

พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น* Organizational Citizenship Behavior and Its Consequences

ชญารัตน์ ทรัพย์รัตน์**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประพันธ์ ชัยกิจจรรยาใจ***

บทคัดย่อ

จากการทบทวนวรรณกรรม และการตั้งข้อสังเกตจากการปฏิบัติในเชิงบริหาร บทความนี้กล่าวถึงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organization Citizenship Behavior หรือ OCB) 4 ประเภทได้แก่ (1) พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง บนพื้นฐานคุณลักษณะส่วนบุคคล (Altruistic OCB Based on Personality) (2) พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: ความรับผิดชอบ บนพื้นฐานการตอบแทนและการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน (Responsible OCB Based on Reciprocity) (3) พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: ในเชิงเครื่องมือบนพื้นฐานผลประโยชน์ส่วนตน (Instrumental OCB Based on Self-Interest) และ (4) พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: ในเชิงบังคับ บนพื้นฐานจากความกดดัน (Compulsory OCB Based on Stress) พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้ง 4 ประเภทจะทำให้ทราบถึงพหุระดับพฤติกรรมของการอาสาช่วยเหลือของบุคคล และผลลัพธ์ของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีต่อองค์การและปัจเจกบุคคล ภายใต้สถานการณ์เฉพาะเจาะจงและพหุปัจจัยจากสิ่งแวดล้อมขององค์การ

คำสำคัญ

พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผลลัพธ์

Abstract

Through literature review and induction from management practices, this paper firstly identifies four subtypes of Organizational Citizenship Behavior (OCB), namely altruistic OCB based on personality, responsible OCB based on reciprocity, instrumental OCB based on self-interest, and compulsory OCB based on stress. The four OCB subtypes constitute an OCB continuum in the order of an individual's degree of voluntariness. Both the positive and negative impacts of the four OCB subtypes on organizations and individuals are analyzed. Conclusions, limitations and future research directions are presented.

*เรียบเรียงจากดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของกลุ่มบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

**นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

E-mail: hrandtalent53@gmail.com

***ผู้อำนวยการหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม (อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก)



Keywords

Organizational Citizenship Behavior (OCB), Altruistic OCB, Responsible OCB, Instrumental OCB, Compulsory OCB.

บทนำ

ในยุคเศรษฐกิจที่มีองค์ความรู้เป็นฐานสำคัญ องค์การสมัยใหม่จำนวนมากจะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ปรับโครงสร้างองค์การให้กระชับและแบนราบ การพัฒนาองค์การ การทำงานเป็นทีม เน้นความร่วมมือ เพื่อจัดการกับความท้าทายที่เข้มข้นและรุนแรงจากการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์การต้องหันมาให้ความสำคัญกับการริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานและความร่วมมือร่วมใจ พฤติกรรมพิเศษ (Extra-Role Behavior) ที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบซึ่งกำหนดไว้เป็นทางการโดยองค์การนั้น จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี (Organizational Citizenship Behavior หรือ OCB) ขององค์การจะมีประโยชน์ทั้งต่อนักวิชาการในการศึกษาและผู้นำในการบริหารบุคลากร (Organ, 1997)

ในการทบทวนวรรณกรรมพบว่างานศึกษาวิจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในปัจจุบัน มุ่งสนใจศึกษาเหตุผลที่บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และเกิดผลลัพธ์ด้านใดบ้าง และมีตัวแปรเชิงสาเหตุใดที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ งานศึกษาวิจัยของนักวิชาการจำนวนหนึ่งต่างอธิบายเหมือนกันว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นผลลัพธ์จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและตัวแปรในบริบทต่างๆ และชี้ให้เห็นว่าเมื่อพนักงานได้รับรู้ว่าองค์การมีความยุติธรรม (Organizational Justice) และมีความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับพนักงานหรือสมาชิกในองค์การสูง พนักงานเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็นการตอบสนองบนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกันในเชิงบวก Lavelle, Rupp & Brockner (2007) , Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000) ได้สรุปถึงองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้ 7 ด้านซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์การให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นคือ

1. การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่หรือการเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่นเป็นที่ตั้ง (Altruism) หมายถึงการที่พนักงานอาสาให้การสนับสนุนและช่วยเหลืออย่างเต็มใจแก่ผู้อื่นในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับองค์การ มีความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน (Courtesy) และมีการกระทำที่พยายามช่วยเหลือ ป้องกันและยุติความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างความสงบเรียบร้อยภายในหน่วยงาน (Peacemaking)

2. การเป็นผู้มีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึงพนักงานมีทัศนคติเชิงบวกและมีความเต็มใจที่จะอดทนต่อปัญหา ความยากลำบาก ความเครียด และความกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้ร่วมงานหรือจากการปฏิบัติงานโดยไม่บ่นไม่คร่ำครวญและไม่ฟ้องร้อง

3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Loyalty) เป็นการแสดงออกถึงการสนับสนุนและการสื่อสารองค์การต่อบุคคลที่สามในเชิงบวก เช่นพนักงานอาจพูดในเชิงบวกเกี่ยวกับองค์การให้บุคคลอื่นๆ ได้ยินทั้งในและนอกองค์การ การร่วมรับผิดชอบและปกป้องทรัพย์สินและสิ่งต่างๆ ที่องค์การสร้างขึ้นและการมีความผูกพันต่อองค์การ แม้แต่ในสถานการณ์ที่องค์การลำบากทุกซทุก

4. การเป็นผู้มีสำนึกในหน้าที่ (Consciousness) หมายถึงพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรเต็มใจยอมรับเชื่อฟัง และปฏิบัติตามต่อกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ด้วยความซื่อสัตย์ โดยไม่จำเป็นต้องมีระบบควบคุม เช่นการซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน ตรงต่อเวลา การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเสมือนหนึ่งทรัพย์สินของตน การบริหารเวลาทำงานอย่างมีคุณค่าไม่ใช้เวลาปฏิบัติงานไปกับกิจกรรมส่วนตัว

5. การมีความคิดสร้างสรรค์ (Individual Initiative) หมายถึงพนักงานมีการคิดค้นวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตน ให้ข้อเสนอแนะ/วิธีการใหม่แก่องค์กรเพื่อเสริมสร้างความสามารถขององค์กร

6. การเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Civic Virtue) หมายถึงการที่พนักงานมีส่วนร่วมอย่างรับผิดชอบและมีความห่วงใยเกี่ยวกับความผาสุก ความเป็นอยู่และความปลอดภัยขององค์กร เช่น การแสดงออกอย่างกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมในกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆขององค์กร เช่นการเข้าร่วมประชุม การร่วมอภิปรายนโยบาย การร่วมแสดงความคิดเห็น การสังเกตและติดตามข้อมูลข่าวสารภายนอกเกี่ยวกับอันตรายที่อาจเกิดขึ้นหรือแสวงหาโอกาสที่ดีสำหรับองค์กรและการยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับจากองค์กรด้วยความสมัครใจ

7. การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึงการที่พนักงานใฝ่รู้ ค้นคว้าและแสวงหาวิธีการเพื่อการเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถของตนอันเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

ดังนั้น จากการวิจัยจึงพบว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมของการอาสาสมัครด้วยความเต็มใจและจริงใจ (Voluntary Behavior) และมีผลประโยชน์ต่อองค์กรโดยตรงดังที่ Moorman & Blakely (1995) อธิบายไว้ว่า สมาชิกขององค์กรแต่ละคนมีอิสระเสรี (Freedom) ในการตัดสินใจเลือกที่จะปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติได้ จึงเป็นเรื่องยากที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาจะไปบังคับหรือกระตุ้นให้พนักงานกระทำและก็ไม่สามารถมีบทลงโทษตามสัญญาที่เป็นทางการได้ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามิควรส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงพฤติกรรมเหล่านี้เพื่อประโยชน์ขององค์กร (Becton, Giles & Schraeder, 2008)

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการและนักปฏิบัติจำนวนหนึ่งได้ตั้งข้อสังเกตในข้อสรุปจากงานวิจัยต่างๆ ว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมของการอาสาสมัครด้วยความเต็มใจและจริงใจของพนักงานจริงหรือและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกจริงหรือ ในปัจจุบันเราพบพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในรูปแบบของภาพลวงตา (Illusive OCB) พฤติกรรมที่ปรากฏจะเป็นลักษณะของเชิงผลประโยชน์และในเชิงถูกบังคับ ผลลัพธ์ของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับปัจเจกบุคคลและองค์กรอาจไม่เป็นผลเชิงบวกเสมอไป (Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009) การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจและการกระจายตัวของวัตถุนิยม (Materialism) ในปัจจุบัน ผู้คนในโลกตะวันออก ต่างเริ่มสนใจการยึดถือผลประโยชน์ของตนกันมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันการมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในลักษณะการใช้เป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ส่วนตน และเพื่อลดทอนความกดดัน เริ่มเป็นบรรทัดฐาน (Norm) ในองค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบันมากขึ้น

ในส่วนแรกของบทความนี้ขอนำเสนอแนวคิด/ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) เพื่ออธิบายการแสดงออกพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในลักษณะเฉพาะหรือสถานการณ์เฉพาะ ส่วนที่สองนำเสนอองค์ประกอบของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ใน 4 ประเภท ซึ่งมาจากการทบทวนวรรณกรรม

และจากการปฏิบัติในเชิงบริหารจัดการ ส่วนที่สาม เสนอความต่อเนื่องของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทั้ง 4 ประเภทโดยพิจารณาจากระดับการแสดงออกถึงพฤติกรรมของการอาสาช่วยเหลือ ส่วนที่สี่ ผลลัพธ์ของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่คาดว่าจะมีต่อองค์การและปัจเจกบุคคล และสุดท้ายนำเสนอบทสรุปและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยการศึกษาพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

แนวคิดทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

นักวิชาการ Blau (Emerson, 1976 citing Blau, 1964) ได้นำเสนอแนวคิดการแลกเปลี่ยนโดยอธิบายว่า พื้นฐานการแลกเปลี่ยนเกิดจากความต้องการและผลประโยชน์ส่วนตัวของปัจเจกบุคคลเป็นหลัก การแลกเปลี่ยนมี 2 รูปแบบ ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic Exchange) และการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) ซึ่งการแลกเปลี่ยนทั้ง 2 ประเภทอยู่บนพื้นฐานความคาดหวังผลตอบแทนที่แตกต่างกันเมื่อนำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาอธิบายกระบวนการแลกเปลี่ยนของบุคคลในองค์การ โดยพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างกันพบว่า เกิดจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจเป็นหลัก เป็นรูปแบบการให้ผลตอบแทนชัดเจนในขณะเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนอย่างไม่เป็นทางการด้วยเน้นพันธะผูกพัน ไม่มีข้อตกลงพิเศษสำหรับผลตอบแทนที่จะได้รับ จึงเป็นดุลยพินิจของแต่ละคนในการแสดงพฤติกรรมเพื่อก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและความไว้วางใจ (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003 ; Thoongsuwan, 1998 ; Sparrowe & Liden, 1997) Tsui, Pearce, Porter & Tripoli (1997) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์แบบลงทุนร่วมกัน (Mutual Investment) ว่าเป็นรูปแบบการแลกเปลี่ยนทางสังคม สิ่งที่ต้องการให้แก่พนักงานนั้นมากกว่าผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เป็นการสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีเพื่อตอบแทนการทุ่มเททำงานของพนักงาน พนักงานจะตอบแทนคืนให้แก่องค์การด้วยการทำงานเป็นการแลกเปลี่ยน มีการทำงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ยอมรับการย้ายงานเมื่อนายจ้างร้องขอ และเต็มใจในการร่วมกิจกรรมตามความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การ นอกจากนี้ยังเรียนรู้เพิ่มเติมทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ เนื่องจากเชื่อว่าการลงทุนดังกล่าวเป็นการต่างตอบแทนระหว่างตนเองกับองค์การ

กล่าวถึงโมเดลสัญญาทางใจ (Psychology Contracts Model) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ของการจ้างงานในมุมมองของพนักงาน พนักงานเชื่อว่าองค์การมีสัญญาหรือพันธะในการตอบแทนโดยทำหน้าที่จัดหาสิ่งต่างๆ ให้ส่วนพนักงานมีภาระหน้าที่ตอบแทนองค์การด้วยเป็นสัญญาทางใจ ความคาดหวัง ความเชื่อ และการรับรู้ในความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนระหว่างทั้งสองฝ่าย เช่น องค์การให้สัญญาเกี่ยวกับค่าจ้าง เงินเดือน การฝึกอบรม การให้ความมั่นคงในการทำงาน การพัฒนาสายอาชีพและความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ส่วนพนักงานสัญญาว่าจะทำงานอย่างจงรักภักดีและมีพันธะผูกพันกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ เมื่อองค์การรักษาสัญญา พนักงานจะตั้งใจในการทำงานแลกเปลี่ยนกับองค์การ แต่หากมีการผิดสัญญาซึ่งอาจเกิดจากการให้รางวัลที่ไม่ยุติธรรมหรือไม่สามารถให้ผลประโยชน์ตามที่พนักงานต้องการได้ พนักงานรับรู้ได้ว่าสัญญาถูกทำลาย ส่งผลต่อระดับความสัมพันธ์และความผูกพันระหว่างพนักงานกับนายจ้างหรือองค์การ (Chang, 1999) Orvis & Dudley (2002) ให้ความเห็นว่าการรับรู้การละเมิดสัญญาทางใจมีผลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงาน เช่น ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การขาดงาน และความตั้งใจในการลาออกจากองค์การ

เมื่อใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาอธิบายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรในด้านความรับผิดชอบ บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน จะสรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นคุณลักษณะของความไว้วางใจระหว่างองค์กรหรือผู้จัดการและพนักงานมากกว่าการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจที่เป็นข้อผูกมัดทั้งสองฝ่ายและอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ที่ได้รับไม่ใช่เกิดจากการต่อรองระหว่างกัน ส่วนการตอบแทนซึ่งกันและกันในความหมายของการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้นช่วยให้เพิ่มความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร เพิ่มความพยายามในการทำงานทั้งงานตามบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของพนักงาน (Eisenberger, Huntington, Hutchison, 1986 ; Konovsky & Pugh, 1994)

องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior หรือ OCB)

1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior หรือ OCB)

พนักงานที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรคือพนักงานที่มีพฤติกรรมหรือลักษณะการปฏิบัติงานที่ทุ่มเทกำลังความสามารถและความพยายามที่มีได้คำนึงเพียงการพิจารณาว่าสิ่งนั้นเป็นหน้าที่ตนหรือไม่แต่กลับยินดีช่วยเหลืองานที่เห็นว่าจะเกิดประโยชน์แก่องค์กรหรือหน่วยงานของตนอย่างเต็มที่ ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการให้ผลตอบแทนที่เป็นระบบ การให้รางวัลที่เป็นทางการหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หรือถูกบังคับ หากกระทำไปด้วยจิตใจที่ปรารถนาจะเห็นองค์กรของตนประสบความสำเร็จและเจริญรุ่งเรือง ตัวอย่างเช่น การตรงต่อเวลา การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การอาสาปฏิบัติงานโดยไม่ต้องร้องขอ การสละเวลาเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานและองค์กร การให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาในด้านต่างๆ ขององค์กร และการไม่เสียเวลาในการปฏิบัติงานไปโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญในการสนับสนุนประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร (Organ, 1988 ; Organ & Konovsky, 1989) พฤติกรรมเช่นนี้ Organ (1988) เรียกว่า Organizational Citizenship Behavior หรือเรียกเป็นอย่างอื่น เช่นพฤติกรรมพิเศษนอกเหนือบทบาท (Extra-Role Behavior) พฤติกรรมทางสังคมที่องค์กรพึงประสงค์ (Pro-Social Organizational Behavior) (Organ, 1988 ; Greenberg & Baron, 1993)

2. ประเภทของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior หรือ OCB)

2.1 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรประเภทที่หนึ่ง: การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้งบนพื้นฐานคุณลักษณะส่วนบุคคล (Altruistic OCB Based on Personality)

คุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นตัวแปรที่ทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ดีที่สุดและสามารถอธิบายพฤติกรรมของพนักงานที่หลากหลายและแตกต่างกันของแต่ละบุคคลได้ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีแนวโน้มเป็นเรื่องของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสังคม เช่น ความสามัคคี การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความคิดเห็นสอดคล้องกัน ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Smith, Organ & Near, 1983) เมื่อคุณลักษณะส่วนบุคคลสามารถเป็นตัวทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ (Borman & Motowidlo, 1993) ค่านิยมเพื่อสังคมของพนักงาน (Pro-Social Value) ก็สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร บางทีเรามักจะพบเห็นบุคคลช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่สนใจว่าจะได้ภาพลักษณ์หรือเสียภาพลักษณ์ มีพนักงานจำนวนมากในองค์กรที่แสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพราะเป็นคุณลักษณะหรือนิสัยส่วนตัว (Inherent Personality)

เกิดขึ้นจากแรงจูงใจภายในและการเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่นเป็นที่ตั้ง ซึ่งเมื่อได้กระทำพวกเขาก็มีความพึงพอใจในสิ่งที่ตนกระทำแล้วมิได้สนใจเรื่องเงินทองหรือรางวัลตอบแทน ไม่มีความต้องการหรือจูงใจที่จะทำเพื่อสร้างชื่อเสียงและไม่หยุดที่จะกระทำถึงแม้ว่าจะถูกแรงกดดันจากภายนอก เป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรในบริบทใดๆ แต่เป็นประโยชน์ต่อองค์การตัวอย่าง เช่น การอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานแก้ปัญหาในการทำงาน การอาสาปกป้องชื่อเสียงองค์การ การมีความคิดสร้างสรรค์เสนอแนวทางใหม่ช่วยพัฒนาองค์การ เป็นต้น (Zhang & Liao, 2009 ; Bolino, 1999 ; Tang, Davis & Ibrahim, 2008)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในประเภทนี้จะทำให้เรานึกถึง คำว่า “อาสาสมัคร” (Volunteer) ที่มีความหมายและองค์ประกอบคล้ายกันคือ เป็นการเลือกกระทำสิ่งต่างๆ ที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และการกระทำนี้ไม่ใช่ภาระงานที่ต้องทำตามหน้าที่ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ (1) การเลือก (Choose) อันเป็นการเน้นที่เจตจำนงที่อิสระจะกระทำหรือไม่กระทำในสิ่งใดๆ (2) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) หมายถึงการกระทำที่มุ่งมั่นเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งบุคคล กลุ่มคน หรือสังคม ส่วนรวม (3) ไม่หวังผลตอบแทนเป็นเงินทองหรือรายได้ทางเศรษฐกิจ และ (4) ไม่ใช่ภาระงานที่ต้องทำตามหน้าที่ (ศุภรัตน์ รัตนमुखย์, 2544, 2-3)

2.2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทที่สอง: ความรับผิดชอบบนพื้นฐานการตอบแทนและการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน (Responsible OCB Based on Reciprocity)

แนวคิดทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) อธิบายพฤติกรรมในลักษณะนี้ได้ว่า ในสมมุติฐานเบื้องต้นเมื่อพนักงานมีการรับรู้ว่างค์การมีความยุติธรรมต่อพนักงาน พวกเขาจะแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพื่อทดแทนองค์การเป็นการแลกเปลี่ยน (Lavelle, Rupp & Brockner, 2007) ด้วยเหตุนี้หัวหน้าควรจะปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรมและเคารพซึ่งกันและกัน สร้างความไว้วางใจเพื่อจะได้กระตุ้นให้พนักงานได้แสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างไรก็ตามถ้าพนักงานมีสัญญาใจ (Positive Psychology Contract) กับองค์การ พฤติกรรมที่พนักงานกระทำเองด้วยใจก็จะกลายเป็นพฤติกรรมที่เป็นที่ต้องการขององค์การ (Tumipseed & Wilson, 2009) นอกจากเป็นเรื่องของสัญญาใจแล้วในมุมมองของการมีคุณธรรมและจริยธรรมก็มีส่วนทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพื่อตอบแทนองค์การในการรับรู้ถึงความยุติธรรม และการได้รับการใส่ใจสนับสนุน และการเคารพจากผู้นำ (Baker, Hunt & Andrews, 2006)

สรุป เมื่อพนักงานรับรู้ว่างค์การมีความยุติธรรม ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำและได้รับความไว้วางใจ จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การและมีพฤติกรรมที่แสดงออกและการตอบแทนองค์การและถือว่าเป็นเรื่องของความรับผิดชอบต่อตอบแทนองค์การ

2.3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทที่สาม: ในเชิงเครื่องมือบนพื้นฐานผลประโยชน์ส่วนตน (Instrumental OCB Based on Self-Interest)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไม่ใช่พฤติกรรมหรือการกระทำในลักษณะเชิงรับแต่เป็นเรื่องของการรับรู้ของพนักงานระหว่างงานกับองค์การ เป็นพฤติกรรมเชิงรุกที่พนักงานเลือกที่จะปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุความต้องการบางอย่างและเพื่อให้ตนเกิดความพึงพอใจ (Penner, Midilli & Kegelmeyer, 1997) Bolino (1999) ได้อธิบายว่าการแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนำผลประโยชน์มาสู่พนักงาน ทำให้พนักงานมีแนวโน้มจะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากขึ้น Hui, Lam & Law (2000) พบว่าพนักงานที่มีการรับรู้

หากพวกเขาปฏิบัติงานนอกเหนือจากหน้าที่ประจำจะช่วยให้พวกเขาได้รับการเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม Hui, Lam & Law (2000) พบว่าหลังจากได้รับการเลื่อนตำแหน่ง พนักงานบางคนกลับมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรน้อยลง Becton, Giles & Schraeder (2008) อธิบายว่ามีผู้จัดการจำนวนมากที่ใช้เรื่องของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมาเป็นข้อพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง และการอบรมแก่พนักงาน และมีพนักงานเป็นจำนวนมากที่ไล่ล่าหารางวัลหรือผลตอบแทนจากองค์กรโดยใช้กลยุทธ์ (Tactics) ของการจัดการความประทับใจ (Impression Management: IM) มาใช้

นักวิชาการ Yun, Takeuchi & Liu (2007) ได้นำแนวคิดทฤษฎีการจัดการความประทับใจ (Impression Management: IM) มาอธิบายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในสถานที่ทำงานหรือในองค์กรการจัดการความประทับใจ หมายถึงความพยายามของบุคคลในการสร้าง รักษา ป้องกัน หรือเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของตนต่อผู้อื่น เพื่อให้ตนเองมีอิทธิพลต่อความประทับใจ ทศนคติ หรือความคิดของบุคคลเป้าหมาย (Baron & Byrne, 2000) เกิดขึ้นอย่างรู้สำนึกหรือเกิดขึ้นจากความตั้งใจของบุคคลโดยการทำให้ตัวเองเป็นที่ชื่นชอบหรือเป็นที่โปรดปรานของผู้อื่น (Ingratiation) เช่น การยกย่องและประจบเอาใจผู้บังคับบัญชา การทำให้ผู้นำพึงพอใจ การจงใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและการโฆษณาตัวเอง (Self-Promotions) ต่อหน้าหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน Feris, Russ & Fandt (1989) พบว่าการสร้างความประทับใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอาจจะถูกนำมาใช้ในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของบุคคลหรือใช้ในการจัดการความประทับใจจนบางครั้งไม่สามารถจำแนกได้อย่างชัดเจนว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นพฤติกรรมขององค์กรหรือความประทับใจ เช่น การช่วยเหลืองานของหัวหน้างาน แม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ของตนเองโดยตรง หรือการมาปฏิบัติงานก่อนเวลาเข้างาน อาจจะเกิดจากแรงจูงใจของพฤติกรรมของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรหรือการจัดการความประทับใจก็ได้ สำหรับความแตกต่างของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับการจัดการความประทับใจคือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะมีประโยชน์ต่อองค์กร ส่วนการจัดการความประทับใจจะมุ่งประโยชน์ส่วนบุคคลและอาจจะทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ (Duadagno & Cialdini, 2007 อ้างถึงใน วิทยุญา วันณณ, 2553, 668)

พนักงานที่แสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเปรียบเสมือน “ทหารที่ดี” (A Good Soldier) ส่วนพนักงานที่ใช้การจัดการความประทับใจเปรียบเสมือน “นักแสดงที่ดี” (A Good Performer) องค์กรจำเป็นต้องตรวจสอบอย่างรอบคอบว่าพฤติกรรมของพนักงานเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรหรือเป็นเรื่องการจัดการความประทับใจเพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานที่ใช้การจัดการความประทับใจ ได้รับรางวัลหรือผลประโยชน์ต่างๆ จากความสามารถในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตนเองได้อย่างประสบความสำเร็จ และที่สำคัญการนำกลยุทธ์การจัดการความประทับใจมาเป็นเครื่องมือในการแสวงหาและบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวโดยกระทำผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Wei, 2006) ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจเกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน (Guadagno & Cialdini, 2007 อ้างถึงใน วิทยุญา วันณณ, 2553, 668)

โดยสรุปพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นเครื่องมือบนพื้นฐานผลประโยชน์ส่วนตนหรือต้องการรางวัลเป็นผลตอบแทน จะแสดงออกมาโดยใช้กลยุทธ์การจัดการความประทับใจซึ่งสามารถทำให้ตนเองมีอิทธิพลต่อความประทับใจมาเป็นเครื่องมือเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ส่วนตัวซึ่งนอกเหนือการเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กร

2.4 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ประเภทที่สี่: ในเชิงบังคับบนพื้นฐานจากความกดดัน (Compulsory OCB Based on Stress)

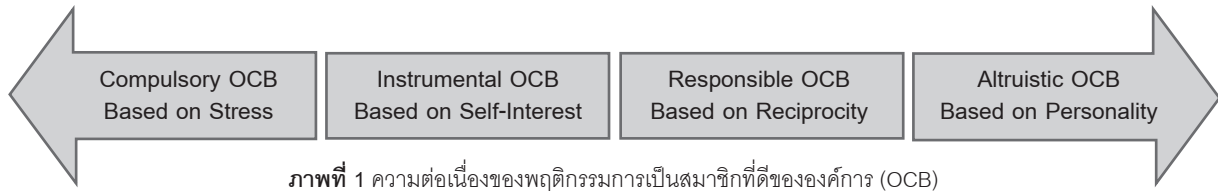
ในปัจจุบันการแข่งขันในตลาดแรงงานมีความเข้มข้นรุนแรงมากขึ้นและวิกฤตเศรษฐกิจโลกทำให้พนักงานบางคนต้องแสดงพฤติกรรมบทบาทพิเศษที่นอกเหนือจากบทบาทความรับผิดชอบที่องค์การกำหนด เพื่อรักษาการจ้างงานของตนโดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไปสู่พฤติกรรมที่ถูกคาดหวังในการทำงานเป็นที่ปรากฏว่า มีปัจจัยต่างๆ ที่มีแนวโน้มต่อการให้พนักงานออกจากองค์การทั้ง ๆ ที่พนักงานต่างมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เมื่อพนักงานรับรู้ว่าการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน (High Job Performance) มีส่วนช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ พนักงานจึงต้องมีความพยายามในการทุ่มเทและปรับปรุงการทำงาน สร้างผลงานเพื่อเป็นการพิสูจน์ค่านิยมของตนต่อองค์การ และได้รับความมั่นคงในงาน สามารถรักษาการจ้างงานของตนไว้ได้ (Brockner, 1988) องค์การออกนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิสูจน์ความสามารถและความพยายามของพนักงานแต่ละคน หัวหน้างานที่มีหน้าที่ในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลสูงต่อพนักงานจะบังคับให้พนักงานปฏิบัติงานในบทบาทที่นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ (Extra-Role Jobs) (Vigoda-Gadot, 2007) Spector & Fox (2010) พบว่าในความเป็นจริงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไม่ใช่พฤติกรรมของพนักงานที่กระทำด้วยความเต็มใจแต่เกิดจากบริบทเรื่องงาน เป็นตัวบังคับให้กระทำเช่น นโยบายขององค์การ ความต้องการหรือการเรียกร้องของหัวหน้างาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความกดดันจากทีมงาน (George & Jones, 1997 ; Zhang & Liao, 2009)

โดยสรุป พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทนี้เกิดขึ้นจากความกดดันซึ่งมีอิทธิพลมาจากปัจจัยในบริบทต่างๆ (Context-Forced OCB) ในยุคเศรษฐกิจที่มีองค์ความรู้เป็นฐานและเริ่มเป็นบรรทัดฐานในองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในลักษณะเชิงบังคับจะมีประโยชน์ต่อองค์การ โดยเฉพาะการที่พนักงานถูกคาดหวังให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์การต้องการเนื่องจากองค์การเล็งเห็นว่าพนักงานที่ทุ่มเทปฏิบัติงานและมีผลผลิตที่สูงกว่าเป็นที่ต้องการและสามารถเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญต่อความเจริญเติบโต ความแข็งแรง และความยั่งยืนขององค์การ

จากการวิเคราะห์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้งสี่ประเภท ทำให้เรารู้ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอาจไม่ใช่พฤติกรรมเชิงอาสาด้วยความเต็มใจร้อยเปอร์เซ็นต์ ภายใต้สถานการณ์ที่จำเพาะเจาะจงพนักงานอาจจะเลือกที่จะแสดงออกพฤติกรรมในลักษณะใดที่เอื้อประโยชน์ต่อพวกเขา ระดับความเข้มข้นของการแสดงออกถึงพฤติกรรมเชิงอาสา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะผันแปรตามปัจจัยบริบทที่แตกต่างกัน ดังภาพที่ 1

ความต่อเนื่องของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

แรงจูงใจเป็นตัวผลักดันการกระทำของพนักงาน จะกระทำด้วยความกระตือรือร้น หรือความเต็มใจ ขึ้นอยู่กับว่าการกระทำนั้นสามารถบรรลุเจตนาธรรมณได้หรือไม่ (Ajzan, 1991) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 4 ประเภทที่กล่าวข้างต้นมีลักษณะที่ต่างกันตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นระดับพฤติกรรมของการอาสาอย่างเต็มที่ที่พนักงานจะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Degree of Voluntariness) จึงแตกต่างกันด้วย ตามภาพที่ 1

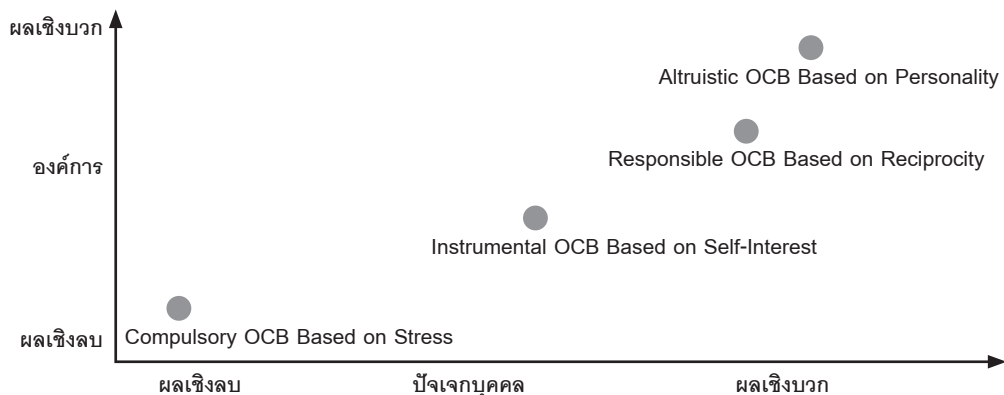


ภาพที่ 1 ความต่อเนื่องของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB)

จากภาพที่ 1 อธิบายได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทที่หนึ่ง ซึ่งมีพื้นฐานมาจากคุณลักษณะส่วนบุคคลมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่นเป็นที่ตั้ง มีระดับพฤติกรรมของการอาสาสูงที่สุด พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทที่สอง: ความรับผิดชอบ บนพื้นฐานการตอบแทนและการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน (Responsible OCB Based on Reciprocity) เนื่องจากพฤติกรรมลักษณะนี้มีอิทธิพลมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมและบรรทัดฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน รวมถึงการตอบแทนบุญคุณผู้อื่น ระดับพฤติกรรมของการอาสาจึงมีระดับสูงรองมา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทที่สาม: ในเชิงเครื่องมือบนพื้นฐานผลประโยชน์ส่วนตน (Instrumental OCB Based on Self-Interest) เนื่องจากพฤติกรรมนี้ได้รับผลมาจากการยึดถือผลประโยชน์เป็นสำคัญ บุคคลเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การแล้วได้ประโยชน์ต่อพวกเขา ดังนั้น ระดับพฤติกรรมของการอาสาเต็มใจจึงมีระดับสูงเป็นอันดับสาม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทที่สี่: ด้านเชิงบังคับบนพื้นฐานจากความกดดันเนื่องจากพฤติกรรมนี้ได้รับผลมาจากตัวแปรจากบริบทต่างๆ ภายนอกเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ดังนั้นระดับพฤติกรรมของการอาสาจึงมีระดับสูงน้อยที่สุด

ผลลัพธ์ของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior หรือ OCB)

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้พบว่ามีการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มุ่งเฉพาะผลลัพธ์ที่เป็นเชิงบวก เช่น การศึกษาผลลัพธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Organizational Performance) หรือผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Job Performance) แต่ยังขาดการศึกษาผลกระทบด้านลบที่ส่งผลกระทบต่อองค์การและระดับปัจเจกบุคคล บทความนี้จึงขอนำเสนอผลลัพธ์ในเชิงบวกและลบของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้งสี่ประเภทที่ส่งผลกระทบต่อองค์การและปัจเจกบุคคล ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ผลลัพธ์ของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่มีต่อองค์การและปัจเจกบุคคล

1. ผลลัพธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรประเภทที่หนึ่ง: การเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่นเป็นที่ตั้ง (Altruistic OCB Based on Personality)

พฤติกรรมประเภทนี้เป็นการกระทำที่เกิดขึ้นจากแรงจูงใจภายในเพื่อการตอบสนองของความพอใจของตน โดยไม่ได้สนใจรางวัลหรือผลตอบแทนจากการกระทำ แต่เป็นความสุขใจที่ได้กระทำ พฤติกรรมประเภทนี้มีผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กร หน่วยงาน และเพื่อนร่วมงาน ดังนี้ (1) เกิดการสนับสนุนและเสริมสร้างผลผลิตของงาน (Productivity) (2) เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างพนักงานภายในหน่วยงาน/องค์กร (3) องค์กรมีความสามารถในการดึงดูดและรักษาคนดีคนเก่งไว้ได้ (4) ผลการดำเนินงานขององค์กรมีความเป็นเสถียรภาพมากขึ้น (5) องค์กรมีความสามารถในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000) (6) ลดต้นทุนทางการบริหาร (7) การใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่มีอยู่ ในส่วนระดับปัจเจกบุคคลพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรประเภทนี้ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของตนและได้แสดงถึงค่านิยมของตนเองต่อองค์กร

ดังนั้นผลลัพธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ประเภทที่หนึ่งเป็นเชิงบวกทั้งต่อระดับปัจเจกบุคคลและองค์กร

2. ผลลัพธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรประเภทที่สอง: ความรับผิดชอบบนพื้นฐานการตอบแทนและการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน (Responsible OCB Based on Reciprocity)

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการแสดงพฤติกรรมประเภทนี้มีทั้งผลเชิงบวกและผลเชิงลบต่อระดับปัจเจกบุคคล ผลเชิงบวก เมื่อพนักงานรับรู้ในความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนที่ดีระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรในด้านต่างๆ ทั้งด้านการปฏิบัติงาน สวัสดิภาพ ค่าจ้าง การพัฒนาพนักงาน เป็นต้น พนักงานจะตอบแทนความสัมพันธ์ ด้วยการเพิ่มความไว้วางใจและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและหัวหน้า และพนักงานกับองค์กร กลายเป็นเครือข่ายทางสังคมในองค์กร เพิ่มความผูกพันต่อองค์กรและความจงรักภักดี มีความพยายามทุ่มเทการทำงานด้วยกายและใจมากขึ้น เพื่อให้ตนและองค์กรประสบความสำเร็จด้วยเป้าหมายร่วมกัน และมีการปรับปรุงประสิทธิภาพตนเองเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Becton, Giles & Schraeder, 2008) ผลเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อปัจเจกบุคคล คือพนักงานเกิดข้อพันธุนาการทางคุณธรรม (Moral Bandage) จากพันธะหรือข้อผูกมัดที่ต้องตอบแทนต่อองค์กร Joireman, Kamdar, Daniels & Duell (2006) กล่าวว่า การกระทำที่แสดงถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเปรียบเสมือนการได้อย่างเสียอย่าง (Dilemma) เช่น เมื่อพนักงานเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อทุ่มเทการทำงานให้องค์กรได้ประโยชน์ในระยะยาวแต่พนักงานมีการเสียสละด้วยการลงทุนเวลาส่วนตัวและเวลาครอบครัวเพื่อทุ่มเทให้งานขององค์กรสำเร็จ โดยการปฏิบัติงานหลังเลิกงานจนถึง สิ่งที่ได้ตอบแทนจากองค์กรอาจเป็นรางวัลตอบแทน หรือไม่ใช่รางวัลตอบแทน แต่สิ่งที่สูญเสียไปของพนักงานคือ เวลาและสุขภาพ Bolino & Turnley (2005) กล่าวว่า การที่พนักงานแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีผลทำให้คนอื่นรู้สึกว่าจะต้องมีพันธะที่จะต้องแสดงพฤติกรรมเพื่อองค์กรเช่นเดียวกัน การกระทำอย่างต่อเนื่องจะเกิดการขยายวงและกลายเป็นบรรทัดฐานต่อไป นอกจากนี้เพื่อเป็นการรักษาภาพลักษณ์การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ พนักงานอาจจะรู้สึกถูกกดดัน ภาระงานหนักเกินไป ปัญหาความขัดแย้งเรื่องบทบาทหน้าที่ ความขัดแย้งจากครอบครัว และการแทบไม่มีเวลากับชีวิตส่วนตัว ท้ายสุดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอาจมีผลลัพธ์เชิงลบต่อผลการดำเนินงานซึ่งนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ

ดังนั้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทที่สองมีผลลัพธ์ในเชิงบวกต่อองค์การและต่อปัจเจกบุคคลมากกว่าเชิงลบ

3. ผลลัพธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทที่สาม: เชิงเครื่องมือเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว (The Potential Consequences of the Instrumental OCB Based on Self-Interest)

การจัดการประทับใจ (Impression Management: IM) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับเป็นเครื่องมือในการแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เรามักพบว่าพนักงานใช้ประโยชน์จากการสร้างความประทับใจในการบรรลุวัตถุประสงค์ของตน นำไปใช้เพื่อทำให้ตนเองมีอิทธิพลต่อความประทับใจ ทักษะคิด หรือความคิดของบุคคลที่เป็นเป้าหมาย และเปลี่ยนพฤติกรรมผู้อื่น ดังนั้นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทนี้จะมีผลลัพธ์เชิงลบต่อองค์การในระยะยาว พนักงานอาจจะเลยพฤติกรรมของการอาสาช่วยเหลือซึ่งมาจากแรงจูงใจภายในแต่ใช้กลยุทธ์การสร้างความประทับใจแสดงพฤติกรรม (Becton, Giles & Schraeder, 2008 ; Zhang & Liao, 2009) “ทหารที่ดี” (Good Soldier) กลายเป็น “นักแสดงที่ดี” (Good Actor) “พฤติกรรมแท้” (Genuine OCB) กลายเป็น “พฤติกรรมเทียม” (Pseudo OCB) หรือ “แค่เปลือก” (Leung, Koch & Lu, 2002) สิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์การเริ่มมีต้นทุนทางการบริหาร ผู้บริหารอาจมีอุปสรรคที่จะแยกแยะและหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา การไม่ได้รับความยุติธรรมจากองค์การ การที่พนักงานลดทอนความไว้วางใจที่มีต่อผู้นำ ความขัดแย้งระหว่างพนักงานในองค์การที่มีมากขึ้น การเกิดพฤติกรรมในการทำงานซึ่งไม่สร้างสรรค์ (Counterproductive Work Behavior) (Fox, Spector & Miles, 2001) โดยสรุป พฤติกรรมประเภทนี้ก็ยังมีการถือคุณประโยชน์ต่อองค์การในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน แต่ในระยะยาวจะมีผลลัพธ์เชิงลบต่อองค์การมากกว่าเชิงบวก

ในส่วนของปัจเจกบุคคล มีผลลัพธ์ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ผลลัพธ์เชิงบวกที่มีต่อปัจเจกบุคคลคือ เมื่อพนักงานอยู่ต่อหน้าผู้นำและเพื่อนร่วมงาน การแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยใช้กลยุทธ์การสร้างความประทับใจจะสามารถทำให้ผู้อื่นเกิดการรับรู้หรือเกิดความประทับใจในทางที่ดี (Organ, 1988) มีความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน (Leader-Member Exchange: LMX) ที่ดีขึ้น มีผลประเมินการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Bolino, 1999) ได้รางวัลจากองค์การมากขึ้น ได้รับการเลื่อนตำแหน่งและผลประโยชน์อื่นๆ ในผลกระทบเชิงลบ การใช้กลยุทธ์การจัดการความประทับใจจะทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจได้แค่ระยะสั้นๆ เปรียบเสมือนฟองสบู่ (Saponaceousness) เพราะเป็นพฤติกรรมที่ขาดความจริงใจในความรู้สึกของตนเอง เป็นพฤติกรรมแบบเล่นละคร

ดังนั้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทที่สาม มีผลลัพธ์เชิงลบต่อองค์การมากกว่าเชิงบวก และมีผลลัพธ์เชิงบวกต่อระดับปัจเจกบุคคลมากกว่าเชิงลบ

4. ผลลัพธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทที่สี่: เชิงบังคับจากความกดดัน (The Potential Consequences of the Compulsory OCB Based on Stress)

ถ้ามองในเชิงบวก ผู้จัดการมักจะปรับวิธีในการกระตุ้นและจูงใจหรือร้องขอผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในวิธีการบริหารผู้จัดการอาจจะบังคับให้พนักงานยอมที่จะปฏิบัติตามนอกเหนือบทบาทที่รับผิดชอบ (Extra Role Behavior) ซึ่งเป็นบทบาทหรือการกระทำที่มีประโยชน์และทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็จริง แต่หากมองในระยะยาวจะเกิดมีผลลบกับองค์การ (Vigoda-Gadot, 2007) ทำให้มีผลกระทบต่อความคิดริเริ่มและการสร้างนวัตกรรม ความพึงพอใจในงาน

ผลการทำงานของพนักงาน พฤติกรรมที่แสดงออกโดยมาจากการถูกกดดันเรื่องงานจะมีผลให้พนักงานมีความโกรธ ความหวาดระแวงและจิตใจที่เป็นเชิงลบ ความเหนื่อยล้าอดิโรย ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือเรื่องงานลดลง ความตั้งใจลาออกสูงขึ้น และผลกระทบอื่นๆ ที่เป็นผลเสียต่อองค์การ (Chiu & Tsai, 2006) Fox, Spector & Miles (2001) กล่าวสนับสนุนว่า ความโกรธ ความหวาดระแวงในจิตใจที่เป็นเชิงลบจะมีผลทำให้เกิดการขาดงาน การลี้ภัย อดิโรย การลาออกสูง และขาดการสร้างสรรค์ในงาน

ในส่วนของปัจเจกบุคคลการแสดงออกถึงพฤติกรรมประเภทนี้มีประโยชน์ทำให้เกิดภาพลักษณ์ของการเป็น “ทหารที่ดี” (Good Soldier) คือปฏิบัติและเชื่อฟังตามผู้บังคับบัญชาสั่งการ ไม่มีปรีปากบ่นหรือโต้แย้ง แต่พนักงานไม่มีความเต็มใจหรือยินดีที่จะกระทำเนื่องจากเป็นเรื่องของการบังคับให้ต้องปฏิบัติ หรือเป็นเรื่องที่ต้องกระทำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่เป็นลักษณะเชิงบังคับ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเครียดเรื่องงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีผลโดยตรงต่อสุขภาพทางกายและใจ เช่นโรคหัวใจ นอนไม่หลับ ความดันเลือดสูง และการใช้เวลาจำนวนมากกับการทำงาน นำมาซึ่งความขัดแย้งในครอบครัวหรือเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัว (Shi, Liu, Liu, X & Shi, 2009) ดังนั้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประเภทนี้ มีผลลัพธ์เชิงลบต่อทั้งองค์การและปัจเจกบุคคล

บทสรุป

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หรือ OCB ได้ถูกพิจารณาว่าเป็นพฤติกรรมเชิงบวก เป็นพฤติกรรมของการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และการเสียสละอาสาช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความยินดีและเต็มใจโดยไม่หวังผลตอบแทน มีนักวิชาการและองค์การสนใจและให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมนี้ เนื่องจากเห็นว่ามีผลสำคัญต่อประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์การในระยะยาว อย่างไรก็ตามพบว่ายังขาดงานวิจัยที่จะศึกษาถึงผลลัพธ์เชิงลบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อองค์การและปัจเจกบุคคล จากการทบทวนวรรณกรรมและการปฏิบัติงานในเชิงบริหาร สามารถแบ่งลักษณะพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็น 4 ลักษณะคือ (1) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในลักษณะของการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และการเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่นเป็นที่ตั้ง ซึ่งมีพื้นฐานมาจากคุณลักษณะส่วนบุคคล (2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในลักษณะความรับผิดชอบที่มีต่อข้อมูลมัดและการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน (3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในลักษณะเชิงเครื่องมือเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน และ (4) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในลักษณะของเชิงบังคับที่เกิดจากความกดดัน ระดับความเต็มใจที่จะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การขึ้นอยู่กับประเภทของพฤติกรรมและวัตถุประสงค์จากการวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลลัพธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพบว่ามีผลลัพธ์ทั้งสองด้าน (Dilemma) ทั้งด้านบวกและด้านลบ ที่มีต่อองค์การและปัจเจกบุคคล

เป็นที่น่าสังเกตว่าด้วยสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปองค์การต้องปรับตัวและพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในลักษณะเชิงเครื่องมือเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่เกิดจากความกดดันถูกพบเห็นอย่างกว้างขวางในองค์การต่างๆ และเริ่มเป็นบรรทัดฐานในองค์การซึ่งตรงกันข้ามกับแนวคิดดั้งเดิมของนักวิชาการเช่น Organ (1988) ที่กล่าวว่าเป็นพฤติกรรมในเชิงอาสาของพนักงานซึ่งกระทำด้วยความยินดีและเต็มใจ ไม่หวังผลตอบแทน ไม่ได้ถูกบังคับ แต่เพื่อส่งเสริมสนับสนุนโดยตรงต่อการปฏิบัติงานขององค์การให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการทำให้บรรลุเป้าหมาย

ส่วนตัวด้วยบริบทของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ มีผลทำให้เกิดปัจจัยความต้องการ เช่น ความอยู่รอดขององค์การ ความมั่นคงในงานของพนักงาน การได้รับการประเมินผลงานที่ดี การเลื่อนตำแหน่ง การเติบโตก้าวหน้าในงาน จึงเป็นเหตุจูงใจให้เกิดการแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่แตกต่างกันไปตามแต่ละวัตถุประสงค์และสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง

ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ คือ ควรศึกษาวิจัยเพื่อตรวจสอบหาข้อมูลเชิงประจักษ์ ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้งสี่ประเภท และระดับพฤติกรรมเชิงอาสาและการพัฒนาเครื่องมือวัด รวมทั้งควรศึกษาเปรียบเทียบความเหมือน ความแตกต่าง ลักษณะ และข้อจำกัดของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การระหว่างองค์การในโลกตะวันออกกับองค์การในโลกตะวันตก ในบริบทของวัฒนธรรมองค์การ และประเภทอุตสาหกรรม

เอกสารอ้างอิง

- ศุภรัตน์ รัตนमुखย์. (2544). **อสามัค: การพัฒนาตนเองและสังคม**. สืบค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2556, จาก http://www.gvc.tu.ac.th/th/download/magazine/.../mag_years1_vol2_02.
- วิญญูญา วัฒนโณ. (2553). การจัดการความประทับใจ: กลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของบุคคล. **วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**. 20(3), 668.
- Ajzen, I. (1991). *The Theory of Planned Behavior: Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Baker, T. L.; Hunt, T. G. & Andrews, M. C. (2006). Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors: The Influence of Corporate Ethical Values. **Journal of Business Research**. 59(7), 849 - 857.
- Baron, R.A & Byrne, D. (2000). **Social Psychology**. (9th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Becton, J. B.; Giles, W. F. & Schraeder, M. (2008). Evaluating and Rewarding OCBs: Potential Consequences of Formally Incorporating Organizational Citizenship Behavior in Performance Appraisal and Reward Systems. **Employee Relations**. 30(5), 494- 514.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? **Academy of Management Review**. 24(1), 82-98.
- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. **Journal of Applied Psychology**. 90(4), 740-748.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). **Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brockner, J. (1988). The Effects of Work Layoffs on Survivors: Research, Theory and Practice. **Research in Organizational Behavior**. 10, 213-255.
- Chang, E. (1999). Career Management as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. **Human Relations**. 1257-1277.



- Chiu, S. F. & Tsai, M. C. (2006). Relationships Among Burnout, Job Involvement, Andorganizational Citizenship Behavior. **The Journal of Psychology**. 140(6), 517-530.
- Cropanzano,R.; Rupp,D. E. & Byrne Z. S. (2003).The Relationship Citizenship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Applied Psychology**. 88, 160-169.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S. & Sowa,D. (1986). Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**.71, 500-507.
- Emerson, R.M.(1976). Social Exchange Theory. **Annual Review Inc**. Retrieved July 2, 2013,from www.annualreviews.org.aronline.
- Ferris, G. R.; Russ, G. S. & Fandt, P. M. (1989). Politics in organization. In R.A. Giacalone and P. Fox, S.; Spector, P. E. & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) Inresponse to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests Forautonomy and Emotions. **Journal of Vocational Behavior**. 59(3), 291-309.
- George, J. M. & Jones, G. R. (1997).Organizational Spontaneity in Context. **Human Performance**.10, 153-170.
- Greenberg, J. & Baron, R. (1993). Behaviorin Organization.(4th ed.) Boston : Allyn and Bacon.
- Hui, C.; Lam; S. K. & Law, K. S. (2000). Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion: A Field Quasi-Experiment. **Journal of Applied Psychology**.85(5),822-828.
- Joireman, J.; Kamdar, D.; Daniels, D. & Duell, B. (2006). Good Citizens to the End? It Depends: Empathy and Concern with Future Consequences Moderate the Impact of a Short-Term Time Horizon on Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Applied Psychology**. 91(6),1307-1320.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavioe and Social Exchange. **Academy of Management Journal**. 37, 656-669.
- Lavelle, J. J.; Rupp, D. E. & Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. **Journal of Management**. 33(6), 841-866.
- Leung, K.; Koch, P. T. & Lu, L. (2002). A dualistic Model of Harmony and Its Implications for Conflict Management in Asia. **Asia Pacific Journal of Management**.19(2), 201-202.
- Moorman, R. H. & Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Organizational Behavior**.16(2),127-142.
- Organ, D. W. (1988).**Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**. Lexington: Lexington Books.
- Organ , D.W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affection Determinants of Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Applied Psychology**. 74, 157-164.

- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. **Human Performance**. 10(2), 85-97.
- Orvis, K. A. & Dudley, N. M. (2002). Individual Difference a Spredictors of Psychological Contract Formation and Reactions to Violation.
- Penner, L. A.; Midili, A. R. & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior. **Human Performance**. 10(2), 111-132.
- 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.
- 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(1), 122-141.
- Shi, Y. 时雨; Liu, C. 刘聪; Liu, X. 刘晓倩 & Shi, K. 时勤.(2009). 工作压力的研究概况 (A Review on Work Stress). **经济与管理研究 (Economy and Management Research)**. 4, 101- 107.
- Smith, C. A.; Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. **Journal of Applied Psychology**. 68(4), 653-663.
- Sparrowe, R.T. & Liden, R.T. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. **Academy of Management Review**. 32, 522- 552.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2010). Theorizing About the Deviant Citizen: An Attributional Explanation of the Interplay of Organizational Citizenship and Counterproductive Workbehavior. **Human Resource Management Review**. 10(2), 132-143.
- Tang, T. L. P.; Davis, G. M. T. W. & Ibrahim, A. H. S. (2008). To Help or Not to Help? The Good Samaritan Effect and the Love of Money on Helping Behavior. **Journal of Business Ethic**. 82(4), 865- 887.
- Thoongsuwan, A. (1998). **Social Exchange in Thai Organization: The Factors Influencing Organizational Citizenship Behavior**. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Sarasota. Florida.
- Tsui, A. S.; Pearce, J.L.; Porter, L.W. & Tripoli, A.M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employee off?. **Academy of Management Journal**. 40, 1089-1121.
- Tumipseed, D. L. & Wilson, G. L. (2009). From Discretionary to Required: The Migration of Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. 15(3), 201-216.
- Vigoda-Gadot.(2007). Redrawing the Boundaries of OCB? An Empirical Examination of Compulsory Extra-Role Behavior in the Workplace. **Journal of Business and Psychology**. 21(3): 377-405.



- Wei, J. 魏江茹 .(2006). 好战士还是好演员: 基于印象管理的组织公民行为 (Good Soldier or Good Performer: Organizational Citizenship Behavior Based on Impression Management). *经济管理 Economy Management*. 15, 51- 53.
- Yun, S.; Takeuchi, R. &Liu, W. (2007). Employee Self-Enhancement Motives and Jobperformance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Management Perceptions of Employee Commitment. *Journal of Applied Psychology*. 92(3), 745- 756.
- Zhang, Y. 张永军, & Liao, J. 廖建桥 .(2009). 组织公民行为考核及影响研究 (Study on Organizational Citizenship Behavior Examination and Influences).*中国人力资源开发 Human Resource Development of China*.7, 6-9.