

ผลของการเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยหัวหน้างานที่มีต่อการเห็นคุณค่าในตนเอง  
จากความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคม  
ของเจ้าหน้าที่ประจำสาขานาการพาณิชย์

รับบทความ: 2 มกราคม 2568

แก้ไขบทความเสร็จ: 4 มิถุนายน 2568

ตอบรับบทความ: 11 มิถุนายน 2568

สุรินทร์ ชุมแก้ว<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

งานวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพที่ผ่านมาทั้งระดับชาติและนานาชาติยังมีจำนวนจำกัดในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความสัมพันธ์ในการทำงานแบบบูรณาการ การเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์ และพฤติกรรมการให้บริการลูกค้า การวิจัยครั้งนี้ใช้มุมมองเชิงความสัมพันธ์และทฤษฎีความสอดคล้องแห่งตนเป็นกรอบในการศึกษาอิทธิพลของการเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยหัวหน้างานที่มีต่อการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคม ใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างวิจัยหลายแหล่งจำนวน 321 คู่ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ประจำสาขาและผู้จัดการสาขาใน 72 สาขานาการพาณิชย์ในภาคใต้ของประเทศไทยโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน และใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลวิจัยพบว่า 1) การเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) การเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการให้บริการตามบทบาทที่กำหนดและนอกเหนือบทบาทหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและ 3) การเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในอิทธิพลของการเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยหัวหน้างานที่มีต่อพฤติกรรมการให้บริการตามบทบาทที่กำหนดและนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ผลการวิจัยครั้งนี้ให้ข้อเสนอแนะที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในทางทฤษฎีและปฏิบัติ

**คำสำคัญ:** การเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยหัวหน้างาน, การเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน, พฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคม, เจ้าหน้าที่ประจำสาขานาการพาณิชย์

<sup>1</sup> หน่วยงานผู้แต่ง: คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี 31 หมู่ 6 ตำบลมะขามเตี้ย อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี 84000 อีเมล surin.ch@psu.ac.th

## The Effect of Supervisor Career Mentoring on Supervisor-Based Self-Esteem and Prosocial Service Behavior of Commercial Bank Tellers

Surin Chumkaew<sup>1</sup>

*Received: January 2, 2025*

*Revised: June 4, 2025*

*Accepted: June 11, 2025*

### Abstract

Previous quantitative and qualitative research, both at national and international levels, has not examined the link between dual-natured relationship, relational self-esteem, and customer service behavior. Drawing on the relational perspective and self-consistency theory, this research investigates how supervisor career mentoring affects supervisor-based self-esteem and prosocial service behaviors. Data were collected via questionnaires from a multi-source sample of 321 bank teller-branch manager dyads across 72 commercial bank branches in southern Thailand, using multi-stage random sampling. Structural equation modeling was used for analysis. The findings revealed that: 1) supervisor career mentoring has a statistically significant positive direct effect on supervisor-based self-esteem; 2) supervisor-based self-esteem has a statistically significant positive direct effect on both role-prescribed and extra-role service behaviors; and 3) supervisor-based self-esteem fully and positively mediates, with statistical significance, the influence of supervisor career mentoring on both role-prescribed and extra-role service behaviors. This research provides implications that are beneficial for both theory and practice.

**Keywords:** Supervisor career mentoring, Supervisor-based self-esteem, Proactive service behavior, Commercial bank teller

---

<sup>1</sup> **Affiliation:** Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus, 31 Moo 6, Makham Tia, Mueang, Surat Thani 84000 Email [surin.ch@psu.ac.th](mailto:surin.ch@psu.ac.th)

## บทนำ (Introduction)

ธนาคารพาณิชย์เป็นอุตสาหกรรมบริการทางการเงินที่มีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างสภาพคล่องทางการเงินและความเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีสาขาตั้งอยู่ในทุกจังหวัดเพื่อทำหน้าที่หลักในการระดมเงินฝาก ตลอดจนการขายผลิตภัณฑ์และให้บริการธุรกรรมทางการเงินกับลูกค้าบุคคล ภาคครัวเรือน และภาคธุรกิจ ซึ่งในปัจจุบันสาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประสบกับสถานการณ์การแข่งขันกันสูงจึงส่งผลให้ต้องมีการปรับกลยุทธ์การให้บริการที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าจากรุ่นสู่รุ่น ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะการบริการของเจ้าหน้าที่ประจำสาขาเพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ด้วยสถานการณ์การแข่งขันสูงดังกล่าวประกอบกับการให้บริการทางการเงินคือผลิตภัณฑ์หลักของธนาคารพาณิชย์ การวิจัยครั้งนี้จึงให้ความสำคัญกับการศึกษาพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคม (Prosocial service behaviors) เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่น่าพึงปรารถนาที่อุตสาหกรรมบริการต่างให้ความสำคัญในระดับมาก (Kim & Qu, 2020) นั่นเป็นเพราะพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมเป็นพฤติกรรมบริการที่มุ่งเน้นการให้ความช่วยเหลือลูกค้าหรือบุคคลอื่นๆ ในสถานที่ทำงานอาทิเช่น เพื่อนร่วมงานที่อยู่ในจุดให้บริการ (Bettencourt & Brown, 1997) ซึ่งการแสดงออกทางพฤติกรรมดังกล่าวจะส่งผลต่อเนื่องไปยังคุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้า (Ackfeldt & Wong, 2006) ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของธุรกิจบริการ (Manhas & Tukamushaba, 2015) อย่างไรก็ตามก็ยังมีงานวิจัยเพียงไม่กี่ชิ้นที่ศึกษาปัจจัยและแนวทางที่เสริมสร้างพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมของบุคลากรที่ให้บริการลูกค้า (Kang et al., 2020; Kim & Qu, 2023) ด้วยเหตุผลนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยเชิงเหตุของพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมของเจ้าหน้าที่ประจำสาขาที่ประกอบด้วยพฤติกรรมการให้บริการตามบทบาทที่กำหนดและนอกเหนือบทบาทหน้าที่ เพื่อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างพฤติกรรมที่น่าพึงปรารถนาเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม

เนื่องด้วยวรรณกรรมที่ผ่านมาได้เสนอแนะว่าการบริหารความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงานเป็นตัวกำหนดหัวใจสำคัญของการให้บริการในอุตสาหกรรมบริการ (Oldham & Hackman, 2010) อีกทั้งยังเน้นย้ำถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานบริการในการหล่อหลอมประสบการณ์และพฤติกรรมการทำงาน (Meira & Hancer, 2021; Hsu et al., 2019) ตลอดจนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของพวกเขาในองค์กร (Liu et al., 2013) ด้วยเหตุผลดังกล่าววรรณกรรมด้านนี้จึงเรียกร้องให้มีการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อทำความเข้าใจบทบาทของความสัมพันธ์ในการทำงานในบริบทของการบริการ (Kim & Qu, 2023) ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานได้บังคับบัญชาซึ่งสอดคล้องกับที่นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กรได้ให้ความสนใจศึกษากันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าหัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในทุกองค์การโดยพวกเขามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอันส่งผลให้เกิดประสิทธิผลขององค์การตามมา (Eisenberger et al., 2002)

#### 4 และพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมของเจ้าหน้าที่ประจำสาขานาการพาณิชย์

เช่นเดียวกันกับในบริบทของสาขานาการพาณิชย์ที่นอกจากผู้จัดการสาขาเป็นผู้มีอำนาจบังคับบัญชาและขับเคลื่อนสาขาให้มีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย พวกเขายังมีบทบาทสำคัญในการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีอิทธิพลต่อความเติบโตก้าวหน้าในอาชีพของเจ้าหน้าที่ประจำสาขาในที่ตั้งซึ่งพวกเขากำลังประสบกับความกังวลและความเครียดในงานจากความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน (Peng & Potipiroon, 2022a, 2022b) และจากสถานการณ์การแข่งขันกันสูงของธุรกิจบริการทางการเงิน ด้วยบริบทดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความน่าสนใจในการศึกษาปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในการทำงานของพวกเขา โดยมุ่งเน้นศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์แบบบูรณาการ (Dual-natured relationship) ที่มีทั้งองค์ประกอบด้านการทำงานและด้านส่วนตัว (Work-relatedness and personal components) และเป็นความสัมพันธ์ที่ส่งเสริมการเติบโต (Growth-fostering relationship) ระหว่างผู้จัดการสาขากับเจ้าหน้าที่ประจำสาขา ซึ่งสะท้อนรูปแบบความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่ในตัวแปรการเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยหัวหน้างาน (Supervisor career mentoring: SCM) ทั้งนี้งานวิจัยที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นว่าการที่หัวหน้างานมีบทบาทหรือแสดงพฤติกรรมการให้ความสนใจ ให้คำแนะนำ และสนับสนุนกิจกรรมสำหรับการเติบโตก้าวหน้าทางอาชีพของเจ้าหน้าที่ประจำสาขาจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ประจำสาขายพยายามปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้ตนเองมีผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่อยู่ในระดับสูง (Liu et al., 2013) อันเป็นผลลัพธ์น่าพึงปรารถนาที่สอดคล้องกับบริบทของสาขานาการพาณิชย์ในประเทศไทยตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

อย่างไรก็ตามนักวิชาการได้เสนอแนะว่าด้วยสถานะและอำนาจตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำหรือหัวหน้างานทำให้พวกเขาสามารถมีอิทธิพลต่อพนักงานได้บังคับบัญชาโดยการเปลี่ยนแปลงวิธีที่พนักงานรับรู้ตนเอง อันส่งผลกระทบต่ออัตมโนทัศน์ (Self-concept) รวมถึงการเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) ของพนักงาน (Lord & Brown, 2001; Lord et al., 1999) และการเห็นคุณค่าในตนเองนี้เป็นปัจจัยหลักในการอธิบายเจตคติ แรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงานของพวกเขา (Pierce & Gardner, 2004) ตามข้อเสนอแนะดังกล่าวและตามสถานะอำนาจของผู้จัดการสาขา ตลอดจนความน่าสนใจของความสัมพันธ์แบบบูรณาการและส่งเสริมการเติบโตของตัวแปร SCM เป็นที่น่าเสียดายที่ยังมีงานวิจัยจำนวนน้อยทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในระดับชาติและนานาชาติที่ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง SCM การเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Supervisor-based self-esteem: SBSE) และพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมทั้งในบริบทของพนักงานองค์กรทั่วไปและพนักงานบริการลูกค้า ดังนั้นเพื่อปิดช่องว่างทางวิชาการเหล่านี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาอย่างเป็นระบบโดยใช้มุมมองเชิงความสัมพันธ์ (Relational perspective) และทฤษฎีความสอดคล้องแห่งตน (Self-consistency theory) เพื่ออธิบายว่า SCM มีอิทธิพลต่อ SBSE และพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมได้อย่างไร และ SBSE อาจนำไปสู่พฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมได้อย่างไร

โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของ SCM ที่มีต่อ SBSE และพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมและศึกษาอิทธิพลของ SBSE ที่มีต่อพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมรวมทั้งศึกษาบทบาทคนกลางของ SBSE ในความสัมพันธ์ระหว่าง SCM กับพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมของเจ้าหน้าที่ประจำสาขานาการพาณิชย์ในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย

## การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำไปสู่การตั้งสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

### 1. แนวคิดการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์และทฤษฎีความสอดคล้องแห่งตน

การเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์ (Relational self-esteem) หมายถึง มุมมองเกี่ยวกับตนเอง ผ่านการเชื่อมโยงหรือมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่สำคัญ (นรุตม์ พรประสิทธิ์, 2562; Van Knippenberg et al., 2004) Landry and Vandenberghe (2009) ได้อ้างอิงแนวคิดของ Pierce et al. (1989) และ Rosenberg et al. (1995) ที่ว่าเจตคติและพฤติกรรมมีความสัมพันธ์อย่างเข้มแข็งกับแนวคิดการเห็นคุณค่าในตนเองที่อยู่ในระดับเดียวกัน พวกเขาจึงได้ขยายแนวคิดการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและพนักงานใต้บังคับบัญชา (Supervisor-subordinate dyad) และได้พัฒนาตัวแปร SBSE โดยให้นิยามความหมาย SBSE ว่าเป็น “การประเมินคุณค่าของตนเองที่เกิดจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างานของตน” (Landry & Vandenberghe, 2009, p. 11) โดยพนักงานที่มี SBSE ในระดับสูงคือบุคคลที่รู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีความสำคัญ มีคุณค่า ได้รับการยกย่อง และได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน (Landry & Vandenberghe, 2009) เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญพิเศษกับอิทธิพลของ SCM ซึ่งเป็นตัวแปรในระดับความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานเช่นเดียวกัน ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาตัวแปร SBSE และเสนอแนะว่า SBSE มีความเกี่ยวข้องอย่างมากต่อความเข้าใจในความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง SCM กับพฤติกรรมการให้บริการลูกค้าในบริบทของเจ้าหน้าที่ประจำสาขานาการพาณิชย์ที่ซึ่งผู้จัดการสาขามีสถานะและอำนาจในการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีอิทธิพลต่อความเติบโตก้าวหน้าในอาชีพการงานของพวกเขา

สำหรับกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีความสอดคล้องแห่งตน (Self-consistency theory) เป็นทฤษฎีพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยภายใต้ทฤษฎีนี้ (Pierce & Gardner, 2004) ทาง Korman (1970) ได้ตั้งสมมติฐานว่า "หากปัจจัยหรือตัวแปรอื่นๆ คงที่ บุคคลจะพึงพอใจและยึดมั่นในการแสดงออกตามบทบาทในเชิงพฤติกรรมที่นำไปสู่การเพิ่มพูนดุลยภาพหรือความสอดคล้องทางความคิดของตนเองให้มากที่สุด" (p 32) เขาได้คาดการณ์ว่า (ก) "บุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงานหรือปฏิบัติภารกิจหน้าที่ในลักษณะที่สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของตนเอง" และ

6 และพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมของเจ้าหน้าที่ประจำสาขารณการพาณิชย์

(ข) "บุคคลมีแนวโน้มที่จะเลือกบทบาทหน้าที่และพึงพอใจในบทบาทหน้าที่ที่สอดคล้องกับการรู้จักของตนเอง (Self-cognitions)" (Korman, 1970, p 32)

## 2. พฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคม

Bettencourt and Brown (1997) ได้นำเสนอพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมของพนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าใน 3 รูปแบบ ซึ่งพวกเขาสันนิษฐานว่าเป็นพฤติกรรมที่มีประโยชน์ต่อองค์กรได้แก่ 1) การให้บริการลูกค้าตามบทบาทที่กำหนด (Role-prescribed customer service) หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่ถูกคาดหวังไว้ในการให้บริการลูกค้าขององค์กร โดยความคาดหวังเหล่านี้อาจเกิดจากบรรทัดฐานโดยนัยในที่ทำงานหรือจากข้อผูกพันที่ระบุไว้อย่างชัดเจนในเอกสารการประเมินขององค์กร เช่น คำบรรยายลักษณะงานและแบบฟอร์มการประเมินผลงานโดยหัวหน้างาน เป็นต้น 2) การให้บริการลูกค้านอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Extra-role customer service) หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานในการให้บริการลูกค้าที่อยู่นอกเหนือจากแนวทางที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการใช้ดุลยพินิจที่นอกเหนือไปจากข้อกำหนดในงานอย่างเป็นทางการ และ 3) ความร่วมมือ (Cooperation) หมายถึง พฤติกรรมการช่วยเหลือของพนักงานที่มีต่อสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มงานเดียวกัน อย่างไรก็ตามในบริบทของเจ้าหน้าที่ประจำสาขารณการพาณิชย์ การมีพฤติกรรมความช่วยเหลือในรูปแบบนี้อาจถือเป็นพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ เนื่องจากพนักงานไม่ได้รับการประเมินจากพฤติกรรมความร่วมมือเหล่านี้และพฤติกรรมเหล่านี้ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของคำบรรยายลักษณะงานอย่างเป็นทางการ (Bettencourt & Brown, 1997) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมของเจ้าหน้าที่ประจำสาขารณการใน 2 รูปแบบ ได้แก่ การให้บริการตามบทบาทที่กำหนดและนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ในส่วนต่อไปผู้วิจัยจะอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง SCM, SBSE และพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมของเจ้าหน้าที่ประจำสาขารณการพาณิชย์ตามแนวทางการเห็นคุณค่าในตนเองและทฤษฎีความสอดคล้องแห่งตน

## 3. การเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยหัวหน้างาน

การเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยหัวหน้างาน (SCM) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานที่มีทั้งองค์ประกอบที่มุ่งเน้นการทำงานและมุ่งเน้นส่วนตัวอยู่ในความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยเป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเติบโตในสายอาชีพของผู้ที่ได้รับการดูแลหรือพนักงานได้บังคับบัญชา เช่น การที่หัวหน้างานช่วยให้พนักงานเรียนรู้งาน การมอบหมายงานที่สำคัญ การฝึกสอนงาน การให้คำแนะนำเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน และการเสนอชื่อพนักงานเพื่อรับการเลื่อนตำแหน่ง อีกทั้งความสัมพันธ์ดังกล่าวยังถือเป็นกลไกการพัฒนาทักษะอย่างไม่เป็นทางการที่ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงานได้บังคับบัญชา แต่ยังช่วยพัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงานของพวกเขาซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ในความสัมพันธ์ดังกล่าวพี่เลี้ยงที่

เป็นหัวหน้างานยังมีความสนใจเป็นการส่วนตัวในการดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ที่ได้รับการดูแล ซึ่งภายใต้ปฏิสัมพันธ์ที่ส่งเสริมการเติบโตนี้ส่งผลให้พี่เลี้ยงที่เป็นหัวหน้างานมีทักษะในการช่วยเหลือผู้ได้รับการดูแล ในขณะที่ผู้ได้รับการดูแลเองเต็มใจและยินดีที่จะได้รับอิทธิพลจากพี่เลี้ยงที่เป็นหัวหน้างานด้วยเช่นกัน (Liu et al., 2013) ทั้งนี้งานวิจัยที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นว่า บทบาทการเป็นพี่เลี้ยงของผู้จัดการสาขาโดยการแสดงพฤติกรรมการให้ความสนใจ ให้คำแนะนำ และสนับสนุนกิจกรรมสำหรับการเติบโตก้าวหน้าทางอาชีพของเจ้าหน้าที่ประจำสาขาจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ประจำสาขายายามปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้ตนเองมีผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่อยู่ในระดับสูง (Liu et al., 2013) ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 1 สอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยที่ผ่านมาดังนี้

**สมมติฐานที่ 1 (H1):** การเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการให้บริการตามบทบาทที่กำหนด (H1a) และพฤติกรรมการให้บริการนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (H1b) ของเจ้าหน้าที่ประจำสาขาราชธานีในภาคใต้

#### 4. อิทธิพลของ SCM ที่มีต่อการพัฒนาของการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์

แนวคิดทฤษฎีการเห็นคุณค่าในตนเองได้เสนอแนะว่า สารที่สื่อจากสังคม (Social message) ที่บุคคลได้รับหรือซึมซับจากบุคคลที่มีความหมายและมีนัยสำคัญในชีวิตถือเป็นแหล่งกำเนิดหรือปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของการเห็นคุณค่าในตนเอง (Pierce & Gardner, 2004; Pierce et al., 1989) สำหรับในบริบทองค์กรที่มีโครงสร้างการทำงานแบบลำดับชั้นจึงส่งผลให้บุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพนักงานมากที่สุดมักเป็นหัวหน้างาน (Sguera et al., 2018) และเนื่องด้วยหัวหน้างานมีสถานะและอำนาจตามบทบาทหน้าที่จึงส่งผลให้พวกเขาสามารถมีอิทธิพลต่อพนักงานได้บังคับบัญชาโดยการเปลี่ยนแปลงวิธีที่พนักงานรับรู้ตนเอง (Lord et al., 1999) อันส่งผลต่ออัตมโนทัศน์ รวมถึงการเห็นคุณค่าในตนเองของพนักงานได้บังคับบัญชา ผ่านการกระทำ การสื่อสารข้อมูลโดยตรง และข้อความสื่อสารเชิงอารมณ์ของพวกเขา (Lord & Brown, 2001) นั่นคือเมื่อหัวหน้างานเห็นว่าพนักงานได้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ และได้สื่อสารการรับรู้เหล่านั้นผ่านพฤติกรรมสนับสนุนของหัวหน้างาน (เช่น SCM) พนักงานจะซึมซับการประเมินตนเองเหล่านั้นเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการรับรู้ตัวตนของพวกเขา และการประเมินตนเองเหล่านั้นก็กลายเป็นส่วนหนึ่งที่ผสมรวมเข้ากับตัวตนของพนักงาน (Sguera et al., 2018)

ดังนั้นหากพิจารณาแนวคิดทฤษฎีข้างต้นและรูปแบบความสัมพันธ์ของ SCM ดังกล่าว ผู้วิจัยเสนอแนะว่าการที่ผู้จัดการสาขาราชธานีแสดงบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพให้กับเจ้าหน้าที่ประจำสาขาจะส่งผลให้พวกเขาเกิดความเชื่อและความรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อผู้จัดการสาขา อย่างไรก็ตามถึงแม้งานวิจัยที่ผ่านมาจะมีจำกัดในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง SCM กับ SBSE ทั้งในบริบทระดับชาติและนานาชาติ แต่หากพิจารณาบรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า

8 และพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมของเจ้าหน้าที่ประจำสาขานาการพาณิชย์

ตัวแปรด้านความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานเป็นปัจจัยเชิงเหตุที่สำคัญของ SBSE ของพนักงานได้บังคับบัญชาอาทิเช่น Landry and Vandenberghe (2009) พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member exchange) มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ SBSE ของพนักงานจากหลากหลายองค์การ และงานวิจัยของ Afshan et al. (2022) ยังพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ SBSE ของพนักงานธนาคารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับงานวิจัยของ Arain et al. (2022) พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกเชิงเปรียบเทียบทางสังคมมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อ SBSE ของพนักงาน ส่วนงานวิจัยของ Sguera et al. (2018) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ SBSE ของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับ Afshan and Serrano-Archimi (2022) ที่พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานเชิงความสัมพันธ์มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อ SBSE ของพนักงานในบริษัทที่ไม่แสวงหากำไร ดังนั้นผู้วิจัยตั้งสมมติฐานที่ 2 สอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยที่ผ่านมาดังนี้

**สมมติฐานที่ 2 (H2):** การเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างานของเจ้าหน้าที่ประจำสาขานาการพาณิชย์ในภาคใต้

**5. อิทธิพลของ SBSE ที่มีต่อพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคม**

การวิจัยครั้งนี้เสนอแนะว่า SBSE อาจเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมซึ่งสามารถอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าวด้วยทฤษฎีความสอดคล้องแห่งตน ทั้งนี้ทฤษฎีความสอดคล้องแห่งตนได้ให้เหตุผลไว้ว่าบุคคลที่มีมุมมองเชิงบวกต่อตนเองมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมและเจตคติเชิงบวกที่สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Korman, 1970, 1976) นั่นคือบุคคลที่มีการเห็นคุณค่าในตนเองสูงจะมีแรงจูงใจที่จะรักษาการรับรู้ตนเองในเชิงบวก ในที่นี้การปฏิบัติงานให้ได้ในระดับสูงจึงเป็นลักษณะหนึ่งที่บุคคลสามารถรักษาพฤติกรรมที่สอดคล้องกับอัตมโนทัศน์ของพวกเขาได้ และเมื่อเผชิญกับภาระงานบุคคลที่มีการเห็นคุณค่าในตนเองสูงจะให้ความสำคัญกับการผลิตผลงานให้อยู่ในระดับสูงและทุ่มเทความพยายาม ตลอดจนยึดมั่นในพฤติกรรมที่มีทิศทางที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองมุ่งหวังไว้ นอกจากนี้บุคคลที่มีการเห็นคุณค่าในตนเองสูงมีแนวโน้มที่จะมีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงกว่าบุคคลที่มีการเห็นคุณค่าในตนเองต่ำ ซึ่งการรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับสูงดังกล่าวมีส่วนช่วยให้พวกเขามีระดับประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นด้วยเช่นกัน ภายใต้เกือบทุกเงื่อนไขของบทบาทหน้าที่และสภาพแวดล้อมการทำงาน (Gardner & Pierce, 1998)

ตามแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวพนักงานที่มี SBSE ในระดับสูงจะเกิดการรับรู้ว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อหัวหน้างานของตน (Afshan et al., 2022) พวกเขาจะมุ่งมั่นพยายามที่จะรักษาภาพลักษณ์เชิงบวกของตนเองด้วยการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับภาพลักษณ์เชิงบวกเหล่านั้น (Landry & Vandenberghe, 2009) โดยการแสดงออกทางพฤติกรรมการทำงานที่มากกว่า

ระดับที่หัวหน้างานคาดหวังหรือกำหนดไว้ในบทบาทหน้าที่ สิ่งนี้อาจเกิดขึ้นผ่านการแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เพื่อรักษาภาพลักษณ์เชิงบวกหรือการเป็นบุคคลที่มีคุณค่าในสายตาของหัวหน้า (He et al., 2018; Sguera et al., 2018) สำหรับการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า SBSE มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ (Afshan et al., 2022; He et al., 2018; Sguera et al., 2018) และมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (Sguera et al., 2018) ดังนั้นผู้วิจัยตั้งสมมติฐานที่ 3 สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่ผ่านมาดังนี้

**สมมติฐานที่ 3 (H3):** การเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการให้บริการตามบทบาทที่กำหนด (H3a) และพฤติกรรมการให้บริการนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (H3b) ของเจ้าหน้าที่ประจำสาขารักษาการพาณิชย์ในภาคใต้

## 6. บทบาทคั่นกลางของ SBSE

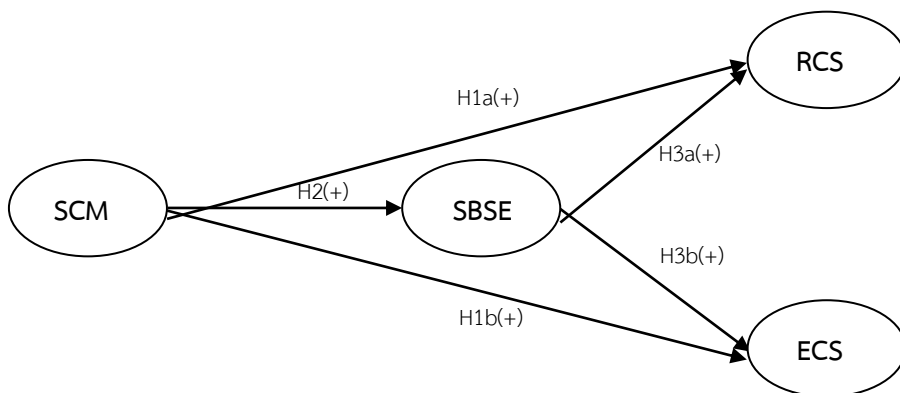
นักวิชาการได้ให้เหตุผลว่า บุคคลสร้างอัตมโนทัศน์เกี่ยวกับงานและประสบการณ์ในองค์กรของพวกเขาที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดระดับการเห็นคุณค่าในตนเองของพวกเขา นอกจากนี้ นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการเห็นคุณค่าในตนเองโดยรวม เช่น Korman, 1970, 1976 ได้เสนอว่า การเห็นคุณค่าในตนเองเป็นแกนสำคัญหรือปัจจัยหลักในการอธิบายเจตคติ แรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Pierce & Gardner, 2004) ดังนั้นตามข้อเสนอแนะดังกล่าวนอกจากผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในข้างต้นว่า SCM ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคม (สมมติฐานที่ 1) และ SBSE (สมมติฐานที่ 2) รวมทั้ง SBSE ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคม (สมมติฐานที่ 3) ตามกรอบวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยยังเสนอแนะว่า SBSE เป็นแกนสำคัญหรือปัจจัยหลักในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง SCM กับพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคม ซึ่งสามารถอธิบายตามแนวคิดทฤษฎีได้ว่าเจ้าหน้าที่ประจำสาขาที่มีภาพลักษณ์แห่งตนเชิงบวก (ที่เกิดจาก SCM) จะมีเจตคติเชิงบวก และเลือกบทบาทที่ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกของตนเองโดยการยึดมั่นและพยายามแสดงออกในพฤติกรรมเชิงบวก (เช่น พฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคม) และในทางตรงกันข้ามเจ้าหน้าที่ประจำสาขาที่มีภาพลักษณ์แห่งตนเชิงลบจะมีเจตคติที่สอดคล้องกับภาพลักษณ์เชิงลบนั้น พวกเขาจะยึดมั่นและพยายามแสดงออกในพฤติกรรมเชิงลบด้วยเช่นเดียวกัน (Pierce & Gardner, 2004) ทั้งนี้งานวิจัยที่ผ่านมาของ Afshan et al. (2022) พบว่า SBSE เป็นตัวคั่นกลางระหว่างอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ที่กำหนดและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน ส่วน Sguera et al. (2018) พบว่า SBSE มีบทบาทคั่นกลางในอิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจาก

## 10 และพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมของเจ้าหน้าที่ประจำสาขานาครพาณิชย์

หัวหน้างานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นผู้วิจัยตั้งสมมติฐานที่ 4 สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่ผ่านมาดังนี้

**สมมติฐานที่ 4 (H4):** การเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างานเป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยหัวหน้างานกับพฤติกรรมการให้บริการตามบทบาทที่กำหนด (H4a) และพฤติกรรมการให้บริการนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (H4b) ของเจ้าหน้าที่ประจำสาขานาครพาณิชย์ในภาคใต้

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



หมายเหตุ. SCM = การเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยหัวหน้างาน (Supervisor career mentoring), SBSE = การเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Supervisor-based self-esteem), RCS = การให้บริการลูกค้าตามบทบาทที่กำหนด (Role-prescribed customer service), ECS = การให้บริการลูกค้านอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Extra-role customer service)

## ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ที่ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (หมายเลขรับรองเลขที่ ว.494/2566 วันที่ให้การรับรอง 26 ธันวาคม 2566) โดยมีระเบียบวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

### ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ เจ้าหน้าที่ประจำสาขา (Teller/Customer service officer) ที่ปฏิบัติงานให้บริการลูกค้าโดยตรงในสาขานาครพาณิชย์ในเขตภาคใต้ของประเทศไทยที่ผู้จัดการสาขาได้ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาดังกล่าวมาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี และอนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าศึกษาได้ โดยมีเกณฑ์คัดเข้าของตัวอย่างวิจัยคือ ต้องเป็นผู้ที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการสาขาคณปัจจุบันมาแล้วไม่ต่ำกว่า 6 เดือน และมีเกณฑ์คัดออกคือ ต้องเป็นผู้ที่ไม่อยู่ระหว่างการลาพักหรือ ลาศึกษาต่อ ลาป่วย ลาคลอด และลาบวช

Hair et al. (2010) ได้แนะนำว่างานวิจัยประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์เส้นทาง และโมเดลสมการโครงสร้างควรใช้ขนาดของตัวอย่างวิจัยระหว่าง 10 ถึง 20 เท่าของจำนวนตัวแปรเชิงสังเกตได้ของงานวิจัยเรื่องนั้นๆ โดยงานวิจัยครั้งนี้มีข้อคำถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ซึ่งเป็นตัวแปรเชิงสังเกตได้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2563) จำนวน 22 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของตัวอย่างวิจัยขั้นต่ำไว้ที่ 14 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้เท่ากับ 308 ตัวอย่าง อย่างไรก็ตามเพื่อป้องกันข้อมูลสูญหายหรือตอบกลับมาแบบไม่สมบูรณ์และป้องกันการได้จำนวนตัวอย่างไม่ครบตามจำนวนขั้นต่ำดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเพิ่มเติมจำนวนตัวอย่างจากเดิมอีกร้อยละ 20 (Burn & Grove, 2005) รวมเป็น 370 ตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่างวิจัย (Probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) โดยเริ่มจากแบ่งเขตจังหวัดภาคใต้ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง แล้วสุ่มเลือกจังหวัดภาคใต้ตอนบน 3 จังหวัด ได้แก่ สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช และกระบี่ และจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง 3 จังหวัด ได้แก่ สงขลา ตรัง และพัทลุง ซึ่งใน 6 จังหวัดดังกล่าวมีสาขานาการรวมทั้งสิ้น 438 สาขา (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2566) ต่อมาทำการสุ่มสาขาตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนสาขาที่ตั้งอยู่ในแต่ละจังหวัดจนครบ 78 สาขา ประกอบด้วย จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 21 สาขา นครศรีธรรมราช จำนวน 17 สาขา กระบี่ จำนวน 7 สาขา สงขลา จำนวน 21 สาขา ตรัง จำนวน 8 สาขา และพัทลุง จำนวน 4 สาขา แล้วทำการสุ่มตัวอย่างวิจัยตามสัดส่วนจำนวน 370 ตัวอย่าง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งประกอบด้วยแบบวัดตัวแปรแฝงที่ถูกสร้างไว้อย่างดีในงานวิจัยพฤติกรรมองค์การ อย่างไรก็ตามภาษาที่ใช้ในการสร้างแบบวัดในต้นฉบับของแต่ละตัวแปรแฝงคือ ภาษาอังกฤษ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษในการลดปัญหาด้านภาษาหรือไฮโครเมตริกในการแปลอย่างง่ายระหว่างภาษาไทยและภาษาอังกฤษ (Hulin & Mayer, 1986) ดังนั้นขั้นตอนการแปลมาตรฐาน/แปลย้อนกลับได้ถูกนำมาใช้เพื่อแปลข้อคำถามทั้งหมดเป็นภาษาไทย (Brislin, 1980) โดยผู้เชี่ยวชาญทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่จบปริญญาเอกจากประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 3 ท่าน ก่อนที่ผู้วิจัยนำไปทดสอบคุณภาพของแบบวัด ทั้งนี้ข้อคำถามทุกข้อในงานวิจัยครั้งนี้มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ (Likert, 1932) คือ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยแบบสอบถามฉบับเจ้าหน้าที่ประจำสาขาตอบด้วยตนเองประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นแบบวัด SCM ของ Liu et al. (2013) มีข้อคำถามเชิงบวก 4 ข้อ ส่วนที่ 2 เป็นแบบวัด SBSE ของ Landry and Vandenberghe (2009) มีข้อคำถามเชิงบวก 8 ข้อ และส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามลักษณะส่วนบุคคลของตัวอย่างวิจัยประกอบด้วยเพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุงานใน

## 12 และพฤติกรรมบริการที่เอื้อสังคมของเจ้าหน้าที่ประจำสาขาธนาคารพาณิชย์

ธนาคารปัจจุบัน และระดับการศึกษาสูงสุด ส่วนแบบวัดพฤติกรรมบริการลูกค้าทางผู้จัดการสาขาเป็นผู้ประเมินพฤติกรรมดังกล่าวของตัวอย่างวิจัย ซึ่งใช้แบบวัดของ Bettencourt and Brown (1997) ที่มีข้อคำถามเชิงบวก 10 ข้อประกอบด้วย แบบวัดการให้บริการลูกค้าตามบทบาทที่กำหนดจำนวน 5 ข้อ และแบบวัดการให้บริการลูกค้านอกเหนือบทบาทหน้าที่ จำนวน 5 ข้อ

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยการหาค่า Index of item-objective congruence (IOC) และความถูกต้องเหมาะสมของการใช้ภาษาเชิงวิชาการโดยผู้เชี่ยวชาญในสาขาสถิติจำนวน 3 ท่าน พบว่า มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือต้องมากกว่า 0.50 (Rovinelli & Hambleton, 1976) แสดงว่าข้อคำถามในแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับเนื้อหาหรือตัวแปรที่ศึกษา จากนั้นได้ทดสอบนำร่อง (Pilot test) จำนวน 50 ชุดที่ไม่ซ้ำกับตัวอย่างวิจัยที่ศึกษาในครั้งนี้แล้วทำการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination power) ด้วยการพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์รายข้อกับแบบวัดทั้งหมด (Item-total correlation) ไม่ควรต่ำกว่า 0.30 (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2563) โดยข้อคำถามทุกข้อในแต่ละแบบวัดผ่านเกณฑ์สามารถนำไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นได้และสุดท้ายได้ทำการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient:  $\alpha$ ) พบว่าแบบวัด SCM มีค่า  $\alpha$  เท่ากับ 0.842 แบบวัด SBSE มีค่า  $\alpha$  เท่ากับ 0.914 แบบวัดการให้บริการลูกค้าตามบทบาทที่กำหนดมีค่า  $\alpha$  เท่ากับ 0.869 และแบบวัดการให้บริการลูกค้านอกเหนือบทบาทหน้าที่มีค่า  $\alpha$  เท่ากับ 0.888 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ซึ่งต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.70 (Nunnally, 1978) แสดงให้เห็นว่าแบบวัดมีความเชื่อมั่นสูง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยก่อนหน้านี้นี้ชี้ให้เห็นว่าอคติจากการเข้าข้างตัวเอง (Self-serving bias) ของพนักงานและแรงจูงใจตามที่ตั้งคัมพิงปรารถนา (Social desirability) อาจมีอิทธิพลต่อการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงานได้ (Podsakoff et al., 2012) ด้วยเหตุนี้ทางผู้วิจัยจึงได้เก็บแบบสอบถาม SCM และ SBSE จากเจ้าหน้าที่ประจำสาขา ส่วนแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมบริการลูกค้าทางผู้วิจัยได้ให้ผู้จัดการสาขาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามดังกล่าว โดยภายหลังได้รับอนุญาตจากผู้จัดการสาขาทางผู้วิจัยได้เข้าไปแจกแบบสอบถามบรรจุซองจดหมายให้กับตัวอย่างวิจัยพร้อมนัดหมายวันเวลารับแบบสอบถามคืน เมื่อได้แบบสอบถามที่ปดผนึกในซองจดหมายกลับคืนมาจากตัวอย่างวิจัย ทางผู้วิจัยได้ทำการลงรหัส (Code No.) ของแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ของแต่ละฉบับว่าเป็นของตัวอย่างวิจัยท่านใด จากนั้นทำการระบุชื่อตัวอย่างวิจัยท่านดังกล่าวลงในแบบสอบถามฉบับที่ต้องให้ผู้จัดการสาขาเป็นผู้ตอบเกี่ยวกับพฤติกรรมบริการลูกค้าของเจ้าหน้าที่คนดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง ต่อมาผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามที่บรรจุในซองเอกสารให้กับผู้จัดการสาขาด้วย

ตนเองตามวันเวลาที่ได้นัดหมาย เมื่อได้แบบสอบถามบรรจุในซองเอกสารปิดผนึกกลับคืนมาจากผู้จัดการสาขา ทางผู้วิจัยได้ทำการจับคู่แบบสอบถามฉบับที่เจ้าหน้าที่สาขาเป็นผู้ตอบกับฉบับที่ผู้จัดการสาขาเป็นผู้ตอบ ทั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนมกราคมจนถึงมีนาคม 2567 โดยแจกแบบสอบถามให้กับเจ้าหน้าที่ประจำสาขาจำนวน 370 ฉบับ ได้แบบสอบถามกลับมา 338 ฉบับจาก 75 สาขา (ซึ่งได้กลับมาสาขาละ 3 ถึง 7 ฉบับ) คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 91.35 และหลังจากที่ได้แจกแบบสอบถามให้กับผู้จัดการสาขาจำนวน 338 ฉบับ ได้แบบสอบถามกลับมา 321 ฉบับจาก 72 สาขา คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 94.97 จึงมีแบบสอบถามที่สามารถจับคู่กันเพื่อประมวลผลในครั้งนี้จำนวน 321 ชุด

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การคำนวณค่าสถิติต่างๆ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ด้วยโปรแกรม SPSS เพื่อทำการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและนำเสนอในรูปแบบความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) นอกจากนี้ทำการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร โดยนำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: SD) และ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ทำการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Person's product moment correlation coefficient) ด้วยโปรแกรม SPSS และ ส่วนที่ 2 ทำการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) ด้วยโปรแกรม AMOS โดยใช้แนวทางสองขั้นตอน (Two-step approach) ตามคำแนะนำของ Anderson & Gerbing (1988) โดยขั้นตอนแรกทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือของโมเดลการวัด (Measurement model) แล้วขั้นตอนต่อไปทำการทดสอบโมเดลโครงสร้าง (Structural model) โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum likelihood) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงตามที่ได้ตั้งสมมติฐานวิจัยไว้ (Hair et al., 2006) และใช้ดัชนีวัดกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ครอบคลุมอย่างน้อย 2 ประเภทคือ ดัชนีวัดความกลมกลืนสัมบูรณ์และดัชนีวัดความกลมกลืนเพิ่มขึ้น (อิศรัญญ์ รินโธสง, 2565) ประกอบด้วยค่าดัชนีไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-square/df) ต้องมีค่า  $\leq 3.00$  (Schermelele-Engel & Moosbrugger, 2003) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) และค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Tucker Lewis Index: TLI) ต้องมีค่า  $\geq 0.90$  (อิศรัญญ์ รินโธสง, 2565) ค่ารากที่สองของความคาดเคลื่อนกำลังสองเฉลี่ยโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) ต้องมีค่า  $\leq 0.08$  (Schermelele-Engel & Moosbrugger, 2003) และค่ารากที่สองของส่วน

## 14 และพฤติกรรมบริการที่เอื้อสังคมของเจ้าหน้าที่ประจำสาขานาการพาณิชย์

เหลือกำลังสองเฉลี่ยมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) ต้องมีค่า  $\leq 0.05$  (Schermerle-Engel & Moosbrugger, 2003)

## ผลการศึกษา (Findings)

ผลตรวจสอบข้อมูลสูญหาย (Missing data) พบว่าชุดแบบสอบถามไม่มีข้อมูลสูญหายเกินร้อยละ 5 ทำให้มีแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์เพื่อใช้ในการประมวลผล 321 ชุด

### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของตัวอย่างวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของเจ้าหน้าที่ประจำสาขา พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 80.10 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 53.60 ส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 60.70 ส่วนใหญ่มีอายุงานในธนาคารปัจจุบันตั้งแต่ 6-10 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 31.20 และส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี จำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 81.00

### ส่วนที่ 2 ผลของค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรในเบื้องต้นพบว่า ตัวแปร SCM มีค่าเฉลี่ยโดยรวม (Mean) เท่ากับ 4.069 (SD = 0.739) ส่วนตัวแปร SBSE มีค่าเฉลี่ยโดยรวม (Mean) เท่ากับ 4.173 (SD = 0.627) นอกจากนี้ตัวแปรการให้บริการลูกค้าตามบทบาทที่กำหนดมีค่าเฉลี่ยโดยรวม (Mean) เท่ากับ 4.340 (SD = 0.559) และตัวแปรการให้บริการลูกค้านอกเหนือบทบาทหน้าที่มีค่าเฉลี่ยโดยรวม (Mean) เท่ากับ 4.217 (SD = 0.581) ส่วนผลการวิเคราะห์ค่า  $\alpha$  จากตัวอย่างวิจัย 321 ชุด พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.847 ถึง 0.907 สำหรับผลการวิเคราะห์ความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) พบว่า ทุกตัวแปรแฝงมีค่าสัมบูรณ์ของความเบ้ไม่เกิน 1 และความโด่งไม่เกิน 1 จึงถือว่าข้อมูลมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Kline, 2005)

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ตัวแปรแฝงมีความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.253 ถึง 0.500 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่เป็นไปในทิศทางที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้และมีค่าเป็นไปตามเกณฑ์คือต้องมีความต่ำกว่า 0.70 (ดังแสดงในตารางที่ 1) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีความสัมพันธ์กันน้อย ดังนั้นจึงไม่พบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

ตารางที่ 1 สถิติเชิงพรรณนาและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

| ตัวแปร                                                  | Mean  | SD    | $\alpha$ | SCM     | SBSE    | RCS | ECS |
|---------------------------------------------------------|-------|-------|----------|---------|---------|-----|-----|
| การเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยหัวหน้างาน (SCM)             | 4.069 | 0.739 | 0.847    | (0.768) |         |     |     |
| การเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (SBSE) | 4.173 | 0.627 | 0.907    | 0.500** | (0.742) |     |     |

| ตัวแปร                                       | Mean  | SD    | $\alpha$ | SCM     | SBSE    | RCS     | ECS     |
|----------------------------------------------|-------|-------|----------|---------|---------|---------|---------|
| การให้บริการลูกค้าตามบทบาทที่กำหนด (RCS)     | 4.340 | 0.559 | 0.866    | 0.271** | 0.446** | (0.751) |         |
| การให้บริการลูกค้านอกเหนือบทบาทหน้าที่ (ECS) | 4.217 | 0.581 | 0.884    | 0.253** | 0.392** | 0.442** | (0.782) |

หมายเหตุ. แนวทางยมุมในวงเล็บคือ ค่ารากที่สองของ AVE

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (2-tailed), n = 321

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

#### ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement model)

ผลการประเมินความกลมกลืนโดยรวม (Overall fit) ของโมเดลการวัดจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า มีค่า  $\chi^2 = 380.732$ ,  $df = 203$ ,  $\chi^2/df = 1.876$  ( $p$ -value = 0.000), CFI = 0.953, TLI = 0.946, RMSEA = 0.052 และ SRMR = 0.017 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (อิสรฐ์ ธิไรสง, 2565; Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003) แสดงว่าโมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากนั้นได้ทำการประเมินความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด โดยการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) ผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้าด้วยการตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีมาตรฐาน (Standardized factor loading) ของตัวแปรสังเกตได้พบว่าค่าน้ำหนักของทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.710 ถึง 0.841 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ควรมีค่าไม่น้อยกว่า 0.50 และหากมีค่าเกินกว่า 0.70 ถือว่าดี (Hair et al., 2018) รวมทั้งพบว่าทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าความร่วมกัน (Communality) อยู่ระหว่าง 0.505 ถึง 0.707 ซึ่งมีค่าเกิน 0.50 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2018) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝง

นอกจากนี้ได้ตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (Average variance extracted: AVE) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.551 ถึง 0.612 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Fornell & Larcker, 1981) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละตัวแปรแฝงในโมเดลการวัดมีความเที่ยงเกินกว่าร้อยละ 50 นอกจากนี้ยังพบว่าค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite reliability: CR) ของตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าอยู่ระหว่าง 0.852 ถึง 0.908 ซึ่งมีความมากกว่า 0.70 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Bagozzi & Yi, 1988) แสดงว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (ดังตารางที่ 2) ส่วนผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) จากตารางที่ 1 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่มีค่าต่ำกว่าค่ารากที่สองของ AVE แสดงให้เห็นว่าแบบวัดตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวแปรมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกที่เหมาะสม

## ตารางที่ 2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีมาตรฐาน ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย

| ตัวแปร                                                                                     | Factor loading | CR    | AVE   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|
| <b>การเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยหัวหน้างาน (SCM)</b>                                         |                | 0.852 | 0.590 |
| SCM1: หัวหน้างานของฉันได้มอบหมายงานที่สำคัญให้กับฉัน                                       | 0.749          |       |       |
| SCM2: หัวหน้างานของฉันได้ให้คำแนะนำฉันเกี่ยวกับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง                     | 0.821          |       |       |
| SCM3: หัวหน้างานของฉันให้ความสนใจดูแลในอาชีพการงานของฉัน                                   | 0.732          |       |       |
| SCM4: หัวหน้างานของฉันได้ใช้เวลาและพิจารณาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของฉัน               | 0.767          |       |       |
| <b>การเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (SBSE)</b>                             |                | 0.908 | 0.551 |
| SBSE1: ฉันเป็นบุคคลที่หัวหน้างานของฉันต้องการให้อยู่ในทีมทำงาน                             | 0.720          |       |       |
| SBSE2: หัวหน้างานของฉันเชื่อมั่นในศักยภาพของฉัน                                            | 0.721          |       |       |
| SBSE3: หัวหน้างานของฉันไว้วางใจฉัน                                                         | 0.729          |       |       |
| SBSE4: ฉันมีประโยชน์ต่อหัวหน้างานของฉัน                                                    | 0.778          |       |       |
| SBSE5: ฉันมีคุณค่าต่อหัวหน้างานของฉัน                                                      | 0.784          |       |       |
| SBSE6: ฉันมีความสำคัญต่อหัวหน้างานของฉัน                                                   | 0.741          |       |       |
| SBSE7: ฉันเป็นบุคคลที่ทำงานให้กับหัวหน้างานได้อย่างมีประสิทธิภาพ                           | 0.736          |       |       |
| SBSE8: ฉันเป็นบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับหัวหน้างานของฉัน                                    | 0.728          |       |       |
| <b>การให้บริการลูกค้าตามบทบาทที่กำหนด (RCS)</b>                                            |                | 0.866 | 0.564 |
| RCS1: พนักงานคนนี้ได้ปฏิบัติงานทั้งหมดในการให้บริการลูกค้าตามที่กำหนดไว้ในภาระงาน          | 0.785          |       |       |
| RCS2: พนักงานคนนี้ได้ให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ในภาระงาน           | 0.736          |       |       |
| RCS3: พนักงานคนนี้รับผิดชอบบริการลูกค้าอย่างเต็มที่ตามที่ระบุไว้ในภาระงาน                  | 0.736          |       |       |
| RCS4: พนักงานคนนี้ปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนเหมาะสมตามที่คาดหวังไว้ในงานบริการลูกค้า           | 0.710          |       |       |
| RCS5: พนักงานคนนี้ให้ความช่วยเหลือลูกค้าในสิ่งที่ได้กำหนดไว้ในภาระหน้าที่งานของเขา         | 0.785          |       |       |
| <b>การให้บริการลูกค้านอกเหนือบทบาทหน้าที่ (ECS)</b>                                        |                | 0.887 | 0.612 |
| ECS1: พนักงานคนนี้ช่วยเหลือลูกค้าด้วยความสมัครใจ แม้ว่าไม่ได้อยู่ในภาระงานที่กำหนดไว้ก็ตาม | 0.841          |       |       |
| ECS2: พนักงานคนนี้นักให้บริการลูกค้าอย่างทุ่มเทเกินกว่าที่ได้กำหนดไว้ในภาระงาน             | 0.811          |       |       |
| ECS3: พนักงานคนนี้ช่วยเหลือลูกค้าที่มีปัญหาอย่างเต็มที่เกินกว่าที่คาดหวังไว้ในภาระงาน      | 0.725          |       |       |
| ECS4: พนักงานคนนี้เต็มใจทำทุกอย่างที่เกินกว่าที่คาดหวังไว้ในภาระงานเพื่อทำให้ลูกค้าพึงพอใจ | 0.732          |       |       |
| ECS5: พนักงานคนนี้นักจะออกไปช่วยเหลือลูกค้าอยู่เสมอ แม้ว่าไม่ได้กำหนดไว้ในภาระงาน          | 0.796          |       |       |

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความแปรปรวนจากวิธีการวัด (Common method variance) ตามข้อเสนอแนะของ Podsakoff et al. (2003) เพื่อป้องกันปัญหาความเอนเอียงจากวิธีการวัด (Common method bias) ที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสูงหรือต่ำกว่าผิดปกติ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แหล่งข้อมูลทั้งสองแยกกันโดยใช้การทดสอบความแปรปรวนจากวิธีการวัดด้วยวิธี Harman's single factor สำหรับตัวแปรที่ใช้ผู้ตอบแบบสอบถามคนเดียวกัน (กุลธีรา ทองใหญ่

และวิชญพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์, 2566) โดยผลการทดสอบ Harman's single factor สำหรับข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ประจำสาขาพบว่า สามารถสกัดความแปรปรวนสะสมได้ร้อยละ 49.54 ส่วนผลการทดสอบ Harman's single factor สำหรับข้อมูลจากผู้จัดการสาขาพบว่า สามารถสกัดความแปรปรวนสะสมได้ร้อยละ 48.64 ผลทดสอบแสดงให้เห็นว่าไม่มีปัญหาความเอนเอียงจากวิธีการวัด เนื่องจากมีค่าน้อยกว่าร้อยละ 50

## ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (Structural model)

ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเพื่อพิจารณาความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า มีค่า  $\chi^2 = 416.032$ ,  $df = 204$ ,  $\chi^2/df = 2.039$  ( $p\text{-value} = 0.000$ ), CFI = 0.944, TLI = 0.936, RMSEA = 0.057 และ SRMR = 0.023 ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ทั่วไปที่ยอมรับได้ (อิศริฐ์ รินไธสง, 2565; Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003) แสดงว่าโมเดลโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) ของโมเดลโครงสร้าง พบว่าการเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.574$ ,  $p < 0.001$ ) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 นอกจากนี้การเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อการให้บริการลูกค้าตามบทบาทที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.499$ ,  $p < 0.001$ ) และมีอิทธิพลทางตรงต่อการให้บริการลูกค้านอกเหนือบทบาทหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.418$ ,  $p < 0.001$ ) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3a และ 3b ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R-square) พบว่า ตัวแปรการเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยหัวหน้างานสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างานได้ร้อยละ 33.0 ส่วนตัวแปรการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างานสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการให้บริการลูกค้าตามบทบาทที่กำหนดและนอกเหนือบทบาทหน้าที่ได้ร้อยละ 27.4 และ 20.9 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 3 และภาพที่ 2

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของโมเดลโครงสร้าง

| เส้นทางความสัมพันธ์ |   |      | $\beta$ | S.E.  | C.R.  | $p\text{-value}$ | R-square |
|---------------------|---|------|---------|-------|-------|------------------|----------|
| SCM                 | → | RCS  | 0.041   | 0.049 | 0.543 | 0.587            | -        |
| SCM                 | → | ECS  | 0.063   | 0.050 | 0.830 | 0.407            | -        |
| SCM                 | → | SBSE | 0.574   | 0.048 | 8.176 | 0.000***         | 0.330    |
| SBSE                | → | RCS  | 0.499   | 0.077 | 6.193 | 0.000***         | 0.274    |
| SBSE                | → | ECS  | 0.418   | 0.074 | 5.364 | 0.000***         | 0.209    |

หมายเหตุ. \*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

## 18 และพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมของเจ้าหน้าที่ประจำสาขารักษาพยาบาล

ส่วนผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรคั่นกลางพบว่า การเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยหัวหน้างานมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อการให้บริการลูกค้าตามบทบาทที่กำหนดและนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ผ่านการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.286 ( $p < 0.001$ ) และ 0.240 ( $p < 0.001$ ) ตามลำดับ นอกจากนี้มีอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.327 ( $p < 0.001$ ) และ 0.303 ( $p < 0.001$ ) ตามลำดับ จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 ดังตารางที่ 4

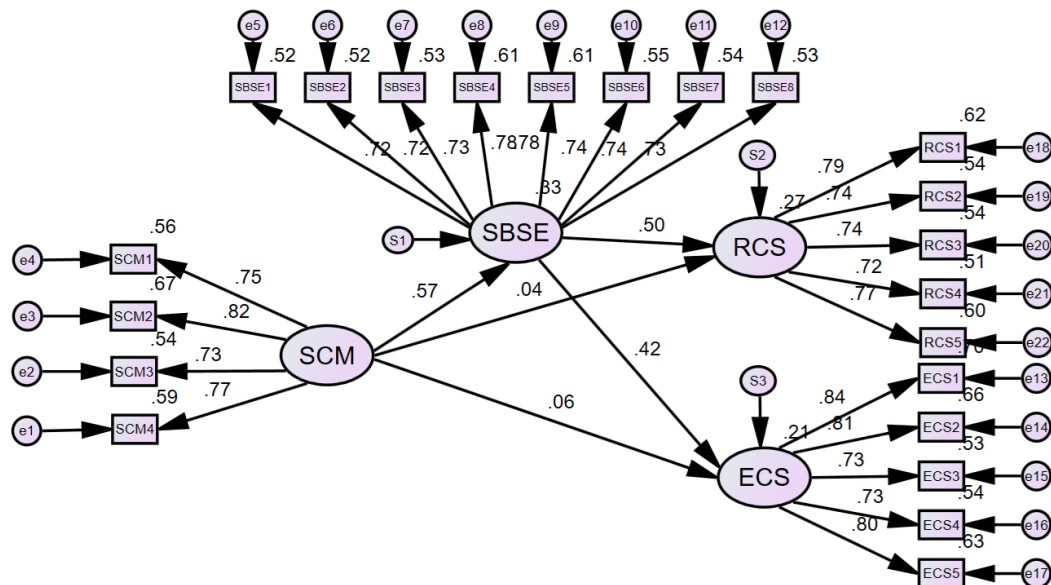
**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวม

| ตัวแปรผล | ตัวแปรเหตุ |          |          |          |    |          |
|----------|------------|----------|----------|----------|----|----------|
|          | SCM        |          |          | SBSE     |    |          |
|          | DE         | IE       | TE       | DE       | IE | TE       |
| SBSE     | 0.574***   | -        | 0.574*** | -        | -  | -        |
| RCS      | 0.041      | 0.286*** | 0.327*** | 0.499*** | -  | 0.499*** |
| ECS      | 0.063      | 0.240*** | 0.303*** | 0.418*** | -  | 0.418*** |

หมายเหตุ. DE = อิทธิพลทางตรง (Direct effect); IE = อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect); TE = อิทธิพลโดยรวม (Total effect)

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

**ภาพที่ 2** โมเดลโครงสร้าง



## การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (Discussion and Recommendation)

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานที่มีทั้งองค์ประกอบมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นส่วนตัวซึ่งสะท้อนอยู่ในรูปแบบการแสดงบทบาทและพฤติกรรมของการเป็นพี่

เส้นทางอาชีพของผู้จัดการสาขา (SCM) เป็นปัจจัยเชิงเหตุที่สำคัญต่อการพัฒนาของความรู้สึกภาคภูมิใจแห่งตนที่เป็นผลมาจากความสัมพันธ์กับผู้จัดการสาขา (SBSE) ของเจ้าหน้าที่ประจำสาขา ผลวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Afshan et al. (2022) ที่พบในทำนองเดียวกันว่า ตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานแบบมุ่งเน้นงาน (เช่น การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก) เป็นแหล่งกำเนิดที่สำคัญของ SBSE ของพนักงานธนาคาร รวมทั้งสอดคล้องกับ Afshan and Serrano-Archimi (2022) และ Sguera et al. (2018) ที่พบว่า ตัวแปรความสัมพันธ์แบบทั้งมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นส่วนบุคคล (เช่น การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานเชิงความสัมพันธ์) เป็นแหล่งกำเนิดที่สำคัญของ SBSE ของพยาบาลและพนักงานในบริษัทที่ไม่แสวงหากำไร ทั้งนี้อธิบายตามมุมมองความสัมพันธ์ได้ว่าเจ้าหน้าที่ประจำสาขาที่สร้างความสัมพันธ์พิเศษแบบส่งเสริมความเติบโตและเรียนรู้ร่วมกันกับผู้จัดการสาขา (Fletcher & Käufer, 2003) เป็นสารที่สื่อจากสังคมที่เจ้าหน้าที่ประจำสาขาได้รับหรือซึมซับจากผู้จัดการสาขาที่ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความหมายและมีนัยสำคัญในชีวิตการทำงานของพวกเขา โดยสารที่สื่อจากสังคมดังกล่าวเป็นหนึ่งในปัจจัยเชิงเหตุหรือแหล่งกำเนิดที่สำคัญที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ประจำสาขาเกิดความรู้มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อผู้จัดการสาขา ซึ่งเป็นไปตามที่ Korman (1970) และ Pierce and Gardner (2004) ได้เสนอแนะว่า การเห็นคุณค่าในตนเองมีรากฐานส่วนหนึ่งมาจากสารที่สื่อจากสังคมถึงการมีคุณค่าที่ถูกถ่ายทอดจากองค์กรไปยังพนักงานโดยผ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้นผลวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่ประจำสาขาที่มีระดับ SCM สูง จะส่งผลทางตรงให้พวกเขามีระดับ SBSE สูงด้วยเช่นเดียวกัน

ผลการวิจัยครั้งนี้ยังพบว่า การประเมินตนเองเชิงความสัมพันธ์ที่อยู่ในรูปแบบของการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการสาขากับเจ้าหน้าที่ประจำสาขา (SBSE) เป็นตัวกำหนดที่สำคัญของการให้บริการลูกค้าตามบทบาทที่กำหนดและนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ประจำสาขา ผลวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาว่า SBSE เป็นตัวทำนายที่สำคัญของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานในบทบาทที่กำหนด (Afshan et al., 2022; He et al., 2018; Sguera et al., 2018) ทั้งนี้สามารถอธิบายตามแนวคิดทฤษฎีได้ว่าอัตมโนทัศน์ของเจ้าหน้าที่ประจำสาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อตัวตน (Self) ถูกนิยามในระดับความสัมพันธ์จะเป็นตัวกำหนดที่ทรงอิทธิพลต่อพฤติกรรมและปฏิกิริยาตอบสนองต่อผู้จัดการสาขา (Lord & Brown, 2001; Lord et al., 1999) และเจ้าหน้าที่ประจำสาขาที่มีมุมมองเชิงบวกต่อตนเองมีแนวโน้มที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมและเจตคติเชิงบวกที่สอดคล้องกับภาพลักษณ์แห่งตนตามทฤษฎีความสอดคล้องแห่งตนของ Korman (1970) ดังนั้นเจ้าหน้าที่ประจำสาขาที่รู้สึกว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและมีความสำคัญในสายตาของผู้จัดการสาขาจะมีความสัมพันธ์ที่กลมกลืนสามัคคี (Landry & Vandenberghe, 2009) และการเสริมสร้าง SBSE ของพวกเขานำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกในการปฏิบัติงานที่โดดเด่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพวกเขารู้สึกว่าตนเอง

มีความสำคัญ พวกเขาจะพยายามรักษาความรู้สึกมีคุณค่าแห่งตนที่น่าพึงพอใจนี้ผ่านการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเชิงรุกและหลีกเลี่ยงการกระทำที่อาจส่งผลเสียต่อองค์กร (Sguera et al., 2018) นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ประจำสาขาที่มี SBSE สูง จะมีแรงจูงใจในการทำงานที่เข้มแข็งกว่าและจะถูกรบกวนจากสภาวะลบทางลบและเงื่อนไขการทำงานที่ไม่พึงประสงค์น้อยกว่า ตลอดจนมีความพากเพียรในการจัดการกับปัญหาอุปสรรคมากกว่าเจ้าหน้าที่ประจำสาขาที่มีการเห็นคุณค่าในตนเองต่ำ (Gardner et al. 2004) ดังนั้น ผลวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่ประจำสาขาที่มี SBSE อยู่ในระดับสูง จะส่งผลทางตรงให้พวกเขามีพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมอยู่ในระดับสูงด้วยเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า SCM มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมโดยทางอ้อม โดยมี SBSE เป็นตัวคั่นกลางแบบเต็มในอิทธิพลของ SCM ที่มีต่อพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคม (ทั้งการให้บริการลูกค้าตามบทบาทที่กำหนดและนอกเหนือบทบาทหน้าที่) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Afshan et al. (2022) และ Sguera et al. (2018) ที่พบว่า SBSE คั่นกลางในอิทธิพลของตัวแปรความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน (ได้แก่ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก และการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน) ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทที่กำหนด พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้อธิบายได้ว่า การเห็นคุณค่าในตนเองในบริบทองค์กรและการทำงานนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการทำนายเจตคติและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน (Pierce & Gardner, 2004) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง SBSE นั้นเป็นตัวแปรสำคัญในการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความสัมพันธ์ในการทำงานกับเจตคติและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Afshan et al., 2022; Landry & Vandenberghe, 2009; Sguera et al., 2018) ดังนั้น ผลวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่ประจำสาขาที่มี SCM อยู่ในระดับสูง จะส่งผลทางอ้อมให้พวกเขามีพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมอยู่ในระดับสูง โดยส่งผ่านการมี SBSE อยู่ในระดับสูง

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดคุณูปการในทางทฤษฎี 4 ประการ

ประการแรก นักวิชาการได้เสนอแนะว่าเนื่องจากสถานะและอำนาจตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำทำให้พวกเขาสามารถมีอิทธิพลต่อพนักงานผ่านการเปลี่ยนแปลงวิธีที่พนักงานรับรู้ตนเอง ซึ่งส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่ออัตมโนทัศน์ รวมถึงการเห็นคุณค่าในตนเองของพนักงาน (Lord & Brown, 2001; Lord et al., 1999) โดยผลการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ได้ให้หลักฐานเชิงประจักษ์ตามข้อเสนอแนะดังกล่าว โดยแสดงให้เห็นว่าการแสดงบทบาทและพฤติกรรมการเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพของผู้จัดการสาขาที่ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในการทำงานแบบบูรณาการและส่งเสริมการเติบโตทางอาชีพ (SCM) ได้ส่งผลต่อการพัฒนาความรู้สึกภาคภูมิใจแห่งตนของเจ้าหน้าที่ประจำสาขาที่เป็นการประเมินตนเองจากความสัมพันธ์กับผู้จัดการสาขา (SBSE)

ประการที่สอง การศึกษาวิจัยครั้งนี้ขยายองค์ความรู้ว่าสารที่สื่อจากสังคมซึ่งแฝงอยู่ในความสัมพันธ์แบบบูรณาการในบริบทการทำงานส่งผลต่อ SBSE ได้อย่างไร ซึ่งตามแนวคิดของการเห็นคุณค่าในตนเองได้ระบุถึงแหล่งกำเนิดหรือปัจจัยเชิงเหตุที่สำคัญของ SBSE ในรูปแบบของสารที่สื่อจากสังคมที่สื่อสารต่อพนักงานว่าพวกเขาเป็นบุคคลที่มีคุณค่า มีความสำคัญ และมีความสามารถต่อหัวหน้างานของพวกเขา โดยงานวิจัยที่ผ่านมายังมีจำกัดในการทดสอบแหล่งที่มาและเนื้อหาของสารที่สื่อจากสังคมที่มาจากความสัมพันธ์แบบบูรณาการที่มีทั้งองค์ประกอบด้านการปฏิบัติงานและด้านส่วนตัวที่สะท้อนอยู่ในรูปแบบของตัวแปร SCM ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ได้ให้หลักฐานเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ถึงบทบาทของ SCM ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาของ SBSE

ประการที่สาม การศึกษาครั้งนี้ช่วยเพิ่มเติมในวรรณกรรมเกี่ยวกับพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมที่มีงานวิจัยเพียงไม่กี่ชิ้นในบริบทของอุตสาหกรรมบริการที่ค้นพบปัจจัยเชิงเหตุด้านคุณลักษณะ (Trait) ในบริบทของพนักงานบริการ (Kim & Qu, 2023) และเจ้าหน้าที่สาขาธนาคาร (Bettencourt & Brown, 1997) ยิ่งไปกว่านั้นงานวิจัยที่ผ่านมายังมีจำกัดในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง SBSE กับพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคม ทั้งนี้ทฤษฎีความสอดคล้องแห่งตนได้เสนอแนะว่าเมื่อการเห็นคุณค่าในตนเองก่อตัวขึ้นอย่างมั่นคงแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมและพัฒนาเจตคติที่สอดคล้องกับระดับการเห็นคุณค่าในตนเองของพวกเขา (Ferris et al., 2009) ดังนั้นผลวิจัยเชิงปริมาณในครั้งนี้ให้หลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาทของการประเมินตนเองเชิงความสัมพันธ์ที่เป็นตัวกำหนดที่สำคัญของพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมของเจ้าหน้าที่ประจำสาขาธนาคารซึ่งสอดคล้องตามทฤษฎีความสอดคล้องแห่งตน และ

ประการสุดท้าย ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับการเรียกร้องให้มีการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อทำความเข้าใจบทบาทของความสัมพันธ์ในการทำงานในบริบทของการบริการ (Kim & Qu, 2023) โดยยังมีจำนวนจำกัดทั้งในระดับชาติและนานาชาติที่ทดสอบบทบาทคั่นกลางของตัวแปรการเห็นคุณค่าในตนเองในความสัมพันธ์ระหว่าง SCM และพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมในบริบทพนักงานบริการลูกค้า ดังนั้นผลการศึกษาครั้งนี้ได้ให้หลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาทคั่นกลางแบบเต็มของ SBSE ในอิทธิพลของ SCM ที่มีต่อพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมของเจ้าหน้าที่ประจำสาขาธนาคาร

นอกจากนี้ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดคุณูปการในทางการบริหารจัดการ ทั้งนี้ตามที่ผลการวิจัยได้ให้หลักฐานเชิงประจักษ์ว่าองค์ประกอบของอัตมโนทัศน์ (Self-concept) ของเจ้าหน้าที่ประจำสาขาธนาคารเป็นกลไกแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมบริการลูกค้าของพวกเขา ซึ่งบ่งชี้ถึงบทบาทที่สำคัญของการปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ในการเสริมสร้างการรับรู้ตนเองเชิงบวกของพนักงาน ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิผล ผู้จัดการสาขาควรให้ความสำคัญต่อการเติบโตในสายอาชีพของเจ้าหน้าที่ประจำสาขา เช่น การช่วยให้พนักงานเรียนรู้งาน การมอบหมายงานที่สำคัญ การฝึกสอนงาน การให้คำแนะนำเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ และการเสนอชื่อ

เจ้าหน้าที่ประจำสาขาเพื่อรับการเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนให้ความสนใจเป็นการส่วนตัวในการดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ที่ดีของพวกเขา ซึ่งการปฏิบัติเหล่านี้จะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ประจำสาขาเกิดการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าแห่งตนที่เกิดจากความสัมพันธ์แบบส่งเสริมความเติบโตกับผู้จัดการสาขา อันส่งผลต่อเนื่องให้เจ้าหน้าที่ประจำสาขาแสดงออกทางพฤติกรรมการให้บริการลูกค้าตามบทบาทที่กำหนดและนอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่เพิ่มสูงขึ้นตามมา

### ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต (Limitation and Future Research)

1. การศึกษาในครั้งนี้ใช้งานวิจัยเชิงปริมาณเท่านั้น ซึ่งไม่สามารถให้คำตอบในเรื่องผลการศึกษาแบบเชิงลึกอื่นๆ ได้เช่น ปัญหาหรืออุปสรรคของการเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยผู้จัดการสาขาดังนั้นการศึกษาในอนาคตควรใช้การวิจัยเชิงคุณภาพร่วมด้วย
2. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาอิทธิพลของ SCM ที่มีต่อพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคมโดยผ่านบทบาทคนกลางของ SBSE ที่ซึ่งเป็นเพียงกลไกหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นการศึกษาในอนาคตจึงควรศึกษาตัวแปรคนกลางเพิ่มเติมเพื่อขยายงานวิจัยครั้งนี้ เช่น เพิ่มการศึกษายบทบาทคนกลางของตัวแปรความภาคภูมิใจแห่งตนในองค์กรในความสัมพันธ์ระหว่าง SBSE และพฤติกรรมการให้บริการที่เอื้อสังคม รวมถึงศึกษายบทบาทการคนกลางของ SBSE ในความสัมพันธ์ระหว่าง SCM และความภาคภูมิใจแห่งตนในองค์กร เป็นต้น เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น
3. งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาตัวแปรกำกับในอิทธิพลของ SCM ที่มีต่อ SBSE อาทิเช่น อายุงานในองค์กร การรับรู้ความไม่มั่นคงในงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และทักษะทางการเมืองของหัวหน้างาน เป็นต้น เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่น่าสนใจยิ่งขึ้น
4. การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาเฉพาะผลกระทบของการเป็นพี่เลี้ยงทางอาชีพโดยหัวหน้างานที่มีต่อการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและพฤติกรรมบริการที่เอื้อต่อสังคมเท่านั้น ดังนั้นการศึกษาในอนาคตควรศึกษาผลกระทบของตัวแปรต้นดังกล่าวที่มีต่อตัวแปรตามอื่นๆ เพิ่มเติม อาทิเช่น แรงจูงใจในการทำงาน และเจตคติในการทำงาน เป็นต้น

### กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgement)

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากกองทุนวิจัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ปีงบประมาณ 2566 สัญญาเลขที่ LAM6603012S

## เอกสารอ้างอิง (References)

- กุลธีรรา ทองใหญ่ และวิญญพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์. (2566). อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการต่อผล  
การดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: บทบาทของตัวแปร  
คั่นกลางทุนทางปัญญาและความพึงพอใจของลูกค้. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ  
องค์การ*, 15(1), 101-127.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2566). *สรุปจำนวนสาขาและจุดให้บริการของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ*.  
[https://app.bot.or.th/BTWS\\_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=904](https://app.bot.or.th/BTWS_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=904)
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2563). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS*. กรุงเทพฯ :  
ห้างหุ้นส่วนสามัญบิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- นรุตม์ พรประสิทธิ์. (2562). การพัฒนามาตรวัดการเห็นคุณค่าในตนเองจากความสัมพันธ์. *วารสาร  
สมาคมนักวิจัย*, 24(2), 200-211.
- อิศรัญญ์ รินโสง. (2565). *การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างสำหรับการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์  
และสังคมศาสตร์*. บริษัท นีโอพ้อยท์ (1995) จำกัด.
- Ackfeldt, A. L., & Wong, V. (2006). The antecedents of prosocial service behaviours: An  
empirical investigation. *The Service Industries Journal*, 26(7), 727–745.  
<https://doi.org/10.1080/02642060600898237>
- Afshan, G., & Serrano-Archimi, C. (2022). My supervisor supports me better than the  
past: integration of social and temporal comparison. *Journal of Economic and  
Administrative Sciences*, 38(1), 41-59. <https://doi.org/10.1108/JEAS-07-2020-0128>
- Afshan, G., Serrano-Archimi, C., Landry, G., & Javed, U. (2022). Am I worthy to my  
leader? Role of leader-based self-esteem and social comparison in the LMX-  
performance relationship. *Human Systems Management*, 41(3), 341-356.  
<https://doi.org/10.3233/HSM-211226>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review  
and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Crawshaw, J. R., Ali, I., & Papa, A. (2022). Does LMX always promote  
employee voice? A dark side of migrant working in Saudi Arabia. *International  
Journal of Manpower*, 43(1), 148-167. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0166>

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.  
<https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90014-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90014-2)
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (Vol. 2, pp. 389-444). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Burn, N., & Grove, S. K. (2005). *The practice of nursing research: Conduct, critique & utilization (5th ed.)*. Philadelphia: W. B. Saunders.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565.  
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.565>
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Lian, H., & Keeping, L. M. (2009). When does self-esteem relate to deviant behavior? The role of contingencies of self-worth. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1345. <https://doi.org/10.1037/a0016115>
- Fletcher, J. K., & Kaufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. In C. L. Pearce & J. C. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 21-47). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.  
<https://doi.org/10.4135/9781452229539.n2>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177/1059601198231004>
- Gardner, D. G., Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of*

- Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 307–322.  
<https://doi.org/10.1348/0963179041752646>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hameed, I., Arain, G. A., & Nicolau, J. L. (2023). Leader knowledge hiding and employee change-oriented voice: A dual mediation process. *Tourism Management*, 98, 104781. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104781>
- He, W., Zhou, R. Y., Long, L. R., Huang, X., & Hao, P. (2018). Self-sacrificial leadership and followers' affiliative and challenging citizenship behaviors: A relational self-concept-based study in China. *Management and Organization Review*, 14(1), 105–133. <https://doi.org/10.1017/mor.2017.9>
- Hsu, F. S., Liu, Y. A., & Tsaur, S. H. (2019). The impact of workplace bullying on hotel employees' well-being: Do organizational justice and friendship matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1702–1719. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2018-0330>
- Hulin, C. L., & Mayer, L. J. (1986). Psychometric equivalence of a translation of the Job Descriptive Index into Hebrew. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 83–89. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.83>
- Kang, H. J. A., Kim, W. G., Choi, H. M., & Li, Y. (2020). How to fuel employees' prosocial behavior in the hotel service encounter. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102333. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102333>
- Kim, H., & Qu, H. (2020). The mediating roles of gratitude and obligation to link employees' social exchange relationships and prosocial behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 644–664. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2019-0373>
- Kim, H., & Qu, H. (2023). Exploring the antecedents and consequences of hospitality employees' organization-based self-esteem. *Journal of Human Resources in*

*Hospitality & Tourism*, 22(4), 613–634.

<https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2208000>

Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). Guilford Press.

Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54, 31–41. <https://doi.org/10.1037/h0028656>

K Korman, A. K. (1976). Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management Review*, 1(1), 50–63. <https://doi.org/10.5465/amr.1976.4408762>

Landry, G., & Vandenberghe, C. (2009). Role of commitment to the supervisor, leader-member exchange, and supervisor-based self-esteem in employee-supervisor conflicts. *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 5–28. <https://doi.org/10.3200/SOCP.149.1.5-28>

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*. 22(140), 5-55.

Liu, J., Hui, C., Lee, C., & Chen, Z. X. (2013). Why do I feel valued and why do I contribute? A relational approach to employees' organization-based self-esteem and job performance. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1018–1040. <https://doi.org/10.1111/joms.12037>

Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 133–152. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00072-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00072-8)

Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(3), 167–203. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2832>

Meira, J. V. D. S., & Hancer, M. (2021). Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 670–692. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0538>

- Manhas, P. S., & Tukamushaba, E. K. (2015). Understanding service experience and its impact on brand image in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.010>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Book.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 463–479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Peng, B., & Potipiroon, W. (2022a). Fear of losing jobs during COVID-19: Can psychological capital alleviate job insecurity and job stress? *Behavioral Sciences*, 12(6), 168. <https://doi.org/10.3390/bs12060168>
- Peng, B., & Potipiroon, W. (2022b). The effect of job insecurity on bank employees' job stress and job burnout during COVID-19: A moderated mediation model. *ABAC Journal*, 42(3), 38–56.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591–622. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.10.001>
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622–648. <https://doi.org/10.2307/256437>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Rosenberg, M., Schooler, C., Schoenbach, C., & Rosenberg, F. (1995). Global self-esteem and specific self-esteem: Different concepts, different outcomes. *American Sociological Review*, 60(1), 141–156. <https://doi.org/10.2307/2096350>

- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976, April 19–23). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association*, California, United States.
- <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED121845.pdf>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Sguera, F., Bagozzi, R. P., Huy, Q. N., Boss, R. W., & Boss, D. S. (2018). The more you care, the worthier I feel, the better I behave: How and when supervisor support influences (un)ethical employee behavior. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 615–628. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3339-8>
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825–856. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>