlando, Florida. USA.

Cole, M.S., Schaninger Jr, W.S. & Harris, S.G. 2002. "The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination." **Group & Organization Management**. 27: 142-167.

Coyle-Shapiro, J. A-M. 2002. "A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior." **Journal of Organizational Behavior**. 23: 927-946.

Daft, R.L. 2005. **The leadership experience**. 3rd ed. Canada: South-Western.

Deluga, R.J. 1994. "Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior." **Journal of Occupational and**

Organizational Psychology. 67: 315-326.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. "Perceived organizational support." **Journal of Applied Psychology**. 71: 500-507.

Farh, J.L., Podsakoff, P.M., & Organ, D.W. 1990. "Accounting for organizational citizenship behaviors: Leader fairness and task scope versus satisfaction." **Journal of Management**. 16: 705-721.

Kidwell, R.E. Jr., Mossholder, K.W., & Bennett, N. 1997. "Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals-A special Issue: Focus on Hierarchical Linear Modeling." **Journal of Management**. Nov-Dec.

Liden, R.C., & Maslyn, J.M. 1998. "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development." **Journal of Management**. 24: 43-72.

Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R., & Nalakath, A. 2006. "Comparing correlates of organizational citizenship versus in-role behavior of sales representatives in India." **IJCM**. 16: 15-28.

Moorman, R.H. 1991. "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship." **Journal of Applied Psychology**. 76: 845-855.

Northouse, P.G. 2004. **Leadership: Theory and practice**. 3rd ed. California: Sage.

O' Connell, E.L. 2003. "Team potency and transformational leadership: Predicting performance in service sector teams." Unpublished Doctoral Dissertation. Alliant International University. San Diego.

Organ, D.W. 1988. **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Massachusetts: D.C. Heath and Company.

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Bommer, W.H. 1996. "A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance." **Journal of Applied Psychology**. 81: 380-399.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. 2000. "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research." **Journal of Management**. 26: 513-563.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. 2001. "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support." **Journal of Applied Psychology**. 86: 825-836.
- Sitthijirapat, P. 2005. "Role and organizational citizenship behavior of UK and Thai university lecturers: A comparative study." Unpublished Doctoral Dissertation. University of Northumbria. Newcastle.
- Tepper, B.J., & Taylor, E.C. 2003. "Relationships among supervisors and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behavior." **Academy of Management Journal**. 46: 97-105.
- Thoongsuwan, A. 1998. "Social exchange in Thai organizations: The factors influencing organizational citizenship behavior." Unpublished Doctoral Dissertation. University of Sarasota. Florida.
- Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. 1994. "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation." **Academy of Management Journal**. 37: 765-802.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. 1992. "Theory and research on leadership in organizations." In M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology**, pp. 147-187. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press.



>> นพคุณ ทอดสนิท

จบการศึกษาหลักสูตรการจัดการดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิตทางรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาการบริหารงานคลัง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์ เกียรตินิยมอันดับ 2) สาขาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผลงานทางวิชาการ เช่น การขับเคลื่อนพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : บทบาทของมุมมองการแลกเปลี่ยนทางสังคม