ผลกระทบของความยุติธรรมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND LEADER-MEMBER EXCHANGE ON CITIZENSHIP PERFORMANCE

อมร ถุงสุวรรณ (Amorn Thoongsuwan)[1]

[1]ผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม e-mail: amorn.th@spu.ac.th

บทคัดย่อ: การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ รวมถึง ความยุติธรรมในเชิงกระบวนการ ความยุติธรรมในเชิงผลตอบแทน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้อง ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงเหตุผล เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบ หรือเป็นสาเหตุแห่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ โดยมีตัวแปรอิสระ หรือตัวแปรที่เป็นสาเหตุแห่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ ประกอบด้วย ความยุติธรรมในเชิงกระบวนการ ความยุติธรรมในเชิงผลตอบแทน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีตัวแปรตาม คือพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การและมีตัวแปรควบคุม คือ อายุ อายุงาน และ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือพนักงานและผู้บังคับบัญชาของบริษัท ไอซีซี อินเตอร์เนชัลแนล ซึ่งเป็นบริษัทในเครือสหพัฒน์ หน่วยการวิเคราะห์ ของการศึกษาวิจัยนี้เป็นแบบการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายคู่ กล่าวคือข้อมูลหนึ่งหน่วยต้องได้มาจากทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผลจากการวิจัยพบว่าความยุติธรรมในเชิงกระบวนการ ความยุติธรรมในเชิงผลตอบแทน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้อง การรับรู้การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ อายุและอายุงานมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น ปรากฏว่าความยุติธรรมในเชิงกระบวนการ ความยุติธรรมในเชิงผลตอบแทน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีอำนาจการอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ

คำสำคัญ: พฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ ความยุติธรรมในเชิงกระบวนการ ความยุติธรรมในเชิงผลตอบแทน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ

ABSTRACT: The objective of this study was to examine Citizenship Performance and the factors including Procedural Justice, Distributive Justice and Leader-member Exchange relating to and having impact on the performance. This study was causal research to identify cause-and-effect relationships among Procedural Justice, Distributive

Justice, Leader-member Exchange, and Citizenship Performance. The sample included employees and their immediate supervisors from I.C.C. International Public Co.,Ltd., a company within The Saha Group. The subordinate-supervisor dyad was the unit of analysis because the data on Organizational Justice and Leader-member Exchange were from the employees and the data on Citizenship Performance were from their immediate supervisors.

The findings revealed that Procedural Justice, Distributive Justice, Leader-member Exchange and Perceived Organizational Justice were positively correlated with Citizenship Performance. However, age, and time with the company were negatively correlated with Citizenship Performance. A hierarchical multiple regression analysis was performed using Citizenship Performance as the dependent variable. The results showed that the Procedural Justice Distributive Justice Leader-member Exchange explained unique variance in Citizenship Performance.

KEYWORDS: Citizenship Performance, Leader-member Exchange, Procedural Justice, Distributive Justice

1. ความนำ

เนื่องจากกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลาของปัจจัยต่างๆของสภาพแวดล้อมขององค์การ ได้แก่ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี คู่แข่งขัน รวมทั้งความต้องการอันหลากหลาย ผันแปรของลูกค้า ทำให้องค์การทั้งหลายที่ปรารถนาจะดำรงอยู่และเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ จำต้องตื่นตัวและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเหล่านั้น การขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จในสภาพแวดล้อมแห่งความสับสนอลหม่านนี้ จะเกิดขึ้นมิได้ ถ้าปราศจากบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างอุทิศกาย ใจเพื่อความสำเร็จขององค์การ

พฤติกรรมหรือลักษณะการปฏิบัติงานที่ทุ่มเทกำลังความสามารถ และความพยายาม ที่มิได้คำนึงเพียงการพิจารณาว่าสิ่งนั้นเป็นหน้าที่ตนหรือไม่ แต่กลับยินดีช่วยเหลือทุกสิ่งอย่างที่เห็นว่าจะเกิดประโยชน์แก่องค์การหรือหน่วยงานของตนอย่างเต็มใจโดยมิได้หวังสิ่งตอบแทน หากกระทำไปด้วยจิตใจที่ปรารถนาจะเห็นองค์การของตนประสบความสำเร็จและเจริญรุ่งเรือง พฤติกรรมหรือลักษณะการปฏิบัติงานเช่นนี้ Organ (1988) เรียกว่า Organizational Citizenship Behaviorหรือ Citizenship Performance ดังนั้น พนักงานที่มีลักษณะหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานดังกล่าว จะพร้อมและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานแม้ว่ามิใช่หน้าที่ความรับความรับผิดชอบของตน แต่พิจารณาแล้วถ้าเข้าไปช่วยจะเกิดผลดีต่อองค์การในภาพรวม ดังนั้น พนักงานที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมดังกล่าวในการปฏิบัติงานจึงเป็นที่พึงปรารถนาขององค์การทั้งหลาย เพราะหมายถึงการที่องค์การหรือหน่วยงานนั้นมีพนักงานที่พร้อมจะเสียสละ อุทิศเวลา อุทิศตนเพื่องานและองค์การ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพร้อมที่จะก้าว และพัฒนาไปพร้อมกับองค์การดังนั้นพฤติกรรมการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นจึงเป็น คุณลักษณะที่องค์การทุกองค์การปรารถนาให้บุคลากรของตนมี แต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่จะทำอย่างบุคลากรในองค์จึงจะมีพฤติกรรมและคุณลักษณะดังกล่าว การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่การศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนานั้น รวมถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุแห่งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานฯ นั้น

1.1 สาเหตุแห่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ

ความยุติธรรมในองค์การ (Organizational Justice) พนักงานมักพิจารณาความยุติธรรมหลายประเด็น ทั้งความยุติธรรมในแง่ของผลที่ได้รับจากองค์การ และความยุติธรรมในแง่การปฏิบัติที่องค์การกระทำต่อตน การรับรู้ความยุติธรรมประการแรกเน้นที่ผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ (Distributive Justice กล่าวว่าผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ความสัมพันธ์ ระหว่าง

ผลตอบแทนที่เขาได้รับจากการทำงาน กับสิ่งที่ตนทุ่มเทให้กับการทำงาน และจะเปรียบเทียบอัตราส่วนสิ่งที่ตนทุ่มเทให้กับการทำงาน กับ ผลตอบแทนที่เขาได้รับจากการทำงาน ของตนกับผู้ปฏิบัติงานผู้อื่น หากอัตราส่วนของพนักงานคนนั้นเท่ากับอัตราส่วนของพนักงานผู้อื่น เขาจะมีความรู้สึกเท่าเทียมหรือยุติธรรม แต่หากอัตราส่วนไม่เท่ากัน พนักงานผู้นั้นจะเกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรมขึ้น ซึ่งอาจเป็นกรณีของการได้ผลตอบแทนต่ำกว่าผู้อื่น เมื่อเกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรมขึ้น พนักงานก็จะมีปฏิกิริยา หรือมีพฤติกรรมเป็นการตอบโต้ซึ่งอาจเป็นไปได้หลายลักษณะ ได้แก่ การบิดเบือนสิ่งที่ป้อนใส่ เช่นขยันน้อยลง หรือบิดเบือนผลลัพธ์ของตนเองหรือของผู้อื่น เช่น เรียกร้องค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ปฏิกิริยาอาจแสดงออกในลักษณะอื่นอีก ได้แก่ การมีพฤติกรรมที่จะชักนำให้คนอื่นเปลี่ยนสิ่งที่ป้อนใส่หรือเปลี่ยนคนที่จะเปรียบเทียบ หรือรุนแรงที่สุดคือการลาออกจากงาน การรับรู้ความยุติธรรมอีกลักษณะหนึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการ และกระบวนการตัดสินใจขององค์การ (Procedural Justice) เป็น ความยุติธรรมในเชิงการตรากฎระเบียบ นโยบาย ข้อบังคับต่างๆ โดยองค์การ ต้องมีความเสมอภาค เท่าเทียม ยุติธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ รวมถึงการนำกฎ ระเบียบ นโยบายไปสู่ขั้นการปฏิบัติ ต้องมีความเสมอภาคเป็นธรรมเช่นกัน ความยุติธรรมในลักษณะนี้เป็นเรื่องวิธีการและวิธีปฏิบัติต่างๆที่องค์การใช้เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง Organ(1988) กล่าวถึง Procedural Justice ว่าเป็นวิถีทางที่องค์การใช้หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อการตัดสินใจ Konovsky (2000) กล่าวถึงการตัดสินใจที่ถูกต้อง เป็นธรรมในเชิงวิธีการว่าต้องมีความคงเส้นคงวา ปราศจากอคติส่วนบุคคล และต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำเท่าที่จะเป็นไปได้ สาเหตุแห่งพฤติกรรมฯอีกประการคือปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member Exchange เน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้ต้องการมุ่งความสำเร็จสูงสุดขององค์การโดยการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา Graen and Scandura (1987) กล่าวว่าผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไป โดยจะแบ่งผู้ใต้บังคับบัญชาออกเป็น 2 กลุ่ม คือผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน (in-group) ได้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ความสนิทสนมกันมากหรือความสัมพันธ์กันดี (high-quality relationship) และผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่นอกกลุ่ม (out-group) ได้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสนิทสนมกันน้อยหรือความสัมพันธ์กันไม่ดีนัก (low-quality relationship) การทบทวนวรรณกรรมพบว่าการรับรู้การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ(Perceived Organizational Support) จะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นสาเหตุกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การที่เป็นผล แนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) กล่าวว่าพนักงานในองค์การเรียนรู้ รับรู้ท่าทีที่องค์การปฏิบัติต่อตนทีละเล็กละน้อยจนก่อตัวขึ้นเป็นระบบความเชื่อของตนเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างตนเองกับองค์การ ระหว่างกระบวนการก่อตัวหรือการพัฒนาความเชื่อนี้ พนักงานจะประเมินว่าองค์การสนับสนุน ส่งเสริมตนมาก น้อยเพียงใด องค์การเห็นคุณค่าของสิ่งต่างที่พนักงานทำให้แก่องค์การเพียงใด รวมถึงองค์การดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของพนักงานเพียงใด หรืออาจกล่าวได้ว่าการรับรู้การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ (Perceived Organizational Support –POS) เป็นความเชื่อของพนักงานคนหนึ่งๆ ถึงข้อผูกพันทางจิตใจที่องค์การมีต่อพนักงานผู้นั้นว่ามีมากในระดับใด พนักงานที่มีระดับPOS สูงจะมีความเชื่อว่าองค์การจะเห็นความสำคัญของความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เห็นคุณค่าของผลงานหรือสิ่งที่พนักงานทำให้แก่องค์การ (Shanock, Rhoades, Eisenberger, 2006) ในทางตรงข้ามพนักงานที่มีPOS ในระดับต่ำนั้น จะมีความเชื่อว่าองค์การปฏิบัติต่อตน หรือมีท่าทีต่างๆ ต่อตนในลักษณะที่ไม่สนใจและละเลยผลประโยชน์ที่พนักงานควรจะได้รับ อาจมีความเชื่อไปถึงว่าองค์การคอยเอารัดเอาเปรียบตน

1.2 สมมุติฐานการวิจัย

1.2.1 เมื่อควบคุมอายุ อายุงาน การรับรู้การสนับสนุนช่วยเหลือของพนักงานที่ได้รับจากองค์การ (Perceived organizational support) ความยุติธรรมในเชิงกระบวนการ (Procedural Justice) จะสามารถอธิบายการแปรผัน (The unique variance) ของพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ (Citizenship Performance) ได้

1.2.2 เมื่อควบคุมอายุ อายุงาน การรับรู้การสนับสนุนช่วยเหลือของพนักงานที่ได้รับจากองค์การ (Perceived organizational support) ความยุติธรรมในเชิงผลตอบแทน (Distributive Justice) จะสามารถอธิบายการแปรผัน (The unique variance) ของพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ (Citizenship Performance) ได้

1.2.3 เมื่อควบคุมอายุ อายุงาน การรับรู้การสนับสนุนช่วยเหลือของพนักงานที่ได้รับจากองค์การ (Perceived organizational support) ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้นำ (Leader-member exchange) จะสามารถอธิบายการแปรผัน (The unique variance) ของพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ (Citizenship Performance) ได้

2. ระเบียบวิธีวิจัย

รูปแบบการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงเหตุผล (Causal Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบ หรือเป็นสาเหตุแห่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ทุ่มเทชีวิตจิตใจให้งานและองค์การ (Citizenship Performance) โดยมีตัวแปรอิสระ (Independent Variables) หรือตัวแปรที่เป็นสาเหตุแห่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานฯ ประกอบด้วย ความยุติธรรมในเชิงกระบวนการ(Procedural Justice) ความยุติธรรมในเชิงผลตอบแทน (Distributive Justice) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member Exchange) มีตัวแปรตาม(Dependent Variable) คือ พฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ(Citizenship Performance) และมีตัวแปรควบคุม (Control Variables) คือ อายุ อายุงาน และ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (Perceived Organizational Support)

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ใช้ในการเก็บข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะหน่วยการวิเคราะห์ (The Unit of Analysis) ของการศึกษาวิจัยนี้เป็นแบบการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายคู่ (Dyads) กล่าวคือข้อมูลหนึ่งหน่วยต้องได้มาจากทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแบบสอบถามนั้นประกอบด้วยมาตรวัดหรือเครื่องมือวัด (Instrument) ตัวแปรหลักที่อยู่ในกรอบแนวความคิด ทฤษฎี โดยมาตรวัดทุกมาตรวัดจะมีการทดสอบความถูกต้องในเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องในการสร้าง (Construct Validity) ความเชื่อถือได้ (Reliability) ความใช้ได้ในทางปฏิบัติ (Practicality) ก่อนนำข้อมูลไปใช้ในทางสถิติหรือหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ เพื่อทำการศึกษาการปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ (Citizenship Performance)

ประชากร (Population) ของการวิจัยคือ พนักงานและผู้บังคับบัญชาของผลิตภัณฑ์บริษัท ไอซีซี อินเตอร์เนชันแนล (ICC International) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือสหพัฒน์

3. ผลการศึกษา

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical multiple regression analysis) พฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ (Citizenship Performance)

ตัวแปรตาม (N = 335) ขั้นตอนที่ ตัวแปร	R^2	R^2	F
1 ควบคุม	.045		3.925**
2 Procedural Justice	.058	.013	4.024***
3 Distributive Justice	.059	.001	3.427**
4 Leader-member Exchange	.113	.054	5.929***
* P<.05 **P<.01 ***P.001			

4. อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาพบว่าความยุติธรรมเชิงกระบวนการ (Procedural Justice) มีอำนาจการอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ สูงสุดขององค์การ (Citizenship Performance) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bies, Martin, & Brockner, (1993); Farh, Podsakoff, & Organ, (1990); Moorman, (1991); Moorman, Niehoff, & Organ, (1993); Tansky,(1993); Farh, Earley, Lin, (1997) ที่พบความสามารถของการรับรู้ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ (Procedural Justice) ทำนายหรือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ สูงสุดขององค์การ (Citizenship Performance) ดังนั้นความยุติธรรมในเชิงกระบวนการ (Procedural Justice) จึงมีอิทธิพล หรือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ สูงสุดขององค์การ (Citizenship Performance) กล่าวคือ ถ้าองค์การตรากฎระเบียบ นโยบาย ข้อบังคับต่างๆอย่างเสมอภาค เท่าเทียม ยุติธรรม และไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนในองค์การ รวมถึงการนำกฎ ระเบียบ นโยบายไปสู่ขั้นการปฏิบัติ ต้องมีความเสมอภาคเป็นธรรมต่อบุคลากรทุกคนในองค์การ

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ สูงสุดขององค์การกับความยุติธรรมในเชิงผลตอบแทน (Distributive Justice) ปรากฏว่าความยุติธรรมในเชิงผลตอบแทน (Distributive Justice) มีอำนาจการอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ สูงสุดขององค์การ (Citizenship Performance) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bies, Martin, & Brockner, 1993; Farh, Podsakoff, & Organ, 1990; Moorman, 1991; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Tansky, 1993; Farh, Earley, Lin, 1997 ดังนั้นความยุติธรรมในเชิงผลตอบแทน (Distributive Justice) จึงมีอิทธิพล หรือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ สูงสุดขององค์การ (Citizenship Performance) กล่าวคือ ผลตอบแทนที่บุคลากรได้รับจากการปฏิบัติงานได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ จะต้องทัดเทียมกับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผลการศึกษาวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member Exchange) สามารถอธิบายการแปรผัน (The unique variance) ของพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ (Citizenship Performance) ดังนั้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member Exchange) จึงมีอิทธิพล หรือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ สูงสุดขององค์การ (Citizenship Performance) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Deluga, 1998; Wayne and Green, 1993; Wang, Law, Hackett, Wang, and Chen, (2005) กล่าวคือถ้าบุคลากรในองค์การรับรู้ว่าตนมีความสัมพันธ์ที่ดี มีความสนิทสนม ไว้เนื้อเชื่อใจ และ พึ่งพากันได้กับผู้บังคับบัญชา จะทำให้บุคลากรในองค์การมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ สูงสุดขององค์การ (Citizenship Performance)

ข้อเสนอแนะการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปนั้นควรศึกษาตัวแปรอื่นๆที่ อิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ(Citizenship Performance) อาทิ ความเชื่อถือไว้วางใจที่บุคลากรมีต่อองค์การ (Organizational Trust) การจัดการความประทับใจ (Impression Management) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) บทบาทของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Individual characteristics) ลักษณะของงาน (Tasks characteristics) ลักษณะขององค์การ (Organizational characteristics) เป็นต้น โดยอาจศึกษาตัวแปรดังกล่าวเป็นตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามซึ่งคือพฤติกรรมการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การโดยตรง หรือศึกษาเป็นตัวแปรที่นำมาก่อน (Antecedents) หรือศึกษาในลักษณะที่เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (Moderato Variables) อันจะนำไปสู่ผลการวิจัยทางด้านพฤติกรรมองค์ที่มีความครอบคลุมลึกซึ้ง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด นอกจากนี้มาตร

วัด (Measure) พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององานและองค์การ (Citizenship Performance) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนี้ พัฒนาปรับปรุงมาจาก มาตรวัดพฤติกรรม Organizational Citizenship (The Chiness Organizational Citizenship Behavior) ของ Farh, Early, and Lin(1997) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบพฤติกรรมการปฏิบัติงาน 5 ประการ คือ (1) การคำนึงถึงผู้อื่น (Altruism) (2) ความรู้สำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) (3) แสดงตนเป็นคนขององค์การหรือบริษัท (Identification with the company) (4) ความกลมกลืนและความสามารถประสานสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal harmony) (5) การปกป้องทรัพย์สินของบริษัท (Protecting company resources) มาตรวัดที่ใช้นี้สร้างขึ้นตามฐานคติวัฒนธรรมจีนซึ่งอาจมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมไทยอยู่บ้างแม้ว่าความแตกต่างจะไม่มากเมื่อเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมตะวันตก ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจพัฒนามาตรวัด (Measure)พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของของงานและองค์การ (Citizenship Performance) ที่เหมาะกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนไทยโดยเฉพาะ ทั้งนี้เพราะการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Extra-role Behavior) นั้นมักแตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม ดังนั้นถ้าพัฒนามาตรวัดพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของของงานและองค์การที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยจะทำให้ได้ผลการศึกษาที่ถูกต้องมากยิ่งขึ้น ประการสุดท้ายการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของงานและองค์การ (Citizenship Performance)ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการประเมินบุคลากรโดยให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมิน ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ (1) การให้พนักงานประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานฯของตนเอง (Self Rating) จะทำให้ไม่ได้ข้อมูลตามความเป็นจริงเนื่องจากการมีอคติที่จะลำเอียงเข้าข้างตนเอง (2) การให้เพื่อนร่วมงาน (Peer Ratings) ประเมินก็จะได้ผลคล้ายๆกับข้อ(1) คืออาจประเมินเข้าข้างกันซึ่งไม่ใช่ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (3) การให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (Immediate supervisor rating) จะสามารถขจัดอคติดังกล่าวให้ลดน้อยลงกว่าการประเมินโดยบุคคลข้างต้น อย่างไรก็ตามสิ่งที่พบจากการการวิจัยคือ แม้ว่าให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมินพฤติกรรมดังกล่าว ค่าคะแนนเฉลี่ยที่ได้สูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรอื่นอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจใช้ผู้ประเมินหลากหลายกลุ่ม จะทำให้ได้ผลการศึกษาที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น

5. เอกสารอ้างอิง

[1] Arneli, S., Eisenberger, R. Fasolo, P.& Lynch, P. ,1998. Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. Journal of Applied Psychology,83 (2), 288-297.

[2] Barnard, D.I. (1938). The function of the executive. Mass:Harvard University Press.

[3] Bateman, T.S., & Organ, D., 1983. Job Satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. Academy of Management Journal, 26, 587-595.

[4] Bies, R. J., Martin, C. L., Brockner, J., 1993. Just Laid Off, But Still a "Good Citizen?" Only if the Process Is Fair. Employee Responsibilities & Rights Journal, 6(3), 227-238.

[5] Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D., Motowidlo, S.J., 2001. Personality Predictors of Citizenship Performance. International Journal of Selection and Assessment. 9, 52-69,

[6] Chattopadhyay, P., 1999. Beyond direct and symmetrical effects: the influence on demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, 42(3), 273-287

[7] Coyle-Shapiro, J., Kessler, I., & Purcell, J., 2004. Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or 'It's my Job. Journal of Management Studies, 41(1), 85-106.

[8] Deluga, R. J., 1998. Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings. Group & Organization Management, 23(2), 189-216.

[9] Deluga, R. J., 1994. Supervision trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 67(4), 315-326,

[10] Dyne, L. V., Graham, J. W., Dienesch, R. M. ,1994. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 37(4), 765-803.

[11] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ,& Sowa, D., 1886. Perceived Organizational Support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500-507.

[12] Farh, J., Earley, P.C., & Lin, S., 1997. Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior. Administrative Science Quarterly, 42(3), 421-444.

[13] Farh, J., Podsakoff, P. M., Organ, D. W., 1990. Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. Journal of Management, 16(4), 705-727.

[14] Graen, G.B., & Scandura, T.A.,1987. Toward a psychology of dyadic organizing. In L.L. Cummings and B.M. Staw (eds), Research in organizational Behavior, 175-208. Greenwich, CT: JAI Press

[15] Graen, G.B., Novak, M., & Sommerkamp, P. ,1982. The effect of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Tsating a dual attachment model. Organizational Behavior and Human Performance, 30, 109-131.

[16] Graham, J. W., 1991. An essay on organizational citizenship behavior. Employee Responsibilities and Rights Journal, 4, 249-270.

[17] Hemphill, T.A., 2004. Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance. Model Business and Society Review, 109 (3), 339-361,

[18] Hodson, R., 2001. Disorganized, Unilateral, and Participative Organizations: New Insights from the Ethnographic Literature. Industrial Relations , 40(2), 204-230.

[19] Hunt, S.T., 2002. On the Virtues of Staying 'Inside of the Box': Does Organizational Citizenship Behavior Detract from Performance in Taylorist Jobs. International Journal of Selection and Assessment, 10(1), 235-259.

[20] Hutchison, S., & Garstka, M. L., 1996. Sources of Perceived Organizational Support: Goal Setting and Feedback Journal of Applied Social Psychology, 26 (15), 1351-1366.

[21] Jacqueline, A-M. Coyle, S., Kessler, I., & Purcell, J., 2004. Exploring Organizationally Directed Citizenship Behavior: Reciprocity or 'It's my Job. Journal of Management Studies, 41(1), 85-106.

[22] Kelloway,E.K., Loughlin, C., Barling, J., & Nault, A., 2002 Self-Reported Counterproductive Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Separate but Related Constructs. International Journal of Selection and Assessment, 10 (1&2).

[23] Konovsky, M. A., 2000. Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. Journal of Management, 26 (3), 489-511.

[24] Koopmann, R., 2003. The Relationship between perceived organizational justice and organizational citizenship behavior: A review of the literature, Journal of Applied Psychology, 15 (3), 265-272.

[25] Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. , 2002. Trust in the Face of Conflict: The Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context. Journal of Applied Psychology, 87(2), 312-319.

[26] Logsdon, J.M., 2004. Global Business Citizenship: Applications to Environmental Issues. Business and Society Review, 109(1).

[27] Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Rich, G. A., 2001. Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. Journal of the Academy of Marketing Science, Spring, 29(2), 115-135.

[28] Miles,D.E., Borman,W.E., Spector, P.E. & Fox, S., 2002. Building an Integrative Model of Extra Role WorkBehaviors: A Comparison of Counterproductive Work Behavior with Organizational Citizenship Behavior. International Journal of Selection and Assessment 10(1&2).

[29] Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P., 1998. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational behavior. Academy of Management Journal, 41(3), 351-357.

Moorman, R.H.; Harland, L. K., 2002. Temporary employees as good citizens: factors influencing their OCB performance. Journal of Business & Psychology, 17(2), 171-187.

[30] Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. Employee Responsibilities & Rights Journal, 6(3), 209-225

[31] Morrison, E. W., 1996. Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality. Human Resource Management, 96(35), 493-512.

[32] Organ D.W.,1988. Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome. Lexington, Mass: Lexington Books.

[33] Organ, D. W., & Ryan, K., 1995. A meta analytic review of attitudinal and disposional predictors of Organizational Citizenship Behavior. Personnel Psychology, 95(4),775-802.

[34] Podsakoff, P. M., & Ahearne, M., & MacKenzie, S. B., 1997. Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. Journal of Applied Psychology, 82(2), 262-270.

[35] 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 (3), 513-563.

[36] Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B.,1997. Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. Human Resource Management, 10 (2) ,133 – 152.

[37] Schnake, M. E., & Dumler, M. P., 2003. Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 76 (3), 283-301.

[38] Shanock, L. R., & Eisenberger, R., 2006. When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. Journal of Applied Psychology, 91(3), 689-695.

[39] Shore, L. M., & Tetrick, L. E.,1991. A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. Journal of Applied Psychology, 76(5), 637-643.

[40] Snape, E., & Redman, T., 2004. Exchange or Covenant: The Nature of the Member-Union. Relationship Industrial Relations, 43,(4), 855-873.

[41] Stamper, C. L., & Van Dyne, L., 2003. Work status and organizational citizenship behavior: a field study of restaurant employees. Journal of Organizational Behavior,22(5), 517-536,

[42] Tansky, J. W., 1993. Justice and Organizational Citizenship Behavior: What Is the Relationship. Employee Responsibilities & Rights Journal, 6(3), 195-207.

[43] Van Dyne, L., & Soon A., 1998. Organizational Citizenship Behavior of contingent workers in Singapore. Academy of Management Journal, 41(6), 692-703.

[44] Viswesvaran, C. & Ones, D.S. 2000. Perspectives on Models of Job Performance. International Journal of Selection and Assessment, 8(4), 216-226.

[45] Waddock, S.,2004. Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship. Business and Society Review, 109(1), 435-462.

[46] Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Zhen X., 2005. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and Organizational Citizenship Behavior. Academy of Management Journal, 48(3), 420-432.

[47] Wayne, S. J., & Green, S. A.,1993. The Effects of Leader--Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior. Human Relations, 46(12), 1431-1440