

**บุพปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
ของพนักงานธนาคารออมสินในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ANTECEDENTS AFFECTING GOOD ORGANIZATIONAL
BEHAVIORS OF EMPLOYEES OF GOVERNMENT SAVINGS
BANKS IN THE NORTH EASTERN REGION**

วริญญา นาคดิлок บัณฑิต ผังนรินทร์
Waranya Narkdilok¹, Bundit Pungnirund²

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน บรรยากาศองค์กร และความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานธนาคารออมสินในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคารออมสินในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 552 คน ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคดำเนินการพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model, SEM) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างที่ได้พัฒนาและปรับแก้แล้ว (Adjust Model) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2=175.84$, $df=92$, $p\text{-value}=0.0000$; $Relative\chi^2=1.91$; $GFI=.97$; $AGFI=.94$; $RMR=.011$; $SRMR=.031$; $RMSEA=.041$; $P\text{-Value for Test of Close Fit}=.96$; $NFI=.99$; $IFI=.99$; $CFI=1.00$; $CN=392.21$) นอกจากนี้พบว่าตัวแปรที่ส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และความพึงพอใจในงาน ตัวแปรที่ส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และบรรยากาศองค์กร

คำสำคัญ: พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน พนักงานธนาคารออมสินภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

¹ Doctor of Philosophy (Innovative Management), Suan Sunandha Rajabhat University, E-mail Address: eepu.1313@gmail.com

² Assistant Professor Dr., Suan Sunandha Rajabhat University, Thesis Advisors

Abstract

The objective of this quantitative research was to develop a causative structural equation model of transformational leadership, transactional leadership, organizational climate and job satisfaction affecting good organizational behaviors of employees of government savings bank in the North Eastern Region that conformed to empirical data. The research sample consisted of 552 employees of government savings bank in the North Eastern Region. Research data were collected with the use of a 5-scale rating questionnaire. Data were analyzed with the structural equation model development technique. Data analysis results showed that the developed and adjusted structural equation model conformed to empirical data ($\chi^2=175.84$, $df = 92$, $p\text{-value} = 0.0000$; $Relative\chi^2 = 1.91$; $GFI = .97$; $AGFI = .94$; $RMR = .011$; $SRMR = .031$; $RMSEA = .041$; $P\text{-Value for Test of Close Fit} = .96$; $NFI = .99$; $IFI = .99$; $CFI = 1.00$; $CN = 392.21$). In addition, it was found that the variables having direct effects on organizational behaviors of the employees were transactional leadership and job satisfaction; while variables having indirect effects on organizational behaviors of the employees were transformational leadership, transactional leadership and organizational climate.

Keyword: Organizational Citizen Behaviors, Leadership, job satisfaction, Staff of Government Savings Banks in the North Eastern Region

บทนำ

ข้อมูลของรายงานการบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสิน พ.ศ.2554 พบรายงานเกี่ยวกับสภาพปัญหาอันเกิดจากการให้บริการของพนักงานว่า มีการร้องเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานควรที่จะปรับปรุงและแก้ไข ซึ่งในรายงานดังกล่าวได้ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุส่วนหนึ่งว่า อาจเป็นเพราะสภาพที่มั่นคงในการทำงาน จึงทำให้พนักงานไม่เกิดความรู้สึกว่า จะต้องให้บริการดังเช่นธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ซึ่งปัญหาดังกล่าว ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นอย่างมาก รายงานดังกล่าว เสนอว่า ควรที่จะมีการเร่งดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นการรักษาคุณภาพขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงทรัพย์สินของธนาคารออมสินพบว่า ธนาคารออมสินเป็นสถาบันการเงินที่มีฐานะการเงินแข็งแกร่งมากที่สุด ด้วยขนาดสินทรัพย์ คุณภาพสินทรัพย์ และผลกำไรจากการดำเนินงานที่เป็นอันดับหนึ่งในกลุ่มสถาบันเฉพาะกิจของรัฐ (ธนาคารออมสิน, 2554) เพื่อเป็นการรักษาภาพลักษณ์ดังกล่าว จึงไม่อาจที่จะปฏิเสธได้ว่า สินค้าของธนาคาร คือ การบริการทางการเงิน ซึ่งมีพนักงานเป็นผู้ให้บริการ ธนาคารออมสินยังคงเป็นธนาคารที่นำเงินฝากจากประชาชนมาใช้ให้หน่วยงาน

ภาครัฐในการกู้ยืมเพื่อนำเงินไปใช้ในโครงการต่าง ๆ หากการให้บริการหรือการทำงานของพนักงานขาดประสิทธิภาพเพื่อเป็นการรักษาภาพลักษณ์ดังกล่าว จึงไม่อาจที่จะปฏิเสธได้ว่าสินค้าของธนาคาร คือ การบริการทางการเงินซึ่งมีพนักงานเป็นผู้ให้บริการ ธนาคารออมสินยังคงเป็นธนาคารที่นำเงินฝากจากประชาชนมาใช้ให้หน่วยงานภาครัฐในการกู้ยืมเพื่อนำเงินไปใช้ในโครงการต่าง ๆ หากการให้บริการหรือการทำงานของพนักงานขาดประสิทธิภาพแล้ว ก็ย่อมที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานในระยะยาวได้เช่นเดียวกัน แนวทางหนึ่งที่ธนาคารออมสินควรจะนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น คือ การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพราะเป็นพฤติกรรมที่จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ห่วงแหนงองค์กร และทุ่มเทในการทำงาน โดยที่ไม่หวังผลตอบแทน (Organ, 1987; Organ, & Konovsky, 1989)

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior หรือ OCB) เป็นแนวคิดที่ระบุ (Define) หรืออธิบาย (Explain) ถึงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่อย่างเป็นทางการของพนักงานที่องค์กรกำหนด แต่เป็นพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้หน้าที่ขององค์กร มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานที่ทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตและพนักงาน มีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น การที่พนักงานปฏิบัติงานที่นอกเหนือบทบาทจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Thoongsuwan, 1998; Sparrowe, & Liden, 1997) โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจที่มีองค์ความรู้เป็นฐานสำคัญ องค์กรสมัยใหม่จำนวนมากจะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ปรับโครงสร้างองค์กรให้กระชับและแบนราบ การพัฒนาองค์กร การทำงานเป็นทีม เน้นความร่วมมือ เพื่อจัดการกับความท้าทายที่เข้มข้น และรุนแรงจากการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญกับการริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานและความร่วมมือร่วมใจ พฤติกรรมพิเศษ (Extra-role behavior) ที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบซึ่งกำหนดไว้เป็นทางการ โดยองค์กรนั้นจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะมีประโยชน์ทั้งต่อนักวิชาการในการศึกษาและผู้นำในการบริหารบุคลากร (Organ, 1987)

ธนาคารออมสินก็นับได้ว่า ยังคงเป็นหน่วยหนึ่งในธุรกิจที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หากสามารถนำหลักการพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีมาใช้แล้วก็จะก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหลายอย่าง เช่น เกิดการสนับสนุนและเสริมสร้างผลผลิตของงาน (Productivity) เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างพนักงานภายในหน่วยงานหรือองค์กร องค์กรมีความสามารถในการดึงดูดและรักษาคณบดีคนเก่งไว้ได้ ผลการดำเนินงานขององค์กรมีความเป็นเสถียรภาพมากขึ้น องค์กรมีความสามารถในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพลดต้นทุนทางการบริหาร และการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่มีอยู่ (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน

ธนาคารออมสิน โดยใช้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นพื้นที่ในการศึกษา เพราะว่าภูมิภาคที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และส่วนใหญ่พนักงานเป็นคนในพื้นที่ หากพนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีก็มีแนวโน้มที่จะทำงานกับองค์กรไปจนเกษียณอายุงาน และพร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องได้ในระยะยาว อันเป็นการลดต้นทุนในการพัฒนาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน บรรยากาศองค์กร และความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานธนาคารออมสินในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานการวิจัย

1. แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน บรรยากาศองค์กร และความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานธนาคารออมสินในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีสมมติฐานความสัมพันธ์ของตัวแปร ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และส่งผลทางอ้อมผ่านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน บรรยากาศองค์กร และความพึงพอใจในงาน

1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์กร และความพึงพอใจในงาน

1.3 บรรยากาศองค์กรส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและส่งผลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน

1.4 ความพึงพอใจในงาน ส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ พนักงานธนาคารออมสินในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ปฏิบัติงานในช่วงวันที่ 1 – 25 พฤษภาคม พ.ศ.2558 รวมจำนวน ประมาณ 6,000 คน (ธนาคารออมสิน, 2558)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานธนาคารออมสินในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ปฏิบัติงานในช่วงวันที่ 1 – 25 พฤษภาคม พ.ศ.2558 จำนวน 552 คน มีกระบวนการสุ่มดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural equation) ว่าควรจะมีค่าจากตัวแปรเชิงประจักษ์ (Observation variable) โดยกำหนดสัดส่วนที่ ตัวแปรเชิงประจักษ์ 1 ตัวแปร ต่อหน่วยการวิจัย (Unit of analysis) 20 หน่วย (Diamantopoulos, & Judy, 2000) ในการวิจัยครั้งนี้มี

ตัวแปรวัดได้ที่ใช้ในการวิจัยรวม จำนวน 18 ตัวแปรเชิงประจักษ์ (Observation variable) จึงประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำตามข้อกำหนดนี้ได้ 360 คน ผู้วิจัยได้เพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่าง เป็น 552 คน

2. ดำเนินการสุ่มแบบกำหนดโควตา (Quota sampling random) โดยใช้ธนาคาร ออมสินของภาคอีสาน ร้อยละ 50 ของสาขาที่มีอยู่ เพื่อให้ข้อมูลเกิดการกระจายมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

จังหวัด	สาขา (แห่ง)	โควตาแต่ละจังหวัด (ร้อยละ 50)	จำนวนพนักงาน กลุ่มตัวอย่าง (สาขาละ 5 คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บได้จริง (คน)
กาฬสินธุ์	13	7	33	28
ขอนแก่น	23	12	58	34
ชัยภูมิ	13	7	33	33
นครพนม	11	6	28	28
นครราชสีมา	38	19	95	72
บุรีรัมย์	13	7	33	33
มหาสารคาม	10	5	25	25
มุกดาหาร	7	4	18	18
ยโสธร	7	4	18	18
ร้อยเอ็ด	15	8	38	30
เลย	11	6	28	28
ศรีสะเกษ	10	5	25	21
สกลนคร	11	6	28	28
สุรินทร์	10	5	25	25
หนองบัวลำภู	6	3	15	15
หนองคาย	12	6	30	28
อำนาจเจริญ	3	2	8	8
อุดรธานี	21	11	53	31
อุบลราชธานี	26	13	65	43
บึงกาฬ	4	2	10	10
จำนวนพนักงาน			660	552

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรภายนอก ได้แก่

1. ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ประกอบด้วย 4 ตัวแปรเชิงประจักษ์ ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคค

ตัวแปรภายใน ได้แก่

1. ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย 3 ตัวแปรเชิงประจักษ์ ได้แก่ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม

2. ตัวแปรแฝงบรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย 4 ตัวแปรเชิงประจักษ์ ได้แก่ การใช้อำนาจในองค์กร ความเป็นกันเอง การเห็นความสำเร็จของงาน และการให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงาน

3. ตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย 2 ตัวแปรเชิงประจักษ์ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจนอกงาน

4. ตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ประกอบด้วย 5 ตัวแปรเชิงประจักษ์ ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ และความสำนึกในหน้าที่

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้วยการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงผลการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item total correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Cronbach alpha)

ตัวแปร	จำนวนข้อ	อำนาจจำแนกรายข้อ	ความเชื่อมั่น
พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร			
การให้ความช่วยเหลือ	5	.247 - .884	.843
การคำนึงถึงผู้อื่น	5	.290 - .549	.715
ความอดทนอดกลั้น	5	.517 - .753	.841
การให้ความร่วมมือ	5	.442 - .814	.836
ความสำนึกในหน้าที่	4	.685 - .923	.917
ผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหาร			
การสร้างบารมี	5	.534 - .827	.886
การสร้างแรงบันดาลใจ	5	.276 - .714	.742
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4	.284 - .530	.713
การคำนึงถึงเอกบุคคคล	5	.640 - .804	.872
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของ			
การให้รางวัลอย่างเหมาะสม	5	.568 - .660	.820
การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง	4	.695 - .811	.871
การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม	4	.658 - .924	.894

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวนข้อ	อำนาจจำแนกรายข้อ	ความเชื่อมั่น
บรรยากาศองค์กร			
การใช้อำนาจในองค์กร	4	.470 - .804	.780
ความเป็นกันเอง	4	.460 - .713	.791
การเห็นความสำเร็จของงาน	5	.646 - .779	.888
การให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงาน	4	.627 - .690	.831
ความพึงพอใจในงาน			
ความพึงพอใจในงาน	5	.385 - .539	.717
ความพึงพอใจนอกงาน	5	.330 - .790	.835

จากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรทุกตัวแปรมีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า .20 และมีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า .7 แสดงให้เห็นว่าทุกตัวแปรสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ห้ข้อมูลได้เป็นอย่างดี

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural equation model) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ LISREL

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิด Organ (1987); Organ, & Konovsky (1989); Konovsky, & Pugh (1994) ที่อธิบายว่า พฤติกรรมของสมาชิกที่ดีต่อองค์กรแสดงออกต่อองค์กรด้วยตนเองโดยไม่ได้ถูกบังคับจาก กฎเกณฑ์ขององค์กร หรือการบังคับจากหัวหน้างาน เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กรโดยพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร พฤติกรรมที่สร้างสรรค์ และให้ความร่วมมือ และไม่ได้รับการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นพฤติกรรมที่ทำให้พนักงานมีความสุขที่ได้แสดงพฤติกรรมออกมา จากการสังเคราะห์แนวคิดของ Kuehn, & Al-Busaidi, (2002); Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, (2009); Sharoni, Tziner, Fein, Shultz, Shaul, & Zilberman (2012); Chen, & Yang (2012); Orvis, & Dudley (2002); Chang (1999) สรุปได้ว่า สาเหตุของการที่จะให้พนักงานมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (มี 5 องค์ประกอบ) เกิดขึ้นมาจากภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (มี 4 องค์ประกอบ) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (มี 3 องค์ประกอบ) บรรยากาศขององค์กร (มี 4 องค์ประกอบ) และความพึงพอใจในงาน (มี 2 องค์ประกอบ)

ผลการวิจัย

จากข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 294 คน คิดเป็นร้อยละ 53.26 มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 35.69 มีสถานภาพโสด จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 50.77 และมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 343 คน คิดเป็นร้อยละ 78.62

ตารางที่ 3 แสดงผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ของสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง (Direct effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) และอิทธิพลโดยรวม (Total effect) จากแบบจำลองสมการปรับแก้ (n=412)

ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรอิสระ			
			ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (trfor) (\bar{X} = 4.01)	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (trsac) (\bar{X} = 3.87)	ความพึงพอใจในงาน (satis) (\bar{X} = 3.90)	บรรยากาศองค์กร (env) (\bar{X} = 3.85)
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ocb) (\bar{X} = 3.89)	.97	ทางตรง	.02(.24)	.45* (4.47)	.68* (5.16)	-11(-.84)
		ทางอ้อม	.78*(9.55)	.35*(6.72)		.54*(4.66)
		โดยรวม	.80*(14.02)	.81*(9.29)	.68*(5.16)	.43*(6.65)
ความพึงพอใจในงาน (satis) (\bar{X} = 3.90)	.83	ทางตรง	.16*(3.26)			.80*(14.25)
		ทางอ้อม	.54*(11.02)	.65*(11.19)		
		โดยรวม	.70*(14.13)	.65*(11.19)		.80*(14.25)
บรรยากาศองค์กร (env) (\bar{X} = 3.85)	.67	ทางตรง		.82*(16.05)		
		ทางอ้อม	.68*(15.21)			
		โดยรวม	.68*(15.21)	.82*(16.05)		
$\chi^2=175.84$, $df= 92$, $p\text{-value} = 0.0000$; $Relative\chi^2 = 1.91$; $GFI = .97$; $AGFI = .94$; $RMR = .011$; $SRMR = .031$; $RMSEA = .041$; $P\text{-Value for Test of Close Fit} = .96$; $NFI = .99$; $IFI = .99$; $CFI = 1.00$; $CN = 392.21$						

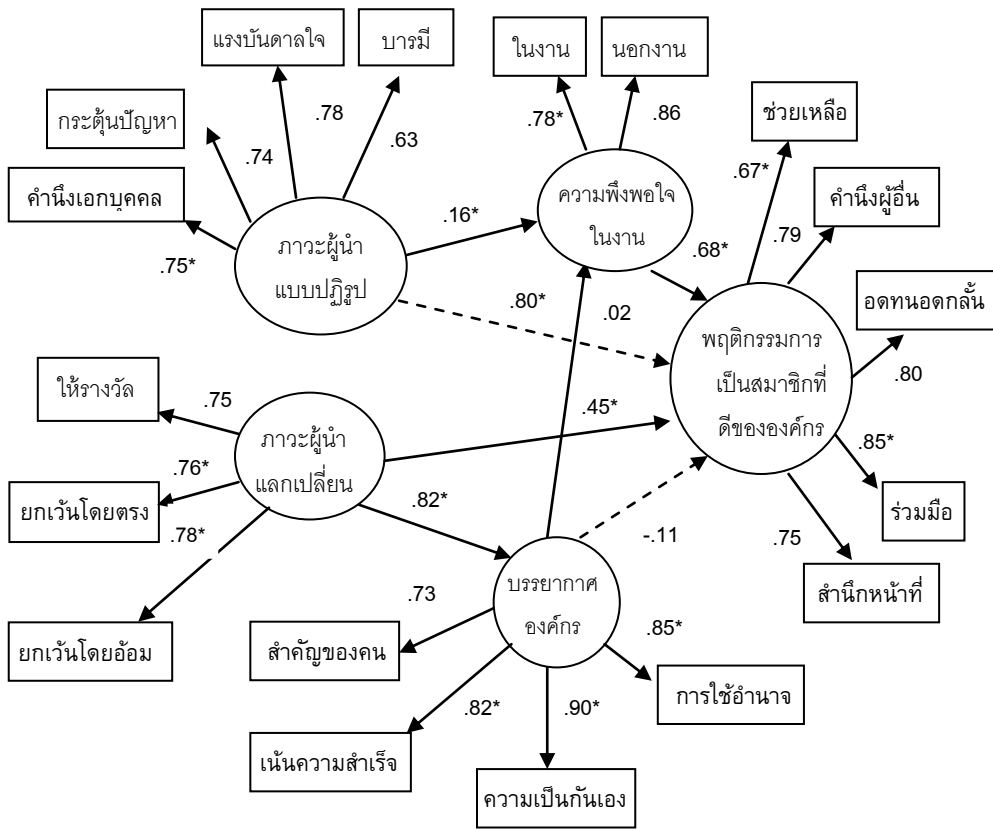
* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บคือค่าสถิติทดสอบ t หากพบว่าไม่อยู่ในช่วง -1.96 – 1.96 แสดงว่าค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความพึงพอใจในงาน บรรยากาศองค์กรภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำแบบปฏิรูปอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้หลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับแก้แบบจำลองโดยการยอมให้ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรเชิงประจักษ์ (Error) ในแบบจำลองมีความสัมพันธ์กันรวมจำนวน 35 คู่ความสัมพันธ์ พบว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการปรับแก้เป็นไปตามแนวทางของ Joreskog, & Sorbom (1993) ที่อธิบายว่า การปรับแก้ดังกล่าว ไม่ได้ทำให้เส้นทาง

ความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงเปลี่ยนแปลง และการที่ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรเชิงประจักษ์แต่ละคู่สัมพันธ์กันนั้นก็มีความเหมาะสม เพราะว่าการวัดตัวแปรในแบบจำลองเดียวกัน ความคลาดเคลื่อนดังกล่าวก็ย่อมมีความสัมพันธ์กันได้อยู่แล้ว ตารางที่ 1 จึงแสดงให้เห็นว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างที่ได้พัฒนาและปรับแก้แล้ว (Adjusted Model) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ทดสอบได้ คือ $\chi^2=175.84$, $df= 92$, $p\text{-value} = 0.0000$; $\text{Relative}\chi^2 = 1.91$; $\text{GFI} = .97$; $\text{AGFI} = .94$; $\text{RMR} = .011$; $\text{SRMR} = .031$; $\text{RMSEA} = .041$; $\text{P-Value for Test of Close Fit} = .96$; $\text{NFI} = .99$; $\text{IFI} = .99$; $\text{CFI} = 1.00$; $\text{CN} = 392.21$ ซึ่งผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog, & Sorbom, 1993) และเมื่อตรวจสอบการประมาณค่าพารามิเตอร์สัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Model) พบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่ส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์กร และความพึงพอใจในงานที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .78 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์กร และความพึงพอใจในงานที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. บรรยากาศองค์กรไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่ส่งผลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .54 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ความพึงพอใจในงาน ส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ภาพที่ 1 แสดงแบบจำลองสมการโครงสร้างปรับแก้ (Adjust model)

หมายเหตุ:

-----> แสดงถึงการไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

* แสดงถึงการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปและอภิปรายผล

1. ผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่ส่งผลทางอ้อมผ่านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และความพึงพอใจในงาน เมื่อทำการค้นคว้าเอกสารและวรรณกรรมเพิ่มเติม พบว่า ผลการวิจัยของ Rayner, Lawton, & Williams (2012); López-Domínguez, Enache, Sallan, & Simo (2013); Astakhova (2015) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational leadership) ที่เป็นสาเหตุของการเกิดพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ไม่สามารถที่จะส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมกรการทำงาน ในฐานะการเป็นสมาชิกขององค์กรได้ แต่จะส่งผลผ่าน

กลไกอื่นๆ ในองค์กร เช่น ทำให้บรรยากาศในการทำงานเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เพื่อหวังว่าบรรยากาศดังกล่าว จะส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรได้ เนื่องจากการเป็นผู้นำแบบปฏิรูป จะให้ความสำคัญกับทักษะการโน้มน้าว กระตุ้นให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการทำงาน หากมีพฤติกรรมดังกล่าวปริมาณที่มากเกินไปก็อาจจะส่งผลก่อให้เกิดความเครียดกับพนักงานได้เช่นเดียวกัน กลับกลายเป็นการผลักดันพนักงานให้ออกห่างจากมนุษย์สัมพันธ์อันดีกับผู้บริหารได้

แต่อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยก็ยังพบว่ามีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยบางส่วน โดยพบว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปส่งผลทางอ้อมผ่านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน บรรยากาศขององค์กร และความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Astakhova (2015) Schermerhom, Hunt, & Osborn (2000) Kuehn, & Al-Busaidi (2002) ภารตี อนันต์นาวิ (2545) และสุเมธ อัครวัชรพงศ์ (2545) ที่สรุปได้ว่า ผู้นำแบบปฏิรูปจะมุ่งเน้นการทำงานที่สามารถผลักดันให้ทุกคนในองค์กรร่วมมือร่วมใจกัน โดยใช้ทักษะการบริหารจัดการแบบแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leader) จะส่งผลทำให้บรรยากาศขององค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น พนักงานในองค์กรจะปรับตัวในการทำงาน เพื่อมุ่งสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานร่วมกัน

2. ผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศขององค์กร และความพึงพอใจในงานเป็นเพราะว่า การยื่นข้อเสนอลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานตามเป้าหมายนั้น มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้โดยตรง ตามแนวคิดทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) (ณัฐพันธ์ เชนันนท์, 2551; เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546; Ajzen, 1991) ที่ได้อธิบายการแลกเปลี่ยนทั้งการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic exchange) และการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange) จะส่งผลทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ เพราะว่าการที่บุคคลเกิดความรู้สึกว่า สิ่งที่ได้ทุ่มเทในการทำงานลงไปนั้น ได้รับผลตอบแทนกลับมามีเหมาะสม คุ่มค่า เขาก็จะคงที่ความทุ่มเทนั้นต่อไป และมากขึ้นเรื่อยๆ โดยไม่ไปทุ่มเทกับสิ่งอื่น สอดคล้องกับแนวคิดของ Orvis, & Dudley (2002); Chang (1999) ที่เสนอคล้ายกันว่า พนักงานเชื่อว่าองค์กรมีสัญญาหรือพันธะในการตอบแทนโดยทำหน้าที่จัดหาสิ่งต่างๆ ในส่วนพนักงานมีภาระหน้าที่ตอบแทนองค์กรด้วยเป็นสัญญาทางใจ ความคาดหวัง ความเชื่อ และการรับรู้ในความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนระหว่างทั้งสองฝ่าย เช่น องค์กรให้สัญญาเกี่ยวกับค่าจ้าง เงินเดือน การฝึกอบรม การให้ความมั่นคงในการทำงาน การพัฒนาอาชีพและความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ส่วนพนักงานสัญญาว่าจะทำงานอย่างจงรักภักดีและมีพันธะผูกพันกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อองค์กรรักษาสัญญา พนักงานจะตั้งใจในการทำงานแลกเปลี่ยนกับองค์กร และเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไปได้ แต่หากมีการผิดสัญญาซึ่งอาจเกิดจากการให้รางวัลที่ไม่ยุติธรรมหรือไม่สามารถ

ให้ผลประโยชน์ตามที่พนักงานต้องการได้ พนักงานรับรู้ได้ว่าสัญญาถูกทำลาย ส่งผลต่อระดับความสัมพันธ์ และความผูกพันระหว่างพนักงานกับนายจ้างหรือองค์กรได้

3. ผลการวิจัยที่พบว่าบรรยากาศองค์กร ไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่ส่งผลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน อาจเป็นเพราะว่า บรรยากาศขององค์กร มีหลายประเภท โดยเฉพาะในองค์กรทางด้านการเงินตั้งเช่นธนาคารออมสิน ที่จะต้องมีความรับผิดชอบสูง และในปัจจุบันก็มีนโยบายการแข่งขันกับธนาคารอื่นๆ อย่างเต็มรูปแบบซึ่งบรรยากาศในการทำงานดังกล่าว สามารถที่จะสร้างความกดดันให้กับพนักงานได้ ซึ่งการสร้างบรรยากาศขององค์กรก็อาจจะไม่ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้เสมอไป การศึกษาวิจัยของ Chen, & Yang (2012) อธิบายว่า บรรยากาศขององค์กรที่มีผู้นำที่มีจิตวิญญาณแห่งการนำสูง (Spiritual leadership) จะส่งผลทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่มุ่งมั่น ทุ่มเท ในขณะที่เดียวกันก็อาจจะก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานได้ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวส่งผลทั้งในด้านบวกและด้านลบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรได้ สอดคล้องกับ Sharoni, Tziner, Fein, Shultz, Shaul, & Zilberman (2012) ที่ได้ศึกษา ความเกี่ยวข้องกันระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรมในองค์กร (Organizational culture and justice moderate) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้อธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นบรรยากาศขององค์กรซึ่งมีผลที่ไม่แน่นอนกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพราะวัฒนธรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมในลักษณะของการแข่งขันสูง อาจจะมุ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน แต่อาจจะไม่สามารถสร้างความผูกพันกับองค์กรได้ องค์กรที่มุ่งมั่นและจริงจังเกินไป อาจจะส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงาน

4. ผลการวิจัยที่พบว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นเพราะว่าความสุขในการทำงานจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานผูกพันกับองค์กรได้ดี เพราะองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ การตอบสนอง ความต้องการ จนกระทั่งเกิดความพึงพอใจนั้น เป็นเครื่องมืออันทรงพลังของในทุกองค์กรที่จะใช้ในการกระตุ้นพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานให้เกิดขึ้น รวมถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย (Li, Lam, & Fu, 2000; พิมพ์ชญา ยะมัง, 2550) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Turnipseed, & Vandewaa (2012) ที่อธิบายว่า พนักงานที่มีความสุขในการทำงานจะมีความฉลาดทางอารมณ์สูง สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงได้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพัน และเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ แนวคิดดังกล่าวข้างต้น สนับสนุนได้ว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ให้เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้บริหารของธนาคารออมสิน เพราะว่าผู้บริหารที่แสดงคุณลักษณะตามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะสำนักงานใหญ่ของธนาคารออมสิน ควรที่จะพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งในระยะสั้น เพื่อจัดการฝึกอบรมให้กับผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารเกิดทักษะการบริหารแบบแลกเปลี่ยนอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานที่ดีของพนักงานในระยะยาวต่อไปได้

2. ธนาคารออมสินในแต่ละสาขา ควรให้ความสำคัญกับการจัดบรรยากาศในการทำงานที่มีความพร้อม สะดวกสบายในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน และมีการจัดกิจกรรมนันทนาการเพื่อเสริมสร้างความสามัคคี และความรักใคร่กันให้เกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานของธนาคาร เพื่อที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อันเป็นมูลเหตุสำคัญที่จะส่งผลต่อมายังพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้

3. การวิจัยครั้งต่อไปควรที่จะดำเนินการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการนำตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูงไปเป็นเนื้อหาสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ด.
- ธนาคารออมสิน. (2554). *รายงานการบริหารความเสี่ยง พ.ศ.2554*. กรุงเทพฯ: ธนาคารออมสิน.
- ธนาคารออมสิน. (2558). *โครงสร้างการบริหารงานธนาคารออมสิน 2558*. ค้นหาค้นหาเมื่อ พฤษภาคม 2558 <http://www.gsb.or.th/about-us/history-bank.aspx>
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- พิมพ์ชนา ยะมัง. (2550). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อาร์ตูดอุตสาหกรรม จำกัด*. การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (วิชาการจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2545). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ*. ปรินญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเมธ อัครวัชรพงศ์. (2545). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา บริษัท เอ็น เอส อิเลคโทรนิคส์ กรุงเทพมหานคร*. การศึกษาอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior: Organizational. *Behavior and Human Decision Processes*, 50(2): 179-211.
- Astakhova, M. (2015). The Curvilinear Relationship between Work Passion and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 361-374.
- Chang, E. (1999). Career Management as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, 1257-1277.
- Chen, C-Y, & Yang, C-F (2012) The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 107-114.
- Diamantopoulos, A, & S. J. S. Introducing LISREL. London, England: SAGE
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago: Scientific Software International Inc.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37: 656-669.
- Kuehn, K.W., & Al-Busaidi, Y. (2002). Citizenship Behavior in a Non Western Context: An examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OCB, *International Journal of Commerce, & Management*, 12, 107-126.
- López-Domínguez, M, Enache, M., Sallan, J. M., & Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 66(10), 2147-2152 .
- Li, J., Lam, K., Fu, P. (2000). Family-oriented collectivism and its effect on firm performance: A comparison between overseas Chinese and foreign firms in China. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(4), 364-379.
- Organ, D., W. (1987). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Massachusetts: Lexinton.
- _____, (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- _____, & Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinates of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.

- Orvis, K. A., & Dudley, N. M. (2002). *Individual differences as predictors of psychological contract formation and reactions to violation*. In R. J. Klimoski (Chair), K. A. Orvis (Co-Chair), & L. E. Tetrick (Discussant), Sculpting the construct of the psychological contract presented at The Annual Conference of the Academy of Management, Denver, CO.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blume, B.D. (2009). Individual- And Organizational-Level Consequences Of Organizational Citizenship Behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. 26(3): 513-563.
- Rayner, J., Lawton, A, & Williams, H. (2012) Organizational Citizenship Behavior and the Public Service Ethos: Whither the Organization?. *Journal of Business Ethics*. 106(2): 117-130
- Schermerhorn, R. J., Hunt, G. J, & Osborn, N. R (2000). *Organizational behavior*. Boston: McGraw -Hill.
- Sparrowe, R.T., & Liden, R.T. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*. 32, 522- 552.
- Sharoni, G., Tziner, A., Fein, E. C., Shultz, T., Shaul, K, & Zilberman, L (2012) Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intentions: Do Organizational Culture and Justice Moderate Their Relationship?. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 267-E294.
- Thoongsuwan, A. (1998). *Social Exchange in Thai Organization: The Factors Influencing Organizational Citizenship Behavior*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Sarasota. Florida.
- Turnipseed, D. L, & Vandewaa, E. A (2012). *Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior*. *Psychological reports*, 110(3), 899-914.