

ผลกระทบเชิงสาเหตุของปัจจัยจิตใจ ปัจจัยค้ำจุน และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ณัฐมน บัวพรมมี¹
ดำรงค์พล วิโรจน์ธรรม²
ปริญญ์ ศุกรีเขตร³

Received 2 April 2021

Revised 20 April 2021

Accepted 27 April 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจิตใจ ปัจจัยค้ำจุน และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ พนักงานของธนาคารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างจำนวน 440 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ค่าทางสถิติ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า χ^2 เท่ากับ 265.422 p-value เท่ากับ 0.000 χ^2/df เท่ากับ 1.856 GFI เท่ากับ 0.950 AGFI เท่ากับ 0.910 CFI เท่ากับ 0.975 NFI เท่ากับ 0.948 และ RMSEA เท่ากับ 0.044 ซึ่งผ่านตามเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุนส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 ส่วนการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลทางตรงเชิงลบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.025 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 58

คำสำคัญ: ปัจจัยจิตใจ ปัจจัยค้ำจุน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

¹ สาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เลขที่ 39 หมู่ 1 ถนนรังสิต นครนายก อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี 12110
อีเมล: nathamon_b@rmutt.ac.th

² สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เลขที่ 39 หมู่ 1 ถนนรังสิต นครนายก อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี 12110
อีเมล: dumrongpoal_v@rmutt.ac.th

³ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เลขที่ 2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240
อีเมล: prinns.ru@gmail.com

THE CAUSAL EFFECT OF MOTIVATION FACTORS, HYGIENE FACTORS, AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON WORK PERFORMANCE OF A BANK EMPLOYEE IN BANGKOK

Nathamon Buaprommee¹

Dumrongpoal Virojtum²

Prinn Sukriket³

Abstract

This research aimed to study motivation factors, hygiene factors, and perceived organizational support on work performance of a bank employee in Bangkok. The sample size consisted of 440 samples using questionnaires to collect data. Data were analyzed using descriptive statistics; frequency, percentage, mean and standard deviation. For hypotheses testing, this research employed structural equation model.

This research showed that the model is consistent with the empirical data by considering the Chi-square value of 265.422, the p-value of 0.000, Chi-square/df of 1.856, GFI of 0.950, AGFI of 0.910, CFI of 0.975, NFI of 0.948 and RMSEA of 0.044. Results from hypotheses testing revealed that motivation factors and hygiene factors had positive effects on employee work performance at 0.000 level of statistical significance. Meanwhile, perceived organizational support had negative effect on employee work performance at 0.025 level of statistical significance with a 58% predictive power.

Keywords: Motivation Factor, Hygiene Factor, Perceived Organizational Support, Work Performance

¹ Department of Marketing, Faculty of Business Administration, 39 Moo 1 Rangsit Nakorn Nayok Road, Thanyaburi, Pathum Thani 12110, E-mail: nathamon_b@rmutt.ac.th

² Department of Management, Faculty of Business Administration, 39 Moo 1 Rangsit Nakorn Nayok Road, Thanyaburi, Pathum Thani 12110, E-mail: dumrongpoal_v@rmutt.ac.th

³ Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, 2082 Ramkhamhaeng Road, Hua Mak, Bang Kapi, Bangkok 10240, E-mail: prinns@gmail.com

บทนำ

ในปัจจุบันโลกให้ความสำคัญกับระบบเศรษฐกิจการเงินของแต่ละประเทศอย่างมากเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกและเกิดการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจการเงิน จึงทำให้อุตสาหกรรมในภาคการเงินการธนาคารมีการวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งธนาคารทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เล็งเห็นถึงความสำคัญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ที่มีแรงผลักดันมาจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการนิยมใช้สมาร์ตโฟนกันมากขึ้น ประกอบกับระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมและมีความเสถียรมากยิ่งขึ้น (พรชัย ชุนหจินดา, 2562) ทำให้ธนาคารแต่ละแห่งมีการปรับโครงสร้างธุรกิจและองค์การใหม่ โดยมีการปรับลดจำนวนพนักงานและสาขาลงอย่างมาก โดยในปี พ.ศ.2563 มีจำนวนสาขาธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบอยู่ที่ 6,436 สาขา โดยลดลงจากในปี พ.ศ.2562 ที่มีสาขาจำนวน 6,692 สาขา ซึ่งธนาคารที่มีการลดจำนวนสาขามากที่สุด คือ ธนาคารไทยพาณิชย์ (113 สาขา) รองลงมา คือ ธนาคารกรุงไทย (54 สาขา) ธนาคารสีกกรไทย (40 สาขา) ธนาคารกรุงเทพ (15 สาขา) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา (11 สาขา) เป็นต้น (กรุงเทพธุรกิจ, 2563) ซึ่งสภาวะการแข่งขันของธุรกิจธนาคารนอกจากการลดลงของจำนวนพนักงานและสาขาแล้ว ธุรกิจธนาคารทั่วโลกยังได้รับผลกระทบจากการแพร่กระจายของเชื้อไวรัส ทำให้หลายธนาคารมีมาตรการในการป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อไวรัสด้วยการลดจำนวนพนักงานที่ให้บริการในแต่ละสาขา หรือการจัดให้มีการทำงานจากบ้าน (Work from Home) ซึ่งเป็นวิธีการปฏิบัติงานในความปกติใหม่ของประเทศ

พนักงานธนาคารนั้นมีความสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การจากการทำงานและการให้บริการของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นจะต้องอาศัยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน เนื่องจากเป็นการสร้างแรงจูงใจนั้นจะส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน ความพยายาม ความเต็มใจและความทุ่มเททั้งกายและใจในการทำงาน ซึ่งทฤษฎีสองปัจจัยได้เสนอแนวทางการที่จะสร้างแรงจูงใจไว้ 2 มิติ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) คือ ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับงานโดยตรงซึ่งมีอิทธิพลต่อการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพียงแต่จะต้องให้ความสำคัญในการตอบสนองอย่างเพียงพอเพื่อลดความไม่พึงพอใจ (กมลพร กัลยาณมิตร, 2559; ญัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์, 2562) และนอกเหนือจากการที่องค์การสร้างแรงจูงใจแล้วยังจะต้องสร้างให้พนักงานเกิดการรับรู้ถึงสิ่งที่ยังต้องการให้การสนับสนุนแก่พวกเขาในการทำงานและการใช้ชีวิต หากองค์การมีการสนับสนุนมากจนถึงระดับที่พนักงานรับรู้จะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน (มาริสสา อินทรเกิด และวิโรจน์ เจริญลักษณ์, 2559) ด้วยเหตุเหล่านี้ที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญที่จะต้องศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เพื่อที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหรือการแก้ไขประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

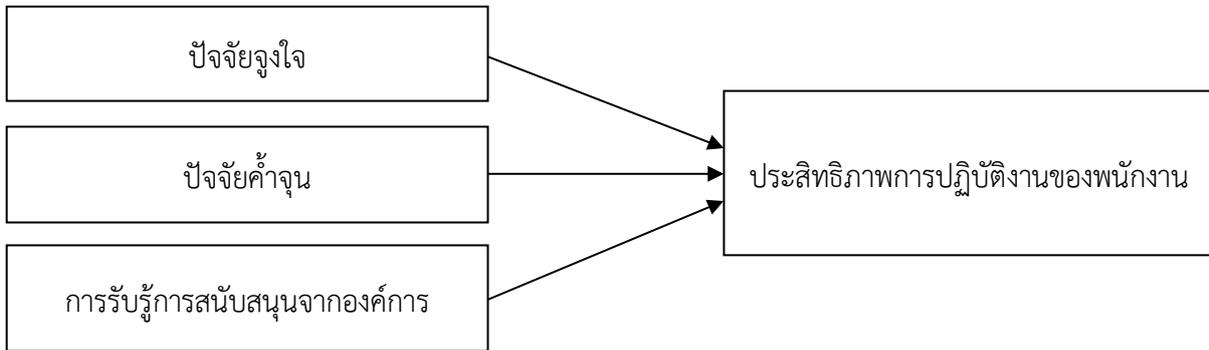
วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
2. ปัจจัยค้ำจุนส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
3. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง กระบวนการของร่างกายและจิตใจที่ได้รับแรงกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย (ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์, 2562) ซึ่งแรงจูงใจนั้นจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการสร้างแรงจูงใจและจัดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงานจะต้องอาศัยองค์ประกอบของทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) เป็นทฤษฎีที่เสนอเกี่ยวกับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ด้านลักษณะของงาน (Work Itself) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) และด้านความก้าวหน้าในงาน (Advancement) และ 2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) ด้านผลตอบแทน (Compensations) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Supervision) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) ด้านสภาพการทำงาน (Working Conditions) ด้านตำแหน่งในการทำงาน (Status) ด้านความมั่นคง (Job Security) และด้านความสมดุลของงานกับชีวิตส่วนตัว (Personal Life) (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; กมลพร กัลยาณมิตร, 2559; กฤษดา เขียววัฒนสุข และคณะ, 2561) นอกจากนี้ ศิริศักดิ์ จังคศิริ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข (2564) ยังพบว่าปัจจัยค้ำจุนยังมีความสำคัญโดยส่งผลต่อระดับการคงอยู่กับองค์กรของบุคลากรอีกด้วย

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง ความเชื่อของพนักงานที่เกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร เช่น มีการจัดบรรยากาศขององค์กรที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ความดูแลเอาใจใส่พนักงาน

ด้วยความเต็มใจช่วยเหลือจากหัวหน้างาน และการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อพนักงาน คุณค่าการทำงาน และการแสดงถึงความห่วงใยพนักงาน เป็นต้น (Peelle & Henry; 2007; Wayne, Shore, & Liden, 1997) โดยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านจิตวิทยาสังคม และด้านปัจจัยเกื้อหนุนในการปฏิบัติงาน (เปรมจิตร์ คล้ายเพชร, 2548; รัตนภัทร์ สุวรรณสิทธิ์ และวิโรจน์ เจษภูาลักษณ์, 2558)

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจากการใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) เครื่องจักร (Machines) วัสดุ (Materials) และเทคนิควิธีการ (Methods) ผ่านกระบวนการ (Process) เพื่อให้ได้รับผลผลิต (Output) คุณภาพสูง (Simon, 1960; Smith, 1980) ซึ่งองค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านคุณภาพ คือ ผลผลิตมีความถูกต้องตามมาตรฐาน ด้านปริมาณ คือ การปฏิบัติงานได้ตามปริมาณที่องค์กรกำหนด และด้านเวลา คือ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและรวดเร็ว (Peterson & Plowman, 1989)

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยมีจำนวนพนักงานกว่า 3,000 คน โดยกำหนดจำนวนตัวอย่างจากสูตรคำนวณของ Yamane (1973) ได้จำนวนทั้งสิ้น 385 คน และการกำหนดขนาดตัวอย่างตามข้อตกลงเบื้องต้นในการใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างจะต้องมีขนาดตัวอย่างที่เพียงพอการใช้สถิติ อย่างน้อย 5-20 เท่าต่อตัวแปรสังเกตในแบบจำลองสมการโครงสร้าง ซึ่งในงานวิจัยนี้มีจำนวนตัวแปรสังเกตทั้งสิ้น 22 ตัวแปรสังเกต ดังนั้นขนาดตัวอย่างที่เพียงพอเท่ากับ 110-440 ตัวอย่าง ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงกำหนดจำนวนตัวอย่างเท่ากับ 440 ตัวอย่าง (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010) ทำการสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความน่าจะเป็นแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากการจับฉลากเลือกเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 10 เขต ซึ่งเขตกรุงเทพฯชั้นใน (เขตเมือง) ได้แก่ ราชเทวี สาทร บางคอแหลม และดุสิต เขตกรุงเทพฯชั้นกลาง (เขตต่อเนื่อง) ได้แก่ คันนายาว สะพานสูง และสายไหม และเขตกรุงเทพฯชั้นนอก (เขตชานเมือง) ได้แก่ บางขุนเทียน หลักสี่ และดอนเมือง หลังจากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยวิธีการสุ่มแบบตามสะดวกในแต่ละเขตข้างต้นจนครบถ้วนจำนวน 440 ชุด

เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ 1) แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ ซึ่งประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในงาน จำนวน 15 คำถาม โดยมีความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.837 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุน ซึ่งประกอบด้วย ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ด้านผลตอบแทน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านตำแหน่งในการทำงาน ด้านความมั่นคง และด้านความสมดุลของงานกับชีวิตส่วนตัว จำนวน 27 คำถาม โดยมีความเชื่อมั่น 0.909 4) แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านจิตวิทยาสังคม และด้านปัจจัยเกื้อหนุนในการปฏิบัติงาน จำนวน 10 คำถาม โดยมีความเชื่อมั่น 0.879 และ 5) แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ และด้านเวลาจำนวน 15 คำถาม โดยมีความเชื่อมั่น 0.865 โดยแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จึงถือว่าแบบสอบถามมีความ

นำชื่อ (กัลยา วานิชย์บัญชา และฐิตา วานิชย์บัญชา, 2558) แบบสอบถามฉบับนี้ใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบบ Rating Scale 7 ระดับ และแบ่งช่วงคะแนนตามเกณฑ์แบ่งค่าแบบอัตรภาคขั้นที่ 0.86

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบไปด้วย ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทดสอบสมมติฐานโดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ประกอบไปด้วย แบบจำลองการวัดโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ซึ่งจะพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) และการทดสอบแบบจำลองเชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งกำหนดนัยสำคัญไว้ที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัย

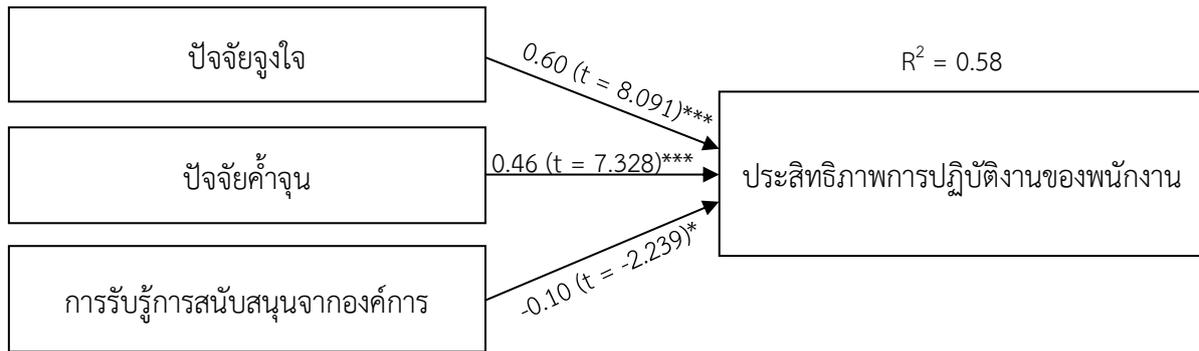
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 284 คน (ร้อยละ 64.5) มีอายุอยู่ระหว่าง 25 – 30 ปี จำนวน 178 คน (ร้อยละ 40.5) ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 338 คน (ร้อยละ 76.8) โดยมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 154 คน (ร้อยละ 35.0) และมีประสบการณ์ทำงาน 2 – 5 ปี จำนวน 134 คน (ร้อยละ 30.5) และผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนปัจจัยจูงใจส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านความก้าวหน้าในงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 5.58$, $SD = 0.54$) รองลงมา ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ($\bar{X} = 5.56$, $SD = 0.54$) ด้านความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X} = 5.52$, $SD = 0.62$) ด้านลักษณะของงาน ($\bar{X} = 5.43$, $SD = 0.54$) และด้านความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 5.36$, $SD = 0.54$) ตามลำดับ และปัจจัยค้ำจุนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านนโยบายและการบริหารขององค์กรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 5.61$, $SD = 0.56$) รองลงมา ด้านความมั่นคง ($\bar{X} = 5.46$, $SD = 0.54$) ด้านตำแหน่งในการทำงาน ($\bar{X} = 5.45$, $SD = 0.54$) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 5.43$, $SD = 0.55$) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 5.36$, $SD = 0.67$) ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 5.35$, $SD = 0.61$) ด้านสภาพการทำงาน ($\bar{X} = 5.26$, $SD = 0.62$) ด้านความสมดุลของงานกับชีวิตส่วนตัว ($\bar{X} = 5.08$, $SD = 0.58$) และด้านผลตอบแทน ($\bar{X} = 4.88$, $SD = 0.72$) ตามลำดับ

ส่วนการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านความมั่นคงในการทำงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 5.58$, $SD = 0.56$) รองลงมา ด้านโอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 5.33$, $SD = 0.64$) ด้านจิตวิทยาสังคม ($\bar{X} = 5.36$, $SD = 0.64$) ด้านปัจจัยเกื้อหนุนในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.98$, $SD = 0.80$) และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ($\bar{X} = 4.91$, $SD = 0.79$) ตามลำดับ และส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยด้านเวลามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 5.63$, $SD = 0.43$) รองลงมา ด้านคุณภาพ ($\bar{X} = 5.67$, $SD = 0.46$) และด้านปริมาณ ($\bar{X} = 5.57$, $SD = 0.53$) ตามลำดับ

ตารางที่ 1 แสดงการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

ตัวแปร	Factor Loading	R ²	CR	AVE
ปัจจัยจิตใจ			0.83	0.50
MOT1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน	0.71	0.50		
MOT2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	0.66	0.44		
MOT3 ด้านลักษณะของงาน	0.72	0.52		
MOT4 ด้านความรับผิดชอบ	0.76	0.58		
MOT5 ด้านความก้าวหน้าในงาน	0.69	0.48		
ปัจจัยค้ำจุน			0.90	0.50
MOT6 ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร	0.71	0.50		
MOT7 ด้านผลตอบแทน	0.72	0.52		
MOT8 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	0.68	0.46		
MOT9 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	0.70	0.49		
MOT10 ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.66	0.44		
MOT11 ด้านสภาพการทำงาน	0.68	0.46		
MOT12 ด้านตำแหน่งในการทำงาน	0.70	0.49		
MOT13 ด้านความมั่นคง	0.79	0.62		
MOT14 ด้านความสมดุลของงานกับชีวิตส่วนตัว	0.69	0.48		
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร			0.88	0.60
POS1 ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	0.72	0.52		
POS2 ด้านโอกาสก้าวหน้า	0.84	0.71		
POS3 ด้านความมั่นคงในการทำงาน	0.66	0.44		
POS4 ด้านจิตวิทยาสังคม	0.81	0.66		
POS5 ด้านปัจจัยเกื้อหนุนในการปฏิบัติงาน	0.82	0.67		
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน			0.75	0.51
Y1 ด้านคุณภาพ	0.67	0.45		
Y2 ด้านปริมาณ	0.83	0.69		
Y3 ด้านเวลา	0.62	0.38		

จากตารางที่ 1 พบว่า ตัวแปรสังเกตในแบบจำลองสมการโครงสร้างมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.62 - 0.84 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนอยู่ระหว่าง 0.38 - 0.71 และมีค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) อยู่ระหว่าง 0.75 - 0.90 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 และมีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) อยู่ระหว่าง 0.50 - 0.60 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 จึงสามารถนำไปใช้ในการทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้างได้ (Hair, et al., 2010)



$\chi^2 = 265.422$, $df = 143$, $p\text{-value} = 0.000$, $\chi^2/df = 1.856$, $GFI = 0.950$, $AGFI = 0.910$,
 $CFI = 0.975$, $NFI = 0.948$, $RMSEA = 0.044$

ภาพที่ 2 แสดงการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 2 แสดงค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้าง ก่อนและหลังปรับ

ค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้องกลมกลืน	ก่อนปรับ	หลังปรับ	เกณฑ์การทดสอบ
χ^2	1178.034	265.422	-
p-value	0.000	0.000	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
χ^2/df	5.803	1.856	ควรมีค่าน้อยกว่า 2
GFI	0.793	0.950	ควรมีค่ามากกว่า 0.95
AGFI	0.742	0.910	ควรมีค่ามากกว่า 0.90
CFI	0.798	0.975	ควรมีค่ามากกว่า 0.95
NFI	0.767	0.948	ควรมีค่ามากกว่า 0.95
RMSEA	0.105	0.044	ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05

ที่มา: Hair, et al., 2010

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า χ^2 เท่ากับ 265.422 p-value เท่ากับ 0.000 χ^2/df เท่ากับ 1.856 GFI เท่ากับ 0.950 AGFI เท่ากับ 0.910 CFI เท่ากับ 0.975 NFI เท่ากับ 0.948 และ RMSEA เท่ากับ 0.044 ซึ่งผ่านตามเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ โดยปักจี้จุงใจ ($t = 8.091$, $p\text{-value} = 0.000$, $\beta = 0.60$) และปักจี้จุงค้ำจุน ($t = 7.328$, $p\text{-value} = 0.000$, $\beta = 0.46$) ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 ส่วนการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ($t = 7.328$, $p\text{-value} = 0.000$, $\beta = 0.46$) ส่งผลทางตรงเชิงลบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.025 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 58

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ผลกระทบเชิงสาเหตุของปักจี้จุงใจ ปักจี้จุงค้ำจุน และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร” ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ปักจี้จุงใจและปักจี้จุงค้ำจุนส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะผลักดันให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงาน

ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยจากทฤษฎีสองปัจจัยที่อธิบายว่า หากพนักงานได้รับการเสริมแรงภายในจะทำให้พนักงานนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งยังส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การจากการที่พนักงานนั้นมีการตอบสนองต่อแรงจูงใจที่องค์การจัดสรรให้ได้อย่างเพียงพอ (กมลพร กัลยาณมิตร, 2559) เมื่อวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ยในองค์ประกอบของปัจจัยจูงใจจะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับด้านความก้าวหน้าในงานมากที่สุด เนื่องจากการทำงานในสายอาชีพการเงินการธนาคารมีความก้าวหน้าที่แตกต่างกันจากอาชีพอื่น ๆ คือ อายุการทำงานที่มากขึ้นจะแสดงถึงประสบการณ์และความชำนาญในการใช้ทักษะความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินและการให้บริการจึงทำให้มีโอกาที่จะเติบโตในสายอาชีพสูงจากมาตรฐานที่ธนาคารวางไว้ รองลงมา การได้รับการยอมรับนับถือ เป็นอีกมิติที่มีความสำคัญในการทำงานเพราะจะทำให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานและเคารพต่อบทบาทหน้าที่นั้น ๆ จากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ส่วนในองค์ประกอบของปัจจัยค้ำจุน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับด้านนโยบายและการบริหารขององค์การมากที่สุด ซึ่งถือว่าเป็นมิติที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการงานด้านธนาคารที่แสดงออกซึ่งทิศทางในการทำงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์การและตัวพนักงานเอง โดยองค์การนั้นมีนโยบายที่เอื้อต่อพนักงานจะทำให้แรงจูงใจในการทำงานที่สูงขึ้น รองลงมา ด้านความมั่นคงในอาชีพมีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบันที่ธนาคารต่าง ๆ มีการเคลื่อนไหวปรับปรุงองค์การทั้งในเชิงนโยบายและโครงสร้างตามพฤติกรรมของผู้บริโภค ทำให้พนักงานมีความต้องการความมั่นคงในอาชีพที่มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษดา เขียววัฒนสุข นิกร สีขาค่า และมรกต จันทร์กระพ้อ (2562) ที่พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทีม และงานวิจัยของ พัชรหทัย จารุทวีผลบุญกุล และมรกต จันทร์กระพ้อ (2563) ที่พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ

ส่วนการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลทางตรงเชิงลบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน แสดงให้เห็นถึงปัญหาในการสนับสนุนจากองค์การ ณ ปัจจุบันที่มีปัญหาในเชิงธุรกิจจากผลกระทบของการแพร่ระบาดเชื้อไวรัสและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ ทำให้มีการลดการสนับสนุนต่าง ๆ ลง เช่น ชั่วโมงการทำงาน เงินเดือน โบนัส เป็นต้น ทำให้พนักงานจะต้องปรับตัวเพื่อให้ตัวเองอยู่รอด และส่งผลให้งานวิจัยนี้พบว่าส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยจะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ทำให้พนักงานต่าง ๆ มีความกังวลต่ออาชีพที่ตนดำรงอยู่และโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยา สว่างคง และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ (2559) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและองค์การมีอิทธิพลอย่างสูงกับความตั้งใจลาออกของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญาณิศา เพื่อนเพาะ และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ (2562) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภานุ ปันชู ก้าพล และกฤษดา เขียววัฒนสุข (2562) ที่อธิบายว่า การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารควรให้ความสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะในมิติของความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน โดยความก้าวหน้าตามสายงานจะต้องมีการระบุเงื่อนไขและมาตรฐานที่มีความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน สวัสดิการ ตลอดจน

การให้ทุนการศึกษาต่าง ๆ เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจในระดับสูงให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ยังช่วยให้พนักงานเกิดความท้าทายและใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นในการทำงาน

2. ผู้บริหารหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารควรมีการกำหนดนโยบายการบริหารองค์การในมิติที่เอื้อต่อการทำงานของพนักงาน และสร้างความมั่นคงในอาชีพให้แก่พนักงาน เพื่อลดความกังวลในการดำรงอยู่ในองค์การและขวัญกำลังใจในการทำงาน

3. ผู้บริหารหรือผู้จัดการในแต่ละสาขา ควรมีการสื่อสารปัญหาที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ ณ ปัจจุบันให้แก่พนักงานทราบและรับรู้ถึงปัญหานั้น ๆ อย่างเข้าใจ พร้อมทั้งอธิบายอุปสรรคและข้อจำกัดในการสนับสนุนจากองค์การให้แก่พนักงาน เพื่อที่จะลดข้อขัดแย้งและความมั่นคงปลอดภัยในอาชีพแก่พนักงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยอื่นเพิ่มเติม โดยเฉพาะปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของพนักงาน เช่น ความผูกพันต่อองค์การ สมรรถนะในการทำงาน เป็นต้น เพื่อที่จะต่อยอดและขยายขอบเขตองค์ความรู้ในทางวิชาการและทางปฏิบัติ

2. ควรศึกษาด้วยรูปแบบวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและพนักงานเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากทั้งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและแรงจูงใจในมิติต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับ เพื่อที่จะสามารถนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างลึกซึ้ง

เอกสารอ้างอิง

กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ. วารสารวไลยลงกรณ์ปริทัศน์, 6(3), 175-183.

กรุงเทพธุรกิจ. (2563). แบงก์จ้อ 'ปิดสาขา' อื้อ พิชโควิดเร่งพฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยน ยอดใช้โมบายแบงก์พุ่งแรง. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/879217>

กฤษดา เขียววัฒนสุข นิกร ลีชาคำ และมรกต จันทร์กระพ้อ. (2562). สภาพแวดล้อมในการทำงานและแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพที่งาน: ข้อมูลเชิงประจักษ์จากบริษัทผลิตอุปกรณ์คอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 8(2), 219-230.

กฤษดา เขียววัฒนสุข รัชณี แก้วมณี นีรนุช สายสุยา และสุภัทสรุ กิริกา (2561). แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ เบทาโกร สเปเชียลตี้ ฟู้ดส์ จำกัด. วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ, 5(2), 55-69.

กัลยา วานิชย์บัญชา และฐิตา วานิชย์บัญชา. (2558). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล (พิมพ์ครั้งที่ 27). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สามลดา.

กัลยา สว่างคง และวิโรจน์ เจริญลักษณ์. (2559). อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและจากองค์การที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกของงานผ่านความผูกพันด้านความรู้สึกต่อองค์การของพนักงานบริษัทนำเที่ยวในกรุงเทพมหานคร. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 14(1), 91-103.

ญาณิศา เผื่อนเพาะ และวิโรจน์ เจริญลักษณ์. (2562). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของพนักงาน: บทบาทการเป็นตัวแปรแทรกของบรรยากาศการมอบอำนาจและการมอบอำนาจด้านจิตใจของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมบ้านหว้า (ไฮเทค) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ Veridian มหาวิทยาลัยศิลปากร (มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ), 12(5), 283-303.

- ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์. (2562). การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน. **วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์**, 9(2), 161-171.
- เปรมจิตร์ คล้ายเพชร. (2548). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยุติธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรและความตั้งใจลาออก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- พรชัย ชุนหจินดา. (2562). การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและความก้าวหน้าของฟินเทคไทย. **วารสารสุทธิปริทัศน์**, 33(106), 251-264.
- พัชรหทัย จารุทวีผลนุกูล และมรกต จันทร์กระพ้อ. (2563). การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร: ข้อมูลเชิงประจักษ์จากพนักงานในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี**, 9(1), 64-76.
- ภาณุ ปิ่นทุกำพล และกฤษดา เขียววัฒนสุข. (2562). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน. **วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม**, 6(1), 138-151.
- มาริสสา อินทรเกิด และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2559). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง. **วารสารธุรกิจปริทัศน์**, 8(2), 129-144.
- รัตนภัทร์ สุวรรณสิทธิ์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2558). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ผ่านสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม. **วารสารอิเล็กทรอนิกส์ Veridian มหาวิทยาลัยศิลปากร (มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ)**, 8(2), 2217-2235.
- ศิริศักดิ์ จังคศิริ และกฤษดา เขียววัฒนสุข. (2564). บุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรทางการแพทย์ในโรงพยาบาลทั่วไประดับมาตรฐานแห่งหนึ่ง. **วารสารศิลปการจัดการ**, 5(1), 192-205.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis** (7th ed.). NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). **The motivation to work** (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Peelle, D. M., & Henry, E. (2007). Reciprocating perceived organization support through citizenship behaviors. **Journal of Managerial Issues**, 4, 554-575.
- Peterson, E., & Plowman, G. E. (1989). **Business organization and management** (3rd ed.). New York: Irwin.
- Simon, A. (1960). **Administrative behavior**. New York: The Mcmillion.
- Smith, M. (1980). **Educational leadership: Culture and diversity**. Gateshead: Athenaem Press.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. **Academy of Management Journal**, 40, 82-111.