



การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่ส่งผล ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง

Influence of Perceived Organization Support and Perceived Supervisor support toward Job Performance of Employee in The Private University

มาริสสา อินทรเกิด¹ และวิโรจน์ เกษญาติเกษม²

¹คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

²คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

E-mail : m_songphra@hotmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนของหัวหน้างาน 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน 4. เพื่อศึกษาความเป็นตัวแปรกลางของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ในอิทธิพลระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและผลการทำงาน

โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสายงานสนับสนุน ซึ่งปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง รวมทั้งสิ้น 165 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการอธิบายตัวแปร และใช้สถิติเชิงอนุมาน คือ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) ในการหาอิทธิพลระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษา มีข้อค้นพบจากการศึกษาดังนี้ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน



มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีลักษณะความเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและผลการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ : การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ผลการปฏิบัติงาน

Abstract

The objectives of this research are 1) To study on the influence of organizational support perception to supervisors' support perception, 2) To study on the influence of organizational support perception to employees' performance. 3) To study on the influence of of supervisors' supports perception to employees' performance, 4) To study on the influence of the mediator of supervisors' support perception to the influence of organizational support perception and performance.

Data were collected by questionnaires. The population was the administrative staff of a private university. The sampling was 165 persons. The data analyzed with both descriptive statistic using Percentage, Mean, Standard Deviation and inference statistic using Multiple Regression Analysis. The results of the study were Organizational supports perception and Supervisors' support had had impact on Job Performance, and Supervisors' support perception has mediating effect on the relationship between Organization Support perception and Job Performance.

Keyword : Organization Support perception, Supervisors' Support perception, Job Performance

1. บทนำ

การแข่งขันในสังคมพลวัตที่มีอยู่สูง โดยเฉพาะในองค์กรธุรกิจที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน การบริหารจัดการภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญมากเพื่อจะทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร หนึ่งในปัจจัยที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จในการบริหารงานคือบุคลากรในองค์กร การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลถือว่ามีความสำคัญ



เพราะจัดว่าเป็นทรัพยากรที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความรู้ความสามารถ และศักยภาพได้อย่างไม่สิ้นสุด ซึ่งมุมมองต่อการพัฒนาและการเพิ่มคุณค่าให้แก่ทุนมนุษย์ ในเชิงเศรษฐศาสตร์ถือว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า (ศรีชัย พิมพ์ทอง, 2557)

การบริหารจัดการทุนมนุษย์ได้เข้ามามีบทบาทในปัจจุบันมากขึ้น แม้แต่ในการจัดการบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาทั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ทยอยเปลี่ยนสภาพเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยมีอิสระและเสรีภาพในทางวิชาการในการดำเนินงาน รวมทั้งสามารถกำหนดและดำเนินการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง รวมทั้งกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนสูงมากขึ้น ฯลฯ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชนต่างพยายามดึงดูด และสามารถสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานได้

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นการสะท้อนถึงคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กร โดย Rhoades and Eisenberger (2002) ได้ให้ความเห็นว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะสร้างความรู้สึกต่างตอบแทน ทำให้บุคลากรเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรและมีบทบาททางสังคม ส่งเสริมความคิดของบุคลากรที่ว่า องค์กรตระหนักรู้และให้รางวัลเพื่อเพิ่มการปฏิบัติงาน ซึ่งจะให้ประโยชน์ที่ดีทั้งต่อบุคลากรในแง่ของการมีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้นและต่อองค์กรในแง่ของการมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น การสนับสนุนจากหัวหน้างานและรางวัลจากองค์กรและสภาพการทำงานเป็นส่วนหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งจะส่งผลกับองค์กรในหลายๆ ด้าน เช่น เพิ่มความผูกพันกับองค์กร การรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน ผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น ความตึงเครียดน้อยลง และพฤติกรรมการผลงานน้อยลง (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001) เนื่องจากหัวหน้างานเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กร เมื่อพนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีความไว้วางใจในหัวหน้างาน เท่ากับว่าพนักงานมีรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรและให้ความไว้วางใจในองค์กรด้วย การที่บุคลากรระดับล่างจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วนตรงตามมาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด องค์กรประกอบสำคัญของการทำให้สภาวะเช่นนั้นเกิดขึ้น คือ ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานพร้อมที่จะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนของงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วน จากการศึกษาของ Humphrey and Stokes (2000) พบว่า ผู้บังคับบัญชามักจะมีลักษณะของการรวบอำนาจ ชอบการสั่งการมากกว่าการจูงใจหรือโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน ตลอดทั้งมีแนวโน้มของการเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก ซึ่งลักษณะดังกล่าว เป็นบรรยากาศของการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเบื่อหน่ายและไม่กระตือรือร้น



ความคิดสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน โดยส่วนรวม การแสดงออกด้วยการเป็นพนักงานที่ดีและมีความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจำเป็นต้องมีการสนับสนุนจากองค์กรอย่างเหมาะสมจนพนักงานสามารถรับรู้ได้ นอกจากนี้องค์กรจำเป็นต้องมีความยุติธรรมและมีผู้นำที่ดี มีวิสัยทัศน์และเข้าถึงพนักงาน (Rhoades, Eisenberger and Armeli, 2001) หากองค์กรใดสามารถดึงดูดพนักงานที่ดีมีคุณภาพ มีคุณธรรม ทำงานนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ได้ด้วยความสมัครใจแล้วจะส่งเสริมให้องค์กรนั้นบรรลุเป้าหมาย ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในทุกระดับงานจะบรรลุเป้าหมาย

งานวิจัยชิ้นนี้จึงศึกษาบุคลากรในกลุ่มงานสายงานสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง เพราะเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากเป็นกำลังหลักสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนในพันธกิจหลักทางด้านวิชาการขององค์กร หากต้องสูญเสียบุคลากรเหล่านี้ไปจากภาวะการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ หรือแม้กระทั่งสูญเสียไปในแวดวงธุรกิจ จะก่อให้เกิดปัญหาตามมาต่อองค์กร ดังนั้น งานวิจัยชิ้นนี้จึงมุ่งศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการดำรงรักษามูลค่าให้คงอยู่กับองค์กรและทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนของหัวหน้างาน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน
4. เพื่อศึกษาความเป็นตัวแปรกลางของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ในอิทธิพลระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและผลการทำงาน

การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมของการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาอิทธิพลระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อผลการทำงาน โดยทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา งานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่างๆ ดังนี้



การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organization Support; POS)

การสนับสนุนการรับรู้จากองค์กรออกเป็น 4 ด้าน (Eisenberger et al., 1986) ได้แก่

1. ด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าผู้บริหารและหัวหน้างานให้คำแนะนำช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน และจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งสร้างบรรยากาศเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ
2. ด้านความรู้และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลต่อองค์กรและหัวหน้าในการให้โอกาสในการแสดงผลงาน อบรม เพื่อความก้าวหน้าในสายงานและการปรับเลื่อนตำแหน่ง
3. ด้านการเอาใจใส่ขององค์กรเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน หมายถึง การรับรู้ว่าองค์กรให้ความสนใจต่อความเป็นอยู่และช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน
4. ด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าองค์กรและหัวหน้าเห็นความสำคัญ ยกย่อง ยอมรับให้มีส่วนร่วมในการทำงานและเห็นใจเมื่อทำงานผิดพลาด ส่วน George and Jones(1996) ให้ความหมายว่า เป็นระดับที่องค์กรเอาใจใส่ดูแล ช่วยเหลือ และรับฟังข้อร้องเรียนต่างๆ ของสมาชิกองค์กรรวมทั้งปฏิบัติต่อสมาชิกด้วยความเป็นธรรม โดยแบ่งออกได้เป็นสองแบบคือ บุคคลที่ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสูง จะเชื่อว่า องค์กรจะเห็นถึงความเสียดสี หากมีปัญหาเกิดขึ้นจะได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรและเชื่อว่าองค์กรจะให้คุณภาพชีวิตที่ดี ประเภทที่สองบุคคลที่ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่ำ จะมีความเชื่อว่า ตนกำลังถูกเอารัดเอาเปรียบจากองค์กรรวมทั้งกำลังถูกละเลย มองข้ามความสามารถ และเชื่อว่าอาจถูกโยกย้ายตำแหน่งหรือถูกให้ออกจากงานได้ตลอดเวลา

การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Perceived Supervisor Support; PSS)

การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้าเป็นรูปแบบของการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการให้คุณค่าของพวกเขาโดยพนักงานทั้งหลายจะมองหัวหน้าของพวกเขาว่าเป็นที่ชื่นชอบหรือไม่ผ่านพวกเขา (Kottke & Sharafinski, 1988) เนื่องจากหัวหน้าเป็นตัวแทนขององค์กรซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงและประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง เปรียบได้กับตัวชี้วัดการสนับสนุนขององค์กร (Levinson, 1965) นั่นคือ การรับรู้การสนับสนุนของหัวหน้ามีอิทธิพลอย่างมากต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของลูกน้อง ขณะที่ ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของสองปัจจัยนี้อาจเกิดขึ้นในทางกลับกันก็ไม่ได้ คือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเพิ่มการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้า โดยการรับรู้ของพนักงานที่องค์กรให้คุณค่าช่วยเหลือและห่วงใยเกี่ยวกับสวัสดิภาพความเป็นอยู่แก่พวกเขาจากหัวหน้างานที่เป็นตัวแทนขององค์กร (Yoon และ Thye, 2000) นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้า พบว่า พนักงานจะรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้า



มากกว่ารับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Kottke & Sharafinski, 1988; Eisenberger et al., 2002) อาจเพราะหัวหน้ามีการติดต่อสัมพันธ์กับพนักงานมากกว่าผู้บริหารที่พนักงานมองว่าเป็นตัวแทนองค์กร เพราะฉะนั้น แม้หัวหน้าจะเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนองค์กรแต่พนักงานจะมองการสนับสนุนจากหัวหน้างานต่างไปจากการสนับสนุนจากองค์กร โดยสรุป การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน เป็นการรับรู้ของพนักงานโดยเชื่อว่ามาจากหัวหน้างานที่เป็นตัวแทนขององค์กร ซึ่งให้คุณค่า ให้ความสำคัญในด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ การช่วยเหลือ พัฒนาและห่วงใยเกี่ยวกับสวัสดิภาพ ความเป็นอยู่ สภาพการทำงาน สนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานและไม่ปฏิบัติในสิ่งที่จะก่อให้เกิดผลเสียกับพนักงาน

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานสามารถนำมาตั้งเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1. (H1) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อการรับรู้การสนับสนุนของหัวหน้างาน

แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)

ผลการปฏิบัติงานงาน คือ ระดับความพยายามของบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร (Bovee, 1993) สอดคล้องกับสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (2532) คือ ผลการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยอาจพิจารณาเป็นรายบุคคล คณะบุคคลหรือองค์กร ผลการปฏิบัติงานหมายถึง ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานซึ่งออกมาเป็นปริมาณ หรือคุณภาพมากน้อยแตกต่างกันไป อาจอยู่ในรูปของผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ที่เป็นพฤติกรรมภายใน ภายนอก และความพึงพอใจต่องาน (สุธรรม รัตนโชติ, 2552) สรุปได้ดังนี้ 1. ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ (Objective outcomes) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์ “ประสิทธิภาพ” (efficiency) และการทำงานได้ตามวัตถุประสงค์โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด “ประสิทธิผล” (effectiveness) หรืออาจกำหนดวัตถุประสงค์เชิงคุณภาพ (qualitative) หรือเป็นเชิงปริมาณ (quantitative) 2. ผลลัพธ์ที่เป็นพฤติกรรม บางครั้งการปฏิบัติงานทำให้เกิดพฤติกรรมหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งของผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเกิดหรือเปลี่ยนแปลงความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ แม้กระทั่งความเครียด ซึ่งเป็นพฤติกรรมส่วนตัวและพฤติกรรมทางสังคม โดยสรุป ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร



งานวิจัย พบว่า การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานในหน้าที่กับผลการปฏิบัติงานพิเศษและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับการถอนพฤติกรรม เช่น การขาดงาน การส่งงานไม่ทันกำหนดและการลาออก (Rhoades & Eisenberger, 2002) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรและผูกพันกับงานที่ทำ และตอบสนองความรู้สึกที่ส่งผลต่องานในด้านความพึงพอใจในงานและอารมณ์ของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน (Gilbreath and Benson, 2004) รวมทั้งพบว่า การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของทีมงาน (Howes et al., 2000) เมื่อพนักงานรับรู้ว่าองค์กรให้การสนับสนุนก็จะมีความรู้สึกต้องตอบแทนและจะเป็นการเพิ่มผลการปฏิบัติงานและลดพฤติกรรมในด้านลบ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของพนักงานและเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับนโยบายต่างๆ ขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Eisenberger et al., 2001)

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาตั้งเป็นสมมติฐาน ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 (H2) การรับรู้การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 3 (H3) การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 4 (H4) การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและผลการปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

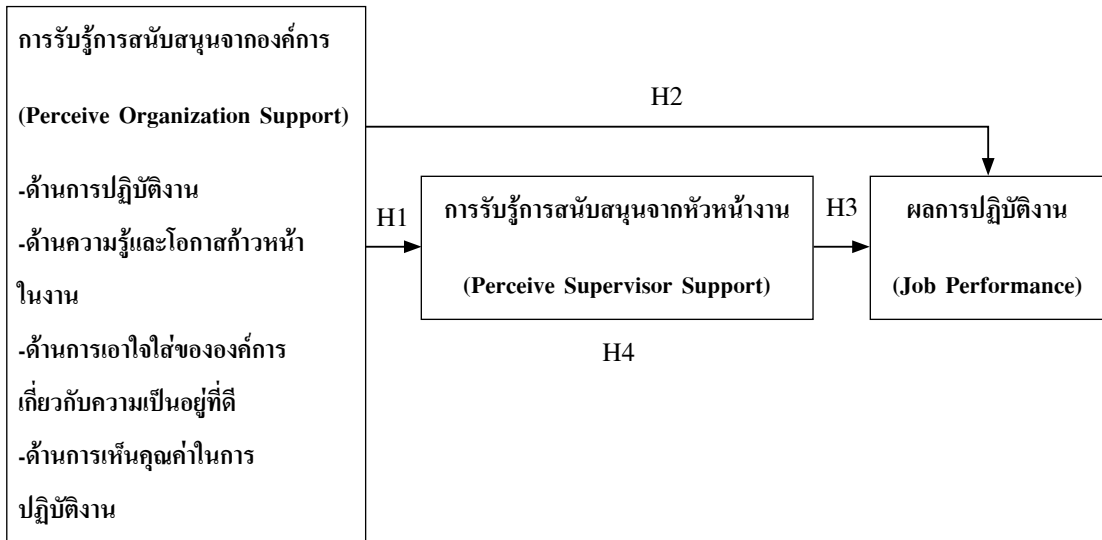
จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาอิทธิพลระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยสามารถแสดงกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ตัวแปรต้น

ตัวแปรกลาง

ตัวแปรตาม



รูปที่ 1 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นระยะเวลาเก็บข้อมูลตั้งแต่ 1 ก.พ. 2559-29 ก.พ. 2559 ในการวิจัยครั้งนี้ได้คำนึงสิทธิส่วนบุคคลและคำนึงถึงความเป็นส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนั้น หากกลุ่มตัวอย่างไม่ยินดีที่จะตอบแบบสอบถามจะไม่มีคำถามและข้อมูลที่ตอบจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือบุคลากรสายงานสนับสนุนในหน่วยงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 169 คนโดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายโดยใช้สูตรของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างในธีรวุฒิ เอกะกุล, 2543)จากประชากรทั้งหมด 306 คน ขอบเขตทางด้านเวลาคือ ปีการศึกษา 2558

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่ปรับปรุงมาจาก ศรีณย์พิมพ์ทอง (2557) โดยมาตรวัดในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 5 ระดับ เริ่มจากระดับที่ 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง



ถึงระดับ 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานได้ปรับปรุงจาก มุกิตา คงกระพันธ์ (2554) เริ่มจากระดับที่ 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึงระดับ 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานปรับปรุงมาจาก ปวีตรา ลาภละมูล (2557) เริ่มจากระดับที่ 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ระดับ 2 ไม่เห็นด้วย ระดับ 3 ไม่แน่ใจ ระดับ 4 เห็นด้วย และระดับ 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมโดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กับบุคลากรสายงานสนับสนุนในสถาบันจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 169 คน และได้แบบสอบถามกลับมาทั้งหมด 165 ชุด การวิเคราะห์ข้อมูล ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือสถิติ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย โดยการคำนวณทั้งหมดใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ $p = 0.05$ โดยมีรายละเอียดของตัวแปรดังนี้

POS = Perceived Organization Support

PSS = Perceived Supervisor Support

JP = Job Performance

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ทำการเก็บข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 165 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 58.8 และเพศชายจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 ส่วนใหญ่อายุ 31-40 ปี จำนวน 76 คนคิดเป็นร้อยละ 46.06 รองลงมาอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 ถัดมาอายุ 41-50 ปี จำนวน 32 คนคิดเป็นร้อยละ 19.39 และ 51 ปีขึ้นไปจำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ 7.27



ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ตัวแปร	POS	PSS	JP
ค่าเฉลี่ย(Mean)	3.85	4.29	4.13
ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)	0.610	0.502	0.467
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร(POS)	-	-	-
การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน(PSS)	0.421*	-	-
ผลการปฏิบัติงาน(JP)	0.635*	0.454*	-

*p<0.01

จากตารางที่ 1 พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.85 การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.29 ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น 4.13

ส่วนค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา พบว่า ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กับตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับตัวแปรผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ตัวแปรต้น	สมมติฐานการวิจัย/ตัวแปรตาม			
	1 PSS	2 JP	3 JP	4 JP
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร(POS)	0.421**	0.454**		0.540
การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน(PSS)			0.635**	0.227
ผลการปฏิบัติงาน(JP)				
Adjusted R ²	0.172	0.201	0.400	0.439
F	35.017	42.264	110.148	65.106

*p< 0.05, **p<0.01



จากตารางที่ 2 เป็นผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุเพื่อทดสอบสมมติฐาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้ สมมติฐานที่ 1 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ประกอบไปด้วยด้านการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านการเอาใจใส่ขององค์กรเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดี ด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการรับรู้การสนับสนุนของหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.421, p < 0.001$) โดยมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 17.2 อย่างไรก็ตามถึงแม้ค่าความสัมพันธ์จะต่ำ แต่ค่า Durbin-Watson นั้น มีค่าเท่ากับ 1.60 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าค่าความคาดเคลื่อนนั้นเป็นอิสระต่อกัน จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1

สมมติฐานที่ 2 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.454, p < 0.001$) โดยมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 20.1 จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.635, p < 0.001$, ค่า Durbin-Watson = 1.56) โดยมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 40.0 จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3

สมมติฐานที่ 4 เมื่อมีการควบคุมการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานซึ่งเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและผลการปฏิบัติงาน ผลจากการวิจัยในสมมติฐานที่ 2 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์กับการผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสมมติฐานที่ 3 ผลจากการวิจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจกล่าวได้ว่า การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานอาจเป็นตัวแปรกลางระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและผลการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ทางสถิติทั้งสองสมการ โดยการศึกษาพบว่า ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ($\beta = 0.540$) มากกว่า ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ($\beta = 0.227$)

ตารางที่ 3 วิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรกับผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	B	Beta	T	Sig.
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร(POS)	0.174	0.227	3.518	0.001*
การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน(PSS)	0.503	0.540	8.369	0.000*



ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ค่าคงที่ 1.306, R = 0.768, R square = 0.446, Adjusted R square = 0.439, Std. Error of the Estimata e= 0.350 Dependent Variable : ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$Y = 1.306 + 0.174(POS) + 0.503(PSS)$$

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน เป็นไปตามผลการศึกษาของพิณรดา เพชรรุ่ง (2552) ที่พบว่า บุคลากรรับรู้ว่าการให้การสนับสนุนก็จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ทุ่มเททำงาน ตั้งใจทำงาน เพื่อตอบแทนสิ่งที่ดีที่มอบให้ ทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดี มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของเปรมจิตร์ คล้ายเพชร (2548) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความยุติธรรมในองค์กรในด้านต่างๆ สร้างความผูกพันในองค์กรและสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน ส่งผลต่อการตั้งใจในการทำงาน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานของไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger et al, 2001) ที่พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานไปรษณีย์กับความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณที่อยากจะช่วยเหลือองค์กร แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ เกษญาติเกษ (2553) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ไม่เป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ และความยุติธรรมด้านกระบวนการ กับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

ในส่วนการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานตามผลการวิจัยนั้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของมูทิตา คงกระพันธ์(2554) พบว่า การรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ สอดคล้องกับการศึกษาของเมิร์ซและคณะ(Mertz et al., 2007) ที่พบว่าหัวหน้างานมีส่วนร่วมสนับสนุนเป็นอย่างมากในการลดปัญหาการลาออกช่วยให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งขัดแย้งกับไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger et al, 2002) ได้ศึกษาพนักงานขายปลีก พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางลบกับการออกจากงาน โดยผ่านทางารรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร



การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยกับพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานแตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐและองค์กรธุรกิจอื่นๆ การสร้างการรับรู้ต่อการสนับสนุนขององค์กรและของหัวหน้างานจะเป็นบรรทัดฐานที่ดี ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรแสดงออกเชิงพฤติกรรมในการทำงานอย่างทุ่มเทเต็มที่ ซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานขององค์กร และต่อการดำรงรักษาบุคลากรขององค์กรในอนาคต

ประโยชน์

1. ประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions)

สามารถสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยเน้นไปที่การสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่เป็นกระบวนการทางความคิดและจิตใจของกลุ่มตัวอย่างดังได้พบจากงานวิจัยว่ามีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมาก โดยอาจสรรหา คัดเลือกหัวหน้างานที่มีความยุติธรรมในการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำ เพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการนำมาปรับปรุงการทำงานเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีของบุคลากร และแนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ จูงใจ บุคลากรสายงานสนับสนุนซึ่งมีความสำคัญต่อระบบการศึกษาภายในมหาวิทยาลัย ให้คงอยู่กับองค์กรและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทุ่มเทเพื่อองค์กร

2. ประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions)

งานวิจัยชิ้นนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในทางทฤษฎีคือ ก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผ่านไปยังผลการปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาในลักษณะพิสูจน์ความมีอิทธิพลระหว่างตัวแปร โดยผ่านตัวแปรกลางคือการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน เพื่อองค์กรสามารถตั้งศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรออกมาได้อย่างเต็มที่และเป็นการส่งเสริมพัฒนา ดำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพขององค์กรเพื่อการขับเคลื่อนขององค์กร โดยผ่านกระบวนการบังคับบัญชาอย่างเป็นระบบตามโครงสร้างและเป็นการใส่ใจต่อความรู้สึก ดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของบุคลากรควบคู่ไปด้วย

ส่วนข้อจำกัดในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึก ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างนั้น สภาพจิตใจหรือสภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น อันอาจเกิดเนื่องจากหัวหน้างาน หรือสภาวะในการทำงาน อาจส่งผลต่อการทำวิจัยในครั้งนี้



3. ข้อเสนอแนะในงานวิจัยในอนาคต (Future Direction)

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในลักษณะงานวิจัยเชิงคุณภาพหรือแบบผสมวิธีเพื่อให้งานวิจัยในประเด็นนี้มีความละเอียดมากขึ้น ซึ่งอาจพบประเด็นหรือตัวแปรใหม่ที่สามารถพยากรณ์ได้มากขึ้น
2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นเหล่านี้สำหรับบุคลากรในสายงานอาชีพอื่นๆ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์การที่ดียิ่งขึ้น





บรรณานุกรม

- ปวิตรา ลาภละมูล.(2557). ความเครียดภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทไอ. เทล. คอมมูนิเคชั่น จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม.(การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เปรมจิตร คล้ายเพชร. (2548). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยุติธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรและความตั้งใจลาออก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ธีระวุฒิ เอกะกุล. (2543) . ระเบียบวิธีทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- พิณนรา เพชรรุ่ง. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพ : กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มูทิตา คงกระพันธ์. (2554). การศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และด้านกระบวนการกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 30 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2553
- ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2557). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับความคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ ปีที่ 37 ฉบับที่ 142 เมษายน-พฤษภาคม 2557.
- สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย. (2532). ประมวลศัพท์ทางการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ซีเอสเซอร์วิส.
- สุธรรม รัตนชาติ. (2552). พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด.



- Bovee. (1993). **Management**. New York : Mc Graw Hill. Inc.
- Eisenberger, R., Huntington, S. & Sowa, D (1986). **Perceived organizational support**. Journal of Applied Psychology.
- Eisenberger, R., Armeli, S. Rexwinkel, B., Lynch, P. D. &. Rhoades, L. (2001). **Reciprocation of perceived organizational support**. Journal of Applied Psychology.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F. Vandenberghe, C., Sucharski, I. &. Rhoades, L. (2002). **Reciprocation Perceived organizational support : contributions to perceived organizational support and employee retention**. Journal of Applied Psychology.
- George, J. C. ...et al. (1996) **The experience of work and turnover intention : interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood**. Journal of Applied Psychology.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). **The contribution of supervisor behavior to employee psychological well-being**. Work & Stress.
- Howes, J.C., Cropanzano, R., Grandey, A. and Mohler, C. (2000). **Who supporting whom? Quality team effectiveness and perceived organizational support**. Journal of Quality Management. Vol. 5, pp. 207-23.
- Humphrey, B., & Stokes, J. (2000). **The 21st century supervisor: nine essential skills for frontline leaders**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C.E. (1988). **Measuring perceived supervisory and organizational support**. Educational and Psychological Measurement.
- Levinson, H. (1965). **Reciprocation: The relationship between man and organization**. Administrative Science Quarterly, 9, 370 –390.
- Maertz, Griffeth, Campbell and Allen. (2007). **The effects of perceived organizational support and perceived support on employee turnover**. Journal of Organizational Behavior.
- Yoon, J., & Thye, S. (2000). **Supervisor support in the work place: Legitimacy and positive affectivity**. Journal of Social Psychology.