

ตัวแบบเส้นทาง PLS ของบุพปัจจัยและผลลัพธ์ของการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กรของพนักงาน  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดลำปาง

PLS Path Model for Antecedents and Consequences of Perceived Organizational Support (POS) for  
Employees in Small and Medium Enterprise in Lampang Province

บุญทวารณ วิงวอน รองศาสตราจารย์ ดร. มนต์รี พิริยะกุล รองศาสตราจารย์ ดร.  
ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยทำการสำรวจพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 195 คนในจังหวัดลำปาง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่สมรสแล้วอายุเฉลี่ยประมาณ 30 ปี ถึง 40 ปี การศึกษาระดับอนุปริญญาเป็นส่วนใหญ่ และมีตำแหน่งพนักงานปฏิบัติงานระดับต้น เป็นพนักงานเพศหญิงและชายในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน พนักงานมีการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กรอยู่ในระดับดีและปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กร คือการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ซึ่งร่วมกันอธิบายการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรได้ 0.282 และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะส่งต่ออิทธิพลไปยังความผูกพันองค์กรและพฤติกรรมความเป็นพนักงานที่ดีได้ดี โดยทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลางบางส่วน (partial mediator) สามารถรวมอธิบายความผันแปรของความผูกพันองค์กรและพฤติกรรมความเป็นพนักงานที่ดีได้สูงถึง 0.569 และ 0.443 ตามลำดับ ดังนั้นองค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อตรงใจพนักงานเต็มใจอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน

**Abstract**

This study aimed at investigating the mediating role of Perceived Organization Support (POS) for SMEs employee. 195 employees were drawn randomly from SME in Lampang Province, Northern Thailand. A causal relationship was structural equation model. It was found that samples under study were mostly married, 30-40 years of age, mostly under bachelor degree level of education, work at operational level and were approximately equal in both genders. Employees fairly understand the role of POS. Transformation Leadership (TL) and Organization Justice (OJ) was antecedents that fairly affected POS, with  $R^2$  of 0.280, and consequently, as a partial mediator, POS together with TL or OJ transfers their effects to Organization Commitment (COMNT) and Organization Citizenship Behavior (OCB) in turn, with  $R^2$  of 0.569 and 0.443 respectively. The research results implicate that organizations ought to develop effective strategy to sustainably retain employees with the organization.

**Key words:** perceived organizational support, SMEs, transformational leadership, organization justice, organization commitment, organization citizenship behavior, PLS

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจที่เน้นความรู้เป็นฐาน (knowledge based economy) ส่งผลให้องค์กรต่างเผชิญกับภาวะการแข่งขันมากขึ้น ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เพื่อเสริมสร้างคนในองค์กรให้มีคุณค่า โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ (Trautmann, Maher and Motley, 2007) การมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้มีความสามารถ และมีทัศนคติเชิงบวกจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันไม่แพ้การมีเงินทุนและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพราะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ หาได้ยากและทดแทนไม่ได้ง่ายๆ หากองค์กรขาดแคลนทรัพยากรบุคคลจะส่งผลให้ องค์กรขาดประสิทธิภาพ ขาดศักยภาพในการแข่งขันและอาจล้มเหลวในการดำเนินงานระยะยาว ปัจจุบันได้มีการเน้นคุณค่าหรือการเพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ (สุรพงษ์ มาลี, 2551) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ ไม่ใช่แค่เป็นภาระหรือค่าใช้จ่ายขององค์กร เป้าหมายสูงสุดคือการทำให้บุคคลเป็นพนักงานที่ดี กล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี มีความผูกพันองค์กรอย่างเหนียวแน่น และใช้ความพยายามเป็นพิเศษในทุกทางเพื่อให้องค์กรของตนประสบความสำเร็จ (Ivancevich, Schweiger and Power, 1987) และบรรลุวัตถุประสงค์ (Dessler, 1998; Mondy, Noe and Premeaux, 2008)

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีหมายถึง การให้ความช่วยเหลือ ความสำนึกในหน้าที่ ความอดกลั้น คำนึงถึงผู้อื่น ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ไม่ได้เกิดจากการให้รางวัล แต่เป็นพฤติกรรมของพนักงานซึ่งสมัครใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มกำลังและความสามารถและอาจจะเกินกว่าบทบาทที่ได้รับผิดชอบอยู่ อันจะเป็นการนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร หากองค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่เป็นคนดี มีความสามารถไปก่อนระยะอันสมควร ย่อมส่งผลให้องค์กรมีต้นทุนที่สูงขึ้น เนื่องจากต้องเสียค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นทั้งที่เป็นค่าใช้จ่ายทางตรงและค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Greenberg and Baron, 1997) รวมถึงความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ไม่ต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความจงรักภักดีและความพึงพอใจของลูกค้า (Maclean and Wetherbe, 2001)

การแสดงออกด้วยการเป็นพนักงานที่ดีและมีความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจำเป็นต้องมีการสนับสนุนจากองค์กรอย่างเหมาะสมจนพนักงานสามารถรับรู้ได้ นอกจากนี้องค์กรจำเป็นต้องมีความยุติธรรมและมีผู้นำที่ดี มีวิสัยทัศน์และเข้าถึงพนักงาน (Rhoades, Eisenberger and Armeli, 2001; Kahn, 2004; Avolio, Zhu and Kho and Bhatia, 2004; Asgari, Silong, Ahmad and Samah; 2008) หากองค์กรใดสามารถดึงพนักงานที่ดีมีคุณภาพ มีคุณธรรม ทำงานนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ได้ด้วยความสมัครใจแล้ว จะส่งเสริมให้องค์กรนั้นบรรลุเป้าหมาย (King, 2007) ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในทุกระดับงานจะบรรลุเป้าหมายเพียงไร ขึ้นอยู่กับความผูกพันและพฤติกรรมของการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรเป็นสำคัญ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องอาศัยบุคลากรเป็นกลไกในการประกอบกิจการด้านการผลิตด้านการค้าและธุรกิจบริการ ซึ่งในประเทศไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนรวมทั้งสิ้น 311,518 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 92.00 ของวิสาหกิจทั้งหมด ในจำนวนนี้เป็นวิสาหกิจประเภทการค้ามากที่สุด 134,171 ราย คิดเป็นร้อยละ 43.07 รองลงมาเป็นภาคการผลิต จำนวน 90,122 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.93 และการบริการ จำนวน 87,225 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.00 กิจการ SMEs มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ คือ (1) ช่วยการสร้างงาน (2) สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (3) สร้างเงินตราต่างประเทศ (4) ช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศ

(5) เป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุนและสร้างเสริมประสบการณ์ (6) ช่วยเชื่อมโยงกับกิจกรรมขนาดใหญ่ (7) เป็นแหล่งพัฒนาทักษะและมีมือของคนที่ในชุมชน (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2552) ดังนั้น การพลิกฟื้นเศรษฐกิจของประเทศในอนาคต ควรจะให้ความสำคัญกับธุรกิจ SMEs มากขึ้น เพื่อสร้างความเข้มแข็งและแข่งขันกับต่างประเทศได้

ลำปางเป็นจังหวัดหนึ่งที่มีองค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนมาก เช่นธุรกิจเกี่ยวกับข้าวของกับเซรามิก รวมถึงวิสาหกิจขนาดจิ๋ว สามารถสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดได้อย่างมั่นคง โดยสร้างผลผลิตของกิจการจากสินทรัพย์ของชุมชนหรือจังหวัด มีการจัดการด้านภูมิปัญญาในท้องถิ่นให้ฟื้นขึ้นมาเป็นพลังให้กับชุมชนในการพัฒนาเศรษฐกิจระดับฐานรากของประเทศ (บุญทวารธน์ วิงวอน, 2550) พ.ศ. 2540-2552 ทั่วโลกต้องเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจถดถอย เหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลให้กิจการระดับจังหวัดและระดับในประเทศได้รับผลกระทบไปด้วยเช่นกัน ดังนั้น สถานประกอบการจำเป็นต้องดำเนินมาตรการหลายอย่างเพื่อให้อยู่รอดและตรึงบุคลากรที่มีคุณค่าให้คงอยู่แม้จะเป็นสถานการณ์ที่พนักงานอาจมีทางเลือกไม่คงอยู่ก็ได้ มาตรการและการดำเนินการทั้งในยามปกติและในยามวิกฤติเศรษฐกิจที่สำคัญคือความยุติธรรมขององค์กรในแง่มุมต่างๆ เช่นการกระจายผลประโยชน์ ความเป็นธรรมและการให้การสนับสนุนที่เหมาะสม

### วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษา

1. ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยุติธรรมในองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพันองค์กรและการเป็นพนักงานที่ดีของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. ระดับอิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยุติธรรมในองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อการเป็นพนักงานที่ดีและความผูกพันองค์กรของพนักงาน

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ หน่วยวิเคราะห์คือพนักงานผู้ปฏิบัติงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง ระยะเวลาสำรวจคือช่วงเดือนกรกฎาคม-ตุลาคม 2552 เนื้อหาที่ศึกษาจะเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ความยุติธรรมในองค์กร การรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพันกับองค์กรและการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร

### แนวคิดรากฐานทางทฤษฎี (Theoretical Foundation)

การวิจัยครั้งนี้ยึดแนวทางของทฤษฎีทางการจัดการ 3 ทฤษฎี ดังนี้

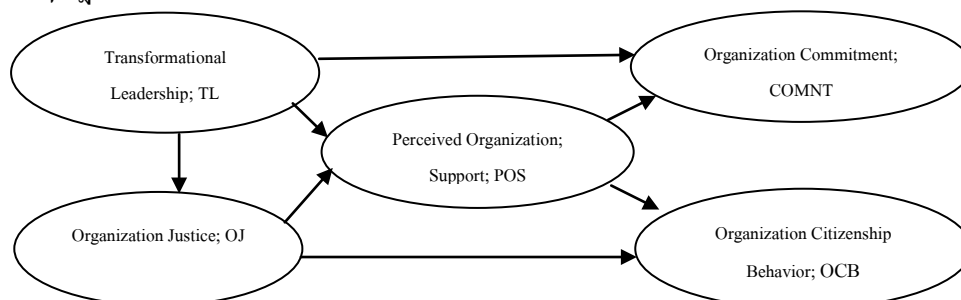
1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (*Transformational Leadership; TL*) ผู้นำจะทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงแนวความคิดและวิธีทำงานของผู้ตาม โดยผู้นำจะเป็นผู้วิสัยทัศน์และหากกลยุทธ์ในการทำให้ผู้ตามรับเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นของตน ด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์นั้น เข้าถึงพนักงานรายบุคคลเพื่อทำความเข้าใจและสร้างความตระหนักในวิสัยทัศน์ รับฟังความเห็นที่แตกต่างและเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงลักษณะเด่นเฉพาะตัว ความต้องการ ความชอบ และความสามารถออกมาอย่างเต็มที่ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และรับเอาวิสัยทัศน์นั้นไว้เป็นของตนและของกลุ่ม (Dumdum, Lowe and Avolio, 2002)

ผู้นำจึงมีหน้าที่ที่สร้างเสริมพลัง คือให้อำนาจตามความเหมาะสม ให้การสนับสนุนด้านสารสนเทศ ทรัพยากร โอกาส รางวัลและให้งานที่ดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรเป็นอย่างมาก (Dumdum, et al., 2002) เป็นผลให้ผู้ตามเพิ่มความพยายามในการทำงาน มีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ร่วมกันพร้อมเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม มีพรสวรรค์ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นจะมีวิสัยทัศน์และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะสร้างสัมฤทธิ์ผลที่ยิ่งใหญ่หรือจูงใจให้ผู้ตามมีวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้นำ ประกอบ (1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้ตามซึ่งวิสัยทัศน์อาจมาจากผู้นำเองหรือมาจากการประชุมใหญ่ร่วมกัน (2) การสานแก่ผู้ตาม เรื่องนี้อาจต้องใช้ความพยายามมาก รวมถึงมีพันธะสัญญา ร่วมกัน (3) การพากันก้าวเดินโดยมีวิสัยทัศน์เป็นตัวชี้นำ (4) ผู้นำต้องก้าวนำไม่ใช่ซ่อนตัวอยู่ข้างหลังและเข้าร่วมอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยของ Dumdum et al. (2002) และ Bono and Judge (2003) พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันองค์กร และการวิจัยของ Avolio et al. (2004) ที่ศึกษาองค์กรพยาบาลพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรทั้ง โดยตรงและโดยอ้อม ผ่านการสร้างเสริมพลัง

2. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) พนักงานจะมองที่ความยุติธรรมโดยวิเคราะห์ว่าตนกับผู้อื่น ที่ทำงานแบบเดียวกันได้รับผลตอบแทนเหมือนกันหรือไม่ เมื่อได้ใช้ปัจจัยนำเข้าไม่ต่างกัน ถ้าพบว่าไม่เสมอภาคก็จะลดปัจจัยนำเข้าและหาทางแก้ไขความไม่ยุติธรรมหรือลาออก ปัจจัยนำเข้าอาจเป็นการอุทิศเวลา ความทุ่มเท ความสามารถ ความภักดี ความอดกลั้น ความอ่อนปรน ความซื่อสัตย์ ความรักผูกพัน ความเสียสละ และความรัก ปัจจัยผลลัพธ์อาจเป็นค่าจ้าง โบนัส รายได้ ค่าตอบแทนอย่างอื่น ผลประโยชน์ ความปลอดภัย การยอมรับ ความสนใจ การพัฒนาบุคลากร ชื่อเสียง การยกย่อง ความรับผิดชอบ ความเพลิดเพลิน (Adams, 1965) ทฤษฎีความเสมอภาคจะเชื่อมโยงความยุติธรรมในองค์กรไปสู่ความผูกพันองค์กรและการเป็นพนักงานที่ดี

3. ทฤษฎีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organization Support; POS) มนุษย์ส่วนใหญ่ จะประเมินต้นทุน-ผลประโยชน์อยู่เสมอว่า ต้นทุนและผลประโยชน์สมดุลกันหรือไม่ ต้นทุนคือการทุ่มเท ทำงาน ความรักความผูกพันองค์กร ผลประโยชน์อาจเป็นผลทางเศรษฐกิจหรือทางจิตวิทยา เช่น การเห็นคุณค่าผลงานและตัวบุคคล การใส่ใจทุกข์สุข การดูแลความเป็นอยู่ ผลลัพธ์ที่ต้องการก็คือ การทำงานตาม บทบาทเดิม และการทำงานเกินบทบาท (Homans, 1958) ซึ่ง POS จะส่งผลต่อการเป็นพนักงานที่ดี จากแนวคิดทฤษฎีทั้ง 3 ข้างต้น กำหนดกรอบแนวคิดดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิด

## วิธีดำเนินการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังพนักงานภาคเอกชนที่เลือกมาจากบัญชีรายชื่อของพนักงานระดับปฏิบัติการจากสถานประกอบการในเขตอำเภอเมืองลำปางที่มีอยู่ทั้งสิ้น 1,855 คน โดยวิธี simple random sampling จำนวน 317 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่ให้ความเชื่อถือได้ร้อยละ 95 มีระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับไม่เกิน 0.05 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 195 ชุด คิดเป็นร้อยละ 62 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งออกไป แต่ก็เป็นขนาดตัวอย่างที่ให้ความเชื่อถือได้ร้อยละ 95 มีระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับไม่เกิน 0.067 (Yamane, 1967, p. 99; มนตรี พิริยะกุล, 2548, หน้า 67) ใช้เวลาวิจัย 4 เดือน (กรกฎาคม-ตุลาคม 2552) การวิเคราะห์ข้อมูลมี 2 ส่วน คือสถิติพรรณนาและสถิติอนุมาน กรณีสถิติอนุมานทำการวิเคราะห์ด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (structural equation modeling: SEM) เพื่อตอบคำถามวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (model causality) โดยใช้โปรแกรม PLS Graph 3.0 (Chin, 2001) โดยที่บุพปัจจัย (antecedent) คือการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความยุติธรรมในองค์กร ผลลัพธ์ (consequence) คือความผูกพันองค์กรและการเป็นพนักงานที่ดี โดยมีความยุติธรรมในองค์กรเป็นตัวแปรกลาง (mediator) ทั้งนี้ตัวแบบเส้นทาง PLS หมายถึงตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าวที่พิสูจน์และปรับรูปแบบความสัมพันธ์ตามแนวทางของ Partial Least Square Modeling (มนตรี พิริยะกุล, 2553)

## ทบทวนวรรณกรรม

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership; TL) เป็นลักษณะหนึ่งของผู้นำในหลายรูปแบบ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มุ่งเปลี่ยนแปลงพนักงานทั้งในวิถีคิด วิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ และความมุ่งมั่น (Brown and Duguid, 1991; Harvey, Royal and Stout, 2003) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นบุคคลที่มีความเป็นผู้นำโดยกำเนิด เพื่อกระตุ้นให้พนักงานดึงเอาความสามารถเฉพาะคนที่แฝงอยู่ออกมาใช้ประโยชน์ในงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและคอยให้คำแนะนำและการสนับสนุน (Bass, 1999) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้ตามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Daft, 1999) จนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Bass and Avolio, 1994; Judge and Piccolo, 2004) ทำให้บุคคลทำงานอย่างมีความสุข เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี (Dumdum et al., 2002; Judge and Piccolo, 2004) เพราะสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติและสร้างแรงบันดาลใจของผู้ตาม เกิดการตระหนักในเรื่องภารกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้น ทำให้สามารถสร้างผลงานได้เกินกว่าเป้าหมายที่ต้องการ (Bass and Avolio, 1994) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership; TL) มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร (Rhoades et al., 2002; Avolio et al., 2004; Chih and Lin, 2008) มีอิทธิพลต่อความยุติธรรมในองค์กร (Organization Justice; OJ) (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548; Vigoda-Gadot, 2007) และพบว่า TL ยังมีอิทธิพลต่อการเป็นพนักงานที่ดีอีกด้วย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548; Vigoda-Gadot, 2007; Piercy, Cravens, Lane and Vorhies, 2006; Asgari et al., 2008; Walumbwa, Luthans and Aveyand Oke, 2009)

**2. ความยุติธรรมในองค์กร (Organization Justice; OJ)** คือสิ่งที่พนักงานรับรู้ว่าคุณได้รับการปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยความเป็นธรรมหรือไม่ ความยุติธรรมในองค์กรอาจเป็นความยุติธรรมด้านกระบวนการ (procedural justice, PJ) คือกระบวนการตลอดจนกฎ ระเบียบ และเกณฑ์ที่ใช้ประกอบการพิจารณาให้ผลประโยชน์หรือผลตอบแทนมีความถูกต้องเป็นธรรมหรือไม่ เลือกปฏิบัติหรือเอนเอียงเป็น 2 มาตรฐานหรือไม่ ความเป็นธรรมด้านการกระจายผลประโยชน์ (distributive justice, DJ) พนักงานรับรู้ว่าคุณได้รับผลตอบแทนสมควรกับแรงงาน แรงใจ ความทุ่มเท ความพากเพียรพยายามที่ให้กับงานหรือไม่ ความเป็นธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (interactive justice; IJ) พนักงานรับรู้ว่าคุณได้รับการยอมรับในผลงาน ความรู้ความสามารถจากผู้นำหรือไม่ ได้รับสิทธิ ความสนใจ การเข้าพบ ความเป็นกันเองและการอธิบายข้อสงสัยอย่างมีเหตุผลหรือไม่ (Greenberg and Baron, 1997)

การรับรู้ว่าคุณ้องค์กรให้ความสำคัญในหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กรจะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรรวมถึงส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันกับงานที่ทำ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วยเช่นกัน (Kidwell and Mossholder, 1997; Rhoades and Eisenberger, 2002) พนักงานจะทำงานหรือร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจและส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในการเป็นพนักงานที่ดีในองค์กร (Organ and Konovsky, 1989; Kidwell and Mossholder, 1997)

หลักสำคัญของความยุติธรรมมี 2 ประการ (Sheppard, Lewicki and Minton, 1992) คือ (1) หลักความสมดุล และ (2) หลักการความถูกต้อง ดังนั้น การจัดการต้องควบคู่กับธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงหลักของความยุติธรรมและความถูกต้องในการปฏิบัติงานร่วมกันไป พบว่าความยุติธรรมในองค์กร (organization justice; OJ) มีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (perceived organization support; POS) (Piercy et al., 2006; Asgari et al., 2006) มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี (รัตติกรณัง จงวิศาล, 2548; เกษมสานต์ โชติชาครพันธุ์และคณะ, 2552; Moorman, 1991; Pare and Tremblay, 2004; Burney, Henle and Widener, 2006; Asgari et al.; 2008) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ OCB โดยอ้อมผ่าน POS (Wayne, Shore, Bommer and Tetrick, 2002; Asgari et al. ; 2008)

**3. ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment; COMNT)** เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรตลอดไป และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กร (Steers, 1977; Greenberg and Baron, 1997) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กรมี 3 ลักษณะ คือ (1) ความผูกพันแบบมีความรักองค์กร (2) ความผูกพันเพื่อการคงอยู่เป็นความผูกพันเชิงผลประโยชน์ และ (3) ความผูกพันเชิงคุณธรรมเป็นความผูกพันตามกฎสังคม และการศึกษาในระยะที่ผ่านมาพบว่าความผูกพันองค์กรได้รับอิทธิพลทางบวกมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Dumdum et al., 2002; Bono and Judge, 2003; Avolio et al., 2004) ความยุติธรรมในองค์กร (Lee, 2000) และได้รับอิทธิพลทางตรงจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Kidwell and Mossholder, 1997; Rhoades et al., 2001; McCook, 2002; Wayne et al., 2002)

4. พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีในองค์กร พนักงานที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรคือพนักงานที่พร้อมทำงานตามภาระงานในตำแหน่ง สำนึกในหน้าที่ ยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบและค่านิยมร่วมขององค์กร เช่น การมาทำงานตรงตามเวลา และยังสมัครใจที่จะทำงานอื่นนอกเหนือไปว่านั้นรวมทั้งมีความงดงามในด้านจิตใจคือมีจิตเมตตา ใจดี คำนึงถึงผู้อื่นพร้อมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ไม่เครียด ออกกำลังกาย สมานฉันท์ เอื้ออาทร ห่วงใยผู้อื่น (Organ and Konovsky, 1989; Armstrong, 2006)

Schnake and Dumler (1997) พบว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีแนวโน้มที่จะได้รับการประเมินว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่นในองค์กร มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในตนเองสูง รวมถึงมีแนวโน้มที่จะทำให้ได้รับการประเมินผลงานสูงกว่าผู้ร่วมงานอื่น ผลการศึกษาในระยะที่ผ่านมาพบว่าพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่มีใช้เป็นเพียงเพราะคน ๆ นั้นเป็นคนดีมาแต่เดิมแต่ส่วนหนึ่งยังได้รับอิทธิพลมาจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548; Vigoda-Gadot, 2007; Asgari et al.; 2008) นอกจากนี้ยังได้รับผลกระทบจากความยุติธรรมในองค์กรที่เกี่ยวข้องเนื่องมาจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Moorman, 1991; Burney et al., 2006; Asgari et al.; 2008) และได้รับผลกระทบจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (เกษมสานต์ โชติชาครพันธุ์ และคณะ, 2551; Wayne et al., 2002; Asgari et al.; 2008)

5. การรับรู้ในการสนับสนุนขององค์กร (Perceived Organization Support; POS) คือ การที่พนักงานรับรู้ว่าการให้องค์กรให้ความสนใจดูแลทุกข์สุขตนเพียงใด สนใจผลงานของตนหรือไม่ รับรู้รับทราบหรือเปล่าว่าตนได้ทุ่มเทชีวิตจิตใจให้แก่งานมากเพียงใด มองเห็นคุณค่าของผลงานและเคยแสดงความชื่นชมผลงานของตนบ้างหรือไม่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรและผูกพันกับงานที่ทำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Rhoades and Eisenberger (2002) ที่กล่าวถึงการรับรู้สนับสนุนจากองค์กรว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกที่สัมพันธ์กับงาน และตอบสนองความรู้สึกที่ส่งผลต่องานในด้านความพึงพอใจในงานและอารมณ์ของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน (Gilbreath and Benson, 2004) ผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร (Rhoades et al., 2001; McCook, 2002; Tertrick, 2002) และมีอิทธิพลต่อ OCB (Kidwell and Mossholder, 1997; Asgari et al., 2008) และได้รับผลกระทบมาจากทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความยุติธรรมในองค์กร

คณะผู้วิจัย ศึกษาความเชื่อมโยงปัจจัย 5 ด้าน ดังสมมติฐาน ดังนี้

H1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความยุติธรรมในองค์กร

H2: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กร

H3: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร

H4: ความยุติธรรมในองค์กรมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กร

H5: ความยุติธรรมในองค์กรมีอิทธิพลต่อความเป็นพนักงานที่ดีในองค์กร

H6: การรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร

H7: การรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อความเป็นพนักงานที่ดีในองค์กร

## ความรู้เกี่ยวกับ Partial Least Square Path Modeling (PLS)

ให้  $X = \{X_1, X_2, X_3, \dots, X_H\}$  คือเวกเตอร์ของกลุ่มของ MV ของ exogenous variable

ให้  $\xi = \{\xi_1, \xi_2, \xi_3, \dots, \xi_H\}$  คือเวกเตอร์ของ exogenous variable

ให้  $Y = \{Y_1, Y_2, Y_3, \dots, Y_K\}$  คือเวกเตอร์ของกลุ่มของ MV ของ endogenous variable

ให้  $\eta = \{\eta_1, \eta_2, \eta_3, \dots, \eta_K\}$  คือเวกเตอร์ของ endogenous variable

ความสัมพันธ์ระหว่าง MV กับ LV อาจเป็นแบบ formative model คือ  $\xi = \pi_x X + \delta_\xi$  และ  $\eta = \pi_y Y + \delta_\eta$

ซึ่งสามารถประมาณค่า LV ได้ด้วย multiple regression คือ  $\hat{\xi} = \omega_\xi X$  และ  $\hat{\eta} = \omega_\eta Y$

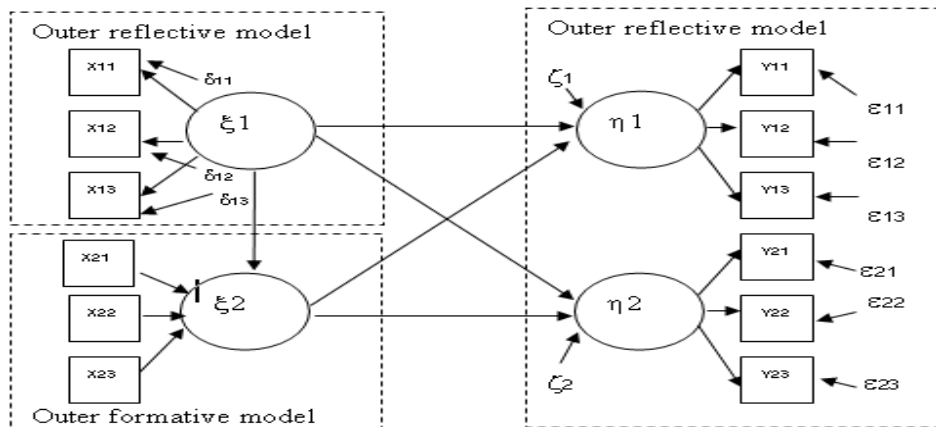
เรียก  $\omega$  ว่า Weight และในกรณี reflective model คือ  $X = \Lambda_x \xi + \varepsilon_x$  และ  $Y = \Lambda_y \eta + \varepsilon_y$

ซึ่งสามารถประมาณค่า LV ได้ด้วย loading factor คือ  $\hat{\xi} = \lambda_\xi X$  และ  $\hat{\eta} = \lambda_\eta Y$

ทั้งนี้สมการโครงสร้างจะประกอบไปด้วยตัวแปรอิสระหลายตัวและสามารถมีตัวแปรตามได้หลายตัวคือ

$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta$  โดยที่ทั้ง  $B$  และ  $\Gamma$  คือ Path coefficient matrix โดยที่  $E\{\zeta|\xi\} = 0$

ดังนั้น  $\eta - B\eta = \Gamma\xi + \zeta$  และ  $\eta = (I-B)^{-1}\Gamma\xi + (I-B)^{-1}\zeta$  และ  $E\{\eta|\xi\} = \hat{\eta} = (I-B)^{-1}\Gamma\xi$



ภาพ 2 PLS path model

**อัลกอริทึมของ PLS** โดยขั้นตอนวิธีของ PLS จะเริ่มจากการคำนวณค่าของ LV จากความสัมพันธ์ระหว่าง LV กับ MV ถ้าเป็น reflective model จะหาค่าน้ำหนักโดยใช้ loading factor ถ้าเป็น formative model จะประมาณค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้เทคนิค multiple regression ทั้งนี้จะทำการคำนวณจาก outer model ก่อน จากนั้นจึงนำค่าประมาณของ LV ไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมการโครงสร้าง (inner model) การประมาณค่าให้ดำเนินการซ้ำๆ เรื่อยๆ จน convergent ทั้งหมด (Lauro and Vinzi, 2004; Henseler, Ringle and Sinkovics, 2009)

**ผลการวิจัย** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาและอนุปริญญา เป็นพนักงานระดับต้นและเป็นหญิง/ชายในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ทำงานในภาคอุตสาหกรรมมากที่สุด รองลงมาเป็นภาคบริการ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย (ตาราง 1) พบว่าพนักงานรับรู้ภาวะผู้นำรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร รับรู้ความยุติธรรมในองค์กร มีความผูกพันและมีความเป็นพนักงานที่ดีในองค์กรในภาพรวมแล้วอยู่ในระดับดี

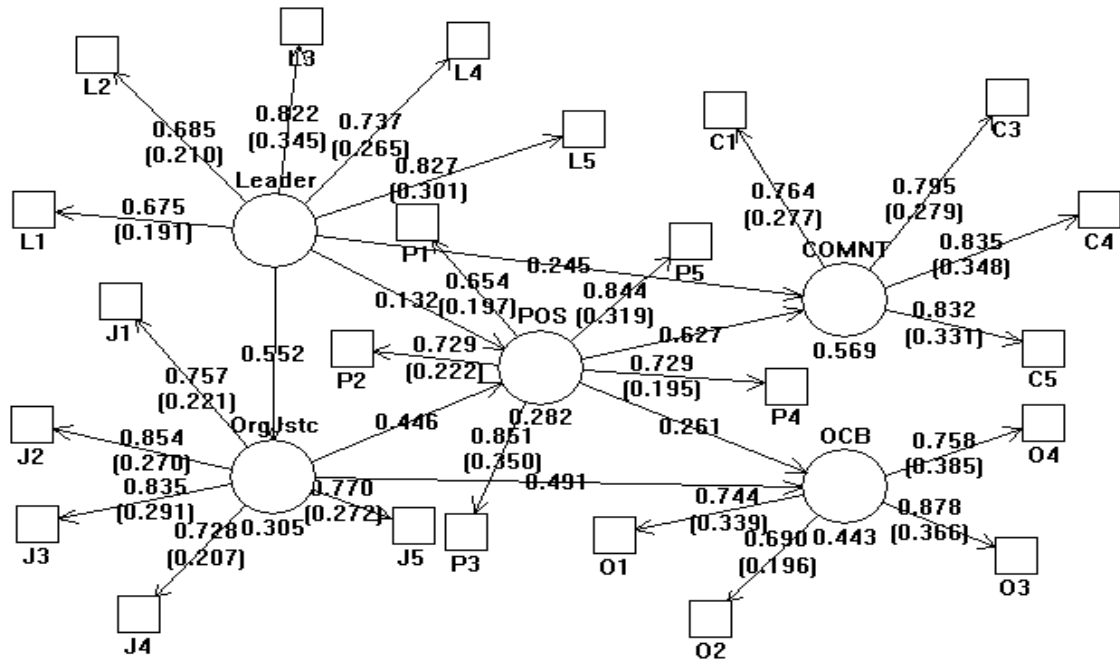


ตาราง 1 สถิติพรรณนา ค่าความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ของมาตรวัดตามวิธีของครอนบัค

มาตรวัด	Mean	S.D.	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's $\alpha$
ค่าเฉลี่ยรวมภาวะผู้นำ (TL)	4.07	0.63	0.70	0.809
ค่าเฉลี่ยรวมความยุติธรรมในองค์กร (OJ)	3.77	0.68	0.81	0.849
ค่าเฉลี่ยรวมความผูกพันในองค์กร (COMNT) (COMNT)	3.92	0.60	0.85	0.761
ค่าเฉลี่ยรวมการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กร (POS)	3.96	0.64	0.74	0.825
ค่าเฉลี่ยรวมพฤติกรรมในการเป็นพนักงานที่ดี (OCB)	4.02	0.60	0.79	0.821

### ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

จากภาพ 3 พบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (POS) มีบทบาทเป็นสื่อกลางที่ดีโดยทำหน้าที่เชื่อมโยงการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) และความยุติธรรมในองค์กร (OJ) ไปยังความผูกพันองค์กร (COMNT) และพฤติกรรมในการเป็นพนักงานที่ดี (OCB) ได้ดีคือ POS ได้รับอิทธิพลมาจาก TL และ OJ เท่ากับ 0.282 และ POS กับ TL ส่งอิทธิพลต่อไปยัง COMNT โดยอธิบาย COMNT ได้เท่ากับ 0.569 และ POS กับ OJ ส่งอิทธิพลต่อไปยัง OCB โดยอธิบาย OCB ได้เท่ากับ 0.443 พบว่า OJ มีอิทธิพลทางตรงจาก POS มากกว่า TL แต่ที่พบว่า TL มีอิทธิพลต่อ OJ แล้วอ้อมผ่านไปมีอิทธิพลต่อ POS ค่อนข้างสูง หมายความว่าหน้าที่พนักงานจะมีความเชื่อว่างค์กรจะให้การสนับสนุนแก่ตนหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้สึกว่าองค์กรมีความยุติธรรมหรือไม่ มีวิธีปฏิบัติที่เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ เปิดโอกาสให้สื่อสารกับผู้นำได้ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีความเป็นแบบอย่างและเข้าถึงพนักงานทุกระดับ



ภาพ 3 final model

หมายเหตุ ตัวเลขเหนือวงเล็บหมายถึงน้ำหนักของตัวชี้วัด (indicator loading) ใช้สำหรับพิจารณาเมื่อตัวแบบภายนอกเป็น reflective model ตัวเลขในวงเล็บคือน้ำหนักการถดถอยใช้พิจารณาเมื่อตัวแบบภายนอกเป็น formative model ในที่นี้ไม่ได้ใช้ค่าในวงเล็บเพราะตัวแบบภายนอกเป็น reflective model ภาพวงกลมหมายถึง construct ซึ่งมีธรรมชาติเป็นนามธรรม ต้องอาศัยตัวชี้วัด ตัวเลขบนเส้นโยงระหว่าง construct หมายถึงสัมประสิทธิ์เส้นทาง ตัวเลขใต้ endogenous construct หมายถึงค่า  $R^2$

จากภาพ 3 ยังพบอีกว่า POS จะส่งผลโยงไปยัง COMNT และ OCB ในลักษณะ partial mediation หมายความว่ามิใช่มีเพียง POS เท่านั้นที่ส่งอิทธิพลต่อไปยัง COMNT และ OCB แต่ต้องมี TL และ OJ ร่วมมีอิทธิพลด้วย จากภาพ 3 จะเห็นได้ว่า POS มีอิทธิพลต่อ COMNT และ OCB เท่ากับ 0.627 และ 0.261 แต่ TL และ OJ ร่วมกันอธิบาย COMNT และ OCB สูงถึง 0.569 และ 0.443 ตามลำดับ หมายความว่าการทำงานจะผูกพันองค์กรและมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีได้ พนักงานจะต้องมีความเชื่อว่าองค์กรให้ความสำคัญในด้านต่างๆ แก่ตน หนุนเสริมพนักงาน มีผู้นำที่ดีและมีวิสัยทัศน์

**ตาราง 2** อิทธิพลของตัวแปรที่มีผลต่อการเป็นพนักงานที่ดีในองค์กร

Dependent Variable	R <sup>2</sup>	Effect	Independent Variable		
			TL	OJ	POS
OCB	0.443	DE	0.000	0.491***	0.261***
		IE	0.369	0.116	0.000
		TE	0.369	0.607	0.261
COMNT	0.569	DE	0.245***	0.000	0.627***
		IE	0.237	0.280	0.000
		TE	0.482	0.280	0.627
POS	0.282	DE	0.132*	0.446***	N/A
		IE	0.246	0.000	N/A
		TE	0.378	0.446	N/A
OJ	0.305	DE	0.552***	N/A	N/A
		IE	0.000	N/A	N/A
		TE	0.552	N/A	N/A

**หมายเหตุ 1.** TL = transformational leadership, OJ = organizational justice, POS = perceived organization support, OCB = organization citizen behavior, COMNT = organization commitment, TE = Total Effect DE = direct effect, IE = Indirect effect, N/A = not applicable, \*\*\* หมายถึง  $p \leq .01$ , \*\* หมายถึง  $p \leq .05$ , \* หมายถึง  $p \leq .10$

โดยปกติถ้า DE มีนัยสำคัญ IE ก็มีนัยสำคัญด้วย ถ้า DE ไม่มีนัยสำคัญ IE จะเท่ากับ 0 จึงไม่นิยมใส่ดอกจันเท่ากับที่ IE เพราะมิได้เกิดขึ้นมาจากการทดสอบนัยสำคัญแต่เกิดจากการคำนวณ

เมื่อพิจารณาระดับอิทธิพลของบุพบัจจัยของตัวแปรตามต่าง ๆ ในภาพเส้นทาง (ดูตาราง 2) จะพบว่า TL, OJ และ POS มีอิทธิพลต่อ OCB โดย OJ มีอิทธิพลสูงที่สุดเพราะ มีทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ขณะที่ TL มีเฉพาะอิทธิพลทางอ้อมและ OJ มีเฉพาะอิทธิพลทางตรง

เมื่อพิจารณา COMNT พบว่า TL, OJ และ POS ต่างก็มีอิทธิพลต่อ COMNT โดย TL มีทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม แต่ก็ยังคงมีอิทธิพลต่ำกว่า POS ที่มีเฉพาะอิทธิพลทางตรงและมีอิทธิพลสูงกว่าทุกตัวแปรในภาพเส้นทาง สำหรับ POS ซึ่งเป็น mediator ของภาพเส้นทางนั้นพบว่า TL และ OJ มีอิทธิพลต่อ POS เท่ากับ 0.378 และ 0.446 ตามลำดับ โดย OJ มีอิทธิพลสูงกว่า TL เล็กน้อยแต่ TL มีทั้งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยจะสังเกตได้ว่า TL มีอิทธิพลแพร่กระจายคือมีอิทธิพลต่อ COMNT และ OCB ผ่าน POS ดังนั้น POS จึงทำหน้าที่ที่ดีในการส่งผ่านอิทธิพลของ TL ไปยัง COMNT และ OCB โดย OJ มีบทบาทเสริมแรงของ TL ต่อ POS

ตาราง 3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

Hypothesis	coef.	t-stat	สรุป
H1: ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความยุติธรรมในองค์กร TL → OJ	0.552	11.259***	สนับสนุน
H2: ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กร TL → POS	0.132	1.886*	สนับสนุน
H3: ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร TL → COMNT	0.245	4.260***	สนับสนุน
H4: ความยุติธรรมในองค์กรมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กร OJ → POS	0.446	4.998***	สนับสนุน
H5: ความยุติธรรมในองค์กรมีอิทธิพลต่อความเป็นพนักงานที่ดีในองค์กร OJ → OCB	0.491	7.290***	สนับสนุน
H6: การรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร POS → COMNT	0.627	12.463***	สนับสนุน
H7: การรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อความเป็นพนักงานที่ดีในองค์กร POS → OCB	0.261	3.103***	สนับสนุน

### ความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของมาตรวัด

1. ความเที่ยงตรงเชิงเหมือน คือ ความเที่ยงตรงของมาตรวัดที่ใช้แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดสามารถวัด construct เดียวกันได้ เกณฑ์การพิจารณา คือ loading จะต้องมีค่าเป็นปริมาณบวกไม่ควรมีค่าน้อยกว่า 0.707 และต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ เกณฑ์สำคัญคือความมีนัยสำคัญ หาก loading มีนัยสำคัญแต่มีค่าใกล้เคียง 0.707 ก็ยอมรับได้ (Lauro and Vinzi, 2004; Henseler et al., 2009) และจากตาราง 4 พบว่า loading บางตัว มีค่าต่ำกว่า 0.707 แต่มีค่าใกล้เคียงกับเกณฑ์ 0.707 มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $|t| \geq 1.96$ ) และเป็นปริมาณบวกทุกค่า แสดงว่ามาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน

ตาราง 4 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (convergent validity)

Construct/Item	Loading	AVE	t-stat
<b>TL</b>			
L1 ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของพนักงาน	0.6782	0.566	8.173
L2 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	0.6853		7.746
L3 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของพนักงาน	0.8215		24.831
L4 ผู้บริหารเป็นกันเองกับพนักงาน	0.7374		15.07
L5 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	0.827		20.441
<b>OJ</b>			
J1 องค์กรมีหลักเกณฑ์ด้านไอชียู, เลื่อนตำแหน่ง ที่เหมาะสม	0.7567	0.624	15.505
J2 องค์กรใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารอย่างยุติธรรม	0.8538		32.299
J3 องค์กรกำหนดระเบียบปฏิบัติงานและบังคับใช้อย่างเสมอภาค	0.7345		36.741
J4 องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้รับรู้ข่าวสารอย่างทั่วถึง	0.7276		13.76
J5 องค์กรกำหนดผลตอบแทนให้พนักงานสอดคล้องกับผลปฏิบัติงาน	0.7701		20.167
<b>POS</b>			
P1 มีสภาพแวดล้อมที่ดีต่อการทำงาน	0.6539	0.585	10.823
P2 มีการจัดอบรมและพัฒนาความสามารถอย่างเหมาะสมและทั่วถึง	0.7293		16.202
P3 องค์กรมีการสนับสนุน และเห็นคุณค่าผลงานของพนักงาน	0.8511		41.639
P4 องค์กรมีการสนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย	0.7288		12.428
P5 องค์กรสร้างความปลอดภัยในการทำงานให้กับพนักงาน	0.8435		40.249
<b>COMNT</b>			
C1 มีการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรให้แก่พนักงาน	0.7645	0.651	22.572
C3 มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	0.795		24.901
C4 องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี	0.8345		31.515
C5 องค์กรคำนึงถึงผลประโยชน์ และความรู้สึกของพนักงาน	0.6325		25.286
<b>OCB</b>			
O1 พนักงานมีความภาคภูมิใจในองค์กร	0.7438	0.594	17.000
O2 พนักงานมีจิตสำนึกต่อการทำงาน	0.6903		8.778
O3 พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	0.8776		42.987
O4 การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน	0.7579		21.817

2. ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) หมายถึงความเที่ยงตรงของมาตรวัดของแต่ละ construct ที่สามารถแยกวัดได้เฉพาะเรื่องของตน ไม่ปนเปื้อนกับมาตรวัดของ construct อื่น วิธีพิจารณาคือให้พิจารณาจากค่า  $\sqrt{AVE}$  โดยให้พิจารณาที่ละสมรรถมาตรวัดของ construct ใดมีค่า  $\sqrt{AVE}$  สูงกว่าค่า cross construct correlation ระหว่าง construct ในสมรรถที่พิจารณากับ construct อื่นแสดงว่ามาตรวัดของ construct นั้นมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกและจากตาราง 5 จะพบว่า  $\sqrt{AVE}$  ในสมรรถที่สนใจมีค่าสูงกว่าค่า cross construct correlation ทุกค่าในสมรรถเดียวกัน แสดงว่ามาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกในทุก construct

**ตาราง 5** ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงจำแนกและความเชื่อถือได้ (reliability) ของมาตรวัด

Construct	CR	R <sup>2</sup>	AVE	cross construct correlation				
				TL	OJ	POS	COMNT	OCB
TL	0.866	0.000	0.566	0.752				
OJ	0.892	0.305	0.624	0.552	0.790			
POS	0.875	0.282	0.585	0.378	0.519	0.765		
COMNT	0.882	0.569	0.651	0.482	0.644	0.719	0.807	
OCB	0.853	0.443	0.594	0.470	0.627	0.516	0.665	0.771

หมายเหตุ ค่าตัวเลขใน main diagonal ของ cross construct correlation คือ  $\sqrt{AVE}$

3. ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด ให้พิจารณาจากค่า composite reliability (CR) ค่า average variance extract (AVE) และค่า R<sup>2</sup> โดย CR ไม่ควรต่ำกว่า 0.60 ค่า AVE ไม่ควรต่ำกว่า 0.50 และ R<sup>2</sup> ไม่ควรต่ำกว่า 0.20 (Lauro and Vinzi, 2004; Henseler et al., 2009) พบว่า CR มีค่าสูงกว่า 0.60 ทุกค่า AVE มีค่าสูงกว่า 0.50 ทุกค่า และ R<sup>2</sup> มีค่าสูงกว่า 0.20 ทุกค่า แสดงว่ามาตรวัดมีความเชื่อถือได้

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเป็นหญิงและชายใกล้เคียงกัน มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาและอนุปริญญา / ปวส. มีอายุอยู่ในวัยทำงานซึ่งมีลักษณะคล้ายกับกำลังแรงงานทั่วไปในภาคเอกชน (Zimmerer and Scarborough, 2002) พนักงานวัยหนุ่มสาวเหล่านี้มีความพร้อมด้านร่างกายและมีความอดทนสูง มีความต้องการที่จะสร้างฐานะ มีความพร้อมที่จะเรียนรู้การทำงานและมักมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Longenecker, Moore, Petty and Palich, 2006)

พนักงานส่วนใหญ่รับรู้ถึงภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง รับรู้การสนับสนุนจากองค์กร รับรู้ความยุติธรรมในองค์กร มีความผูกพันในองค์กรและมีพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีในองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (Asgari, Silong, Ahmad and Samah, 2006) มีข้อสังเกตว่าปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ เมื่อเปรียบเทียบกับ 5 ด้านคือ ทั้งๆ ที่เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบทางตรงต่อ POS และ OCB ก่อนข้างรุนแรง (มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.446 และ 0.491 ตามลำดับ ดังภาพ 3) และส่งผลกระทบทางอ้อมสู่ COMNT ด้วย (มีค่า IE เท่ากับ 0.280 ดูตาราง 2) เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะองค์กรแต่ละแห่งมีนโยบายที่แตกต่างกันไป การดูแลพนักงานอาจจะไม่ทั่วถึงและเกณฑ์ในการประเมินผลหรือรางวัลที่ได้รับอาจจะไม่เหมือนกัน มุมมองของผู้ประเมินต่างจากที่พนักงานคาดหวังส่งผลให้พนักงานมองว่าระบบการประเมินขาด

ความสมดุล เพราะความสมดุลคือการที่บุคคลเปรียบเทียบสิ่งที่ตนทำให้องค์กรกับสิ่งที่ผู้อื่นทำให้องค์กร ในสถานการณ์เดียวกัน (Dumdum, Lowe and Avolio, 2002)

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้างพบว่าปัจจัยผลลัพธ์ได้รับอิทธิพลทางตรงอย่างมากจากการรับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กร (POS) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลางถ่ายทอดอิทธิพลของบุพปัจจัยคือ TL และ OJ ไปยังความผูกพันในองค์กร (COMNT) และพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี (OCB) ได้ดี (Avolio, Zhu, Koh and Bhatia, 2004) และพบว่า POS ส่งผลกระทบต่อ COMNT สูงกว่าที่ส่งผลกระทบต่อ OCB ถึงประมาณ 2.4 เท่า ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะพนักงานเห็นว่าคนนั้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีประเพณี วัฒนธรรม บรรทัดฐานเดียวกันเป็นทุนเดิม ทั้งผ่านการปรับคนให้กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นมาแล้วระยะหนึ่ง จึงอาจมีผลให้เต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อจะได้คงอยู่ในองค์กรต่อไปไม่ต้องย้ายถิ่นอีกทั้งการสนับสนุนจากองค์กรก็มีมาก (ค่าเฉลี่ยของ POS เท่ากับ 3.96) (Brown and Duguid, 1991) จึงเป็นเหตุให้ POS ส่งผลต่อ COMNT รุนแรงมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ Steers (1997) Asgari, Silong, Ahmad and Samah (2008) ที่มองว่าหากองค์กรใดพร้อมที่จะสนับสนุนหรือให้โอกาสพนักงานภายใต้กฎ กติกาที่ยอมรับได้ (Lee, 2002; Bass, 1999; Bass and Avolio, 1994) ย่อมจะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานและผูกพันต่อองค์กร (McCook, 2002) และจากภาพเส้นทาง พบว่าทุกปัจจัยมีอิทธิพลทางบวก ทุกเส้นทางมีนัยสำคัญทางสถิติ สรุปได้ว่าผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับวรรณกรรม ตัวแบบมีคุณภาพในระดับที่ยอมรับได้เพราะ  $R^2$  ของตัวแปร endogenous มีค่าสูงกว่า 0.20 CR และ AVE มีค่าสูง มาตรวัดมีความเที่ยงตรงสูง

#### ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบว่าพนักงานวิสาหกิจจังหวัดลำปางมีการรับรู้ด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง รับรู้ในการสนับสนุนจากองค์กร รับรู้ความยุติธรรมในองค์กร มีความผูกพันในองค์กรและมีพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีในองค์กรในระดับใด ควรปฏิบัติอย่างไรกับพนักงานจึงจะทำให้พนักงานมีความรักผูกพันองค์กรและมีพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี ควรจะได้ทำการศึกษาลักษณะนี้กับองค์กรในพื้นที่อื่นๆ เพื่อจะได้เกิดองค์ความรู้ที่สามารถสรุปได้ว่าจะเป็นอย่างเช่นเดียวกับการศึกษาครั้งนี้หรือไม่ถ้ามีบริบททางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสภาพภูมิศาสตร์ที่ต่างออกไป

#### บรรณานุกรม

กรุงเทพธุรกิจ. (2552). **ผลพวงเศรษฐกิจซบ-เลิกจ้างงาน**. ค้นเมื่อ 27 ตุลาคม 2552, จาก

<http://www.angkokbiznews.com.html>.

เกษมสานต์ โชติชาครพันธุ์, นภาพร จันทะรังและ จตุรงค์ วงศ์ชัยกิติพร. (2552). “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการตำรวจในฐานะตัวแปรกลางระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมขององค์กรด้านกระบวนการสนับสนุนจากองค์กรกับผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่” วารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร, ฉบับที่ 16 ปีที่ 3 หน้า 229-238.

บุญจวรรณ วิงวอน. (2550). **การจัดการธุรกิจขนาดย่อม**. ลำปาง: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.

มนตรี พิริยะกุล. (2548). **เทคนิคการสำรวจด้วยกลุ่มตัวอย่าง**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- มนตรี พิริยะกุล. (2553). **ตัวแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน Partial Least Square Path Modeling (PLS Path Modeling)** การประชุมวิชาการสถิติและสถิติประยุกต์ ครั้งที่ 11 ประจำปี 2553
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2548), “โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เซาวันอารมณ์และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร”, **การประชุมทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 43 สาขาสังคมศาสตร์**
- สุรพงษ์ มาลี. (2551). “รายงานการดำเนินโครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักสูตร “การบริหารการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารจังหวัดระยอง” ระหว่างวันที่ 24–27 สิงหาคม 2549, ค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2552, จาก [www.rayong.go.th](http://www.rayong.go.th)
- Armstrong, M. (2006). **A handbook of human resource management practice** (10<sup>th</sup> ed.). London: Philadelphia, Kogan Page.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. , & Samah, B. A. (2006). “The relationship between leader-member exchange, organization inflexibility, perceived organization support, interactional justice and organizational citizenship behavior”, **African Journal of Business Management**, 8, August 2006, pp. 138-145.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. , & Samah, B. A. (2008). “The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organization Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organization Support, Trust in Management and Organization Citizenship Behaviors”, **European Journal of Scientific Research**, 23(2): 227-242.
- Avolio, B. J., Zhu, W. Koh, W. , & Bhatia, P. (2004).”Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance”, **Journal of Organizational Behavior**, 25: 951-968.
- Bass, B. M. , & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. M. (1999). “Two decades of research and development in transformational leadership”. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8: 9-32.
- Best, J. W. (1986). **Research in Education**. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Brown, J. S. , & Duguid, P. (1991). “Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation”. **Organization Science**, 12,(2): 40-57.
- Burney, L. L. Henle, C. A. , & Widener, S. K. (2006). “**Do Characteristics of Strategic Performance Measurement Systems Used in Incentives Enhance Organizational Fairness.**”, Retrieved March 10, 2010, from [http://aaahq.org/mas/MASPAPERS2007/relational\\_contracting/Burney](http://aaahq.org/mas/MASPAPERS2007/relational_contracting/Burney)
- Chin, W.W. (2001). **PLS Graph User’s Guide Version 3.0**, Retrieved March 15, 2008, from <http://www.pubinfo.vcu.edu/carma/Documents/OCT1405/PLSGRAPH3.0Manual.hubona.pdf>.
- Daft, R. L. (1999). **Leadership theory and practice**. Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Dessler, G. (1998). **Management fundamentals: Modern principles and practices**. Reston Virginia: Reston Publishing Company.

- Dumdum, U. R. ,Lowe, K. B. , & Avolio, B. (2002). “**A Meta Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlate to Effectiveness and Satisfaction; An Update and Extension**”, In Avolio, B. J. and Yummarino, F. J. (Eds), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, 2: 35-66, Oxford, UK, Elsevier Science.
- Gilbreath, B. , & Benson, P. G. (2004). “The contribution of supervisor behavior to employee psychological well-being”, **Work & Stress**, 18: 255-266.
- Greenberg, J. , & Baron, R. A. (1997). **Behavior in organizations: Understanding and managing the human side work**. (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hal.
- Harvey, S. , Royal, M. , & Stout, D. (2003). “Instructor’s transformational leadership: University student attitudes and ratings”. **Psychological Reports**, 92: 395-402.
- Henseler, J., Ringle, C. M. , & Sinkovics, R. R. (2009), “**The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing**”, Retrieved November 2, 2009, from <http://www.php-portals.mbs.ac.uk/Portals/49/docs/rsinkovics/pubs/2009-AIM-Henseler-Ringle-SinkovicsPLS.pdf>
- Homans, G. C. (1958). "Social Behavior as Exchange." **The American Journal of Sociology**, 63(6): 597-606
- Hsu, Sheng-Hsun, Chen, Wun-Hwa. , & Hsien, Ming-Jyh. (2006). “Robustness Testing of PLS, LISREL, EQS, and ANN-based SEM for Measuring Customer Satisfaction”, **Total Quality Management**, 17(3): 355-371.
- Judge, Y. A. , & Piccolo, R. F. (2004). “Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity original publication”. **Journal of Applied Psychology**, American Psychological Association, (3): 755-768.
- Kahn, R. (2004). **Organizational behavior**. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Kidwell, R. E. , & Mossholder, K. W. (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**, 6(23): 25-35.
- King, S. (2007). “Organizational performance and conceptual capability: The relationship between organizational performance and successors’ capability in a family-owned firm,” **Family Business Review**, 16(3): 8-17.
- Lauro, Carlo. , & Vinzi, Vincenzo Esposito. (2004). “**Some Contribution of PLS Path Modeling and a System for the European Customer Satisfaction**”, Retrieved October 2, 2009, from <http://www.sis-statistica.it/files/pdf>
- Lee, H. R. (2000).” **An Empirical Study of Organization Justice as a Mediator of the Relationship among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organization Commitment, and Turnover Intention in the Lodging Industry**”, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Longenecker, J. G. , Moore, C. W. , Petty, W. J. , & Palich, L. E. (2006). **Small business management: An entrepreneurial emphasis** (International ed.). Ohio: Thomson South–Western.

- McCook, K. D. (2002). “**Organization Perceptions and Their Relationships to Job Attitudes, Effort, Performance, and Organizational Citizenship Behaviors**”, Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
- Maclelan, T. E. , & Wetherbe, J. (2001). **Information technology for management: Making connections for strategic advanced**. New York: John Wiley & Sons.
- Mondy, R. W. , Noe, R. M. , & Premeaux, S. R. (2008). **Human resources management**. (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Moorman, R. H. (1991). “Relationship Between Organization Justice and Organization Citizenship Behavior” Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship”, **Journal of Applied Psychology**, 76(6): 845-855.
- Organ, D. W. , & Konovsky, M. (1989). “Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior”. **Journal of Applied Psychology**. 74: 157-164.
- Piercy, N. F. , Cravens, D. W., Lane, N. , & Vorhies, D.W. (2006). "Driving organizational citizenship Behaviors and salesperson in-role behavior performance: the role of management control and perceived organizational support", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 34(2): 244-262.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. , & Armeli, S. (2001). “Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, 86 (5): 825-836.
- Rhoades, L, & Eisenberger, R. (2002). “Perceived organizational support: A review of the literature.” **Journal of Applied Psychology**, 87: 698-714.
- Schnake, M. , & Dumler, M. P. (1997). “The overlooked side of OCB: the impact of rewards and reward practices”, **Paper presented at the academy of management**, Atlanta. (1): 24-28.
- Steers, R. M. (1997). **Introduction to organization behavior**. New York: McGraw-Hill.
- Trautmann, K. , Maher, J. K. , & Motley, D. G. (2007). “Learning strategies as predictors of transformational leadership:The case of nonprofit managers”, **Leadership & Organization Development Journal**. (1)30: 269-287.
- Eran Vigoda-Gadot, E. (2007) "Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models", **Personnel Review**, 36(5): 661 – 683.
- Yamane, T. (1967). **Elementary Sampling Theory**. Englewood Cliffs: New Jersey: Prentice-Hall.
- Zimmerer. T. W. , & Scarborough. N. M. (2002). **Essentials of entrepreneurship and small business**. (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.