

## ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในองค์การต่อผลการดำเนินงาน: การทบทวนวรรณกรรม

The Relationship of Organizational Behaviors toward Organizational Performance: Literature Review

กอบแก้ว จันทริกิ่งทอง<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในองค์การต่อผลการดำเนินงานโดยการทบทวนวรรณกรรมในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมระดับต่าง ๆ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ การปฏิบัติงานตามสถานการณ์ และแรงจูงใจให้บริการสาธารณะมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ผ่านแรงจูงใจให้บริการสาธารณะ

**คำสำคัญ:** การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ การปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ผลการดำเนินงานขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจให้บริการสาธารณะ

### Abstract

The purpose of this study is to investigate existing literature and theory in order to initially construct a conceptual framework of the relationship of behavior levels toward organizational performance. The results of the literature review revealed that task and contextual performance and public service motivation have direct effect on organizational performance. While, transformational leadership has both direct and indirect effects toward organizational performance.

**Keywords:** Task Performance, Contextual Performance, Organizational Performance, Transformational Leadership, Public Service Motivation

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 90110 ประเทศไทย

## บทนำ

ผลการดำเนินงานขององค์การ (Organizational Performance) จะสูงหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรว่ามีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เพียงใด (Popovich, 1998) ผลการดำเนินงานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องมีความยืดหยุ่น เกี่ยวข้องทั้งกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การ และนับเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมต่าง ๆ (Armstrong, 2006) การศึกษาสาเหตุของพฤติกรรมอันส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การนั้น ในแนวคิดพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) กล่าวว่าควรทำการศึกษาทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ (Greenberg & Baron, 2003) ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นล้วนเป็นผลมาจากพฤติกรรมของบุคคลในสภาวะการทำงาน ซึ่งหากสามารถทราบได้ว่าพฤติกรรมใดที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ย่อมนำไปสู่การหาได้อย่างแท้จริง (สุพานี สุษฎฐวานิช, 2549)

## วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมระดับต่าง ๆ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากเอกสารและผลงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ในการศึกษาค้นคว้าและเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้กรอบแนวคิด (Conceptual Model)

## ผลการวิจัย

### ผลการดำเนินงานขององค์การ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การมีมาตั้งแต่อดีต และในแต่ละยุคนักคิดต่างสร้างแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การโดยมุ่งหวังให้บรรลุผลอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การ โดยผลการดำเนินงานหมายถึง ความสามารถขององค์การในการจัดการกับปัจจัยนำเข้า (Inputs) ผลผลิต (Outputs) การเปลี่ยนแปลง (Transformation) และผลย้อนกลับ (Feedback Effects) (Evan, 1976) ด้วยการใช้ทรัพยากรหรือความสามารถที่มีเพื่อบรรลุผลลัพธ์และความต้องการที่ตั้งไว้ (Ramsey, 2008) ผลการดำเนินงานขององค์การจะสูงหรือไม่นั้นย่อมขึ้นอยู่กับองค์การนั้นต้องมีการรวมกลุ่มกันของพนักงานผู้มีความสามารถในการสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ โดยผลผลิตและคุณภาพเหล่านั้นจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ สิ่งสำคัญประการหนึ่ง

ก็คือ ผลการดำเนินงานขององค์กรจะต้องชัดเจนในสิ่งที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดผลลัพธ์ การให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ (Results) ที่เกิดขึ้น การให้ลูกน้องได้มีอำนาจในการตัดสินใจ และการกระตุ้นจูงใจคนในองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (Popovich, 1998) โดยผลการดำเนินงานนั้นต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่น ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานทุกคนในองค์กร และนับเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมต่าง ๆ (Armstrong, 2006)

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบ่งการวัดเป็นมุมมองภายในและภายนอก โดยพิจารณาจาก 3 มิติ (Kim, 2005) คือ 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการพิจารณาถึงการนำทักษะความรู้ของพนักงานมาใช้ เพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือดูแลผู้มาใช้บริการด้วยความรวดเร็ว โดยไม่ทำสิ่งที่มีความผิดพลาดรุนแรง 2) ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการพิจารณาถึงผลผลิตในหน่วยงานหรือองค์กรที่ได้รับการปรับปรุงดีขึ้น โดยมีการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีคุณภาพสูง รวมถึงการที่หน่วยงานหรือองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานสูงสุด ตลอดจนมีการปฏิบัติงานได้คุ้มค่ากับสิ่งที่ผู้ให้บริการได้จ่ายไป และ 3) ความยุติธรรม (Fairness) เป็นการพิจารณาถึงการที่องค์กรปฏิบัติกับพนักงานทุกคนโดยคำนึงถึงหลักคุณธรรม อีกทั้งทุกคนสามารถอยู่ด้วยกันโดยไม่คำนึงถึงสถานภาพหรือระดับชั้น ตลอดจนคำนึงถึงการให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการด้วยความยุติธรรม จนทำให้ผู้มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจในระดับสูง

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่กระตุ้นผู้ตามให้คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง โดยผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้ตาม ทำการเปลี่ยนแปลงมุมมองหรือความตระหนักของผู้ตามที่มีต่อปัญหาเดิม ๆ ให้เกิดเป็นมุมมองใหม่ ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้ใช้ความพยายามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Robbins & Judge, 2010) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการเปลี่ยนแปลงฐานอำนาจเดิม โดยพยายามกระตุ้นผู้ตามให้ยกระดับตนเองให้มีจริยธรรมและแรงจูงใจที่สูงขึ้นกว่าเดิม ผู้นำจะใช้วิธียกระดับจิตสำนึกของผู้ตามโดยพยายามดึงดูดให้มีอุดมคติ จริยธรรม และความยุติธรรม มากกว่าจะใช้การกระตุ้นทางอารมณ์ เช่น ความเกลียด ความกลัว ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ผู้นำจะพยายามชี้ให้เห็นถึงปัญหาในระบบปัจจุบันและแสดงถึงวิสัยทัศน์อันนำต้นต้นในสังคมหรือองค์กรใหม่ที่สามารถเป็นไปได้ และวิสัยทัศน์ของสังคมใหม่จะเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับค่านิยมของผู้ตาม (Burns, 1978)

การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำการวัดผ่านพฤติกรรมใน 4 มิติ (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993) คือ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง การที่ผู้นำทำการจูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจด้วยวิธีการสร้างแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นต้นแบบให้กับผู้ตาม 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น กระตุ้นให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่ๆ และ 4) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) คือ การที่ผู้นำให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ตาม เป็นรายบุคคลโดยมีการปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนแตกต่างกัน

### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์ห่อภิมาณพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ผลการดำเนินงานขององค์กร (Judge & Piccolo, 2004) สอดคล้องกับการวิเคราะห์ห่อภิมาณเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์และระดับต่าง ๆ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011) อีกทั้งผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจ ให้บริการสาธารณะ (Moynihan, Pandey & Wright, 2009) และพบว่าภาวะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับแรงจูงใจที่มุ่งเน้นให้บริการสาธารณะ (Park & Rainey, 2008)

### การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์

การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) คือ พฤติกรรมของพนักงานที่ เกี่ยวข้องกับงานและมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร (Campbell, 1990) โดยเป็นการ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับไว้ในเอกสารบรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญต่อองค์กร ทั้งนี้เพราะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่มีผลโดยตรงต่อการผลิตสินค้า บริการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มี ส่วนโดยตรงในการสนับสนุนกระบวนการทำงานหลักขององค์กร (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997; Van Scotter, 2000; Werner, 2000) อีกทั้งยังเป็นการใช้ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของงานทั้งโดยทางตรงโดยการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน หรือโดยทางอ้อม โดยการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร (Borman & Motowidlo, 1993) การวัดการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ทำการวัดผ่าน 6 ข้อคำถาม ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติในภาระหน้าที่ (Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003)

พฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคคลนอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ นั่นก็คือ การปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) ซึ่งเป็นความพยายามของแต่ละบุคคล ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานหลักหากแต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะช่วยในการปรับเปลี่ยน

องค์การ บำรุงรักษาและทำให้บริบททางสังคมและทางจิตใต้สำนึกดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Werner, 2000) ผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การอาสาสมัคร การมีความอดทนอดกลั้น การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ และการตระหนักถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองที่มีส่วนช่วยในการสนับสนุนองค์การ ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางสังคมและทางจิตใต้สำนึกที่ใช้ในการทำงานในองค์การให้เป็นไปได้ด้วยดี (Motowidlo, 2000; Motowidlo et al., 1997; Van Scotter, 2000)

การวัดการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ทำการวัดผ่าน 2 มิติ (Van Scotter & Motowidlo, 1996) คือ 1) การอำนวยความสะดวกให้กับผู้อื่น ซึ่งเป็นเรื่องของ การให้ความร่วมมือ ให้ความใส่ใจ และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และ 2) การอุทิศตนให้กับงาน เช่น การมีพฤติกรรมทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความกระตือรือร้นในการที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ในงาน ตลอดจนปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ โดยพฤติกรรมทั้งหมดที่กระทำล้วนเป็นสิ่งที่ทำด้วยความเต็มใจ เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์การ

### **ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ การปฏิบัติงานตามสถานการณ์ และผลการดำเนินงาน**

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่สนับสนุนและส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Borman & Motowidlo, 1997) สอดคล้องกับ คิม (Kim, 2005) ซึ่งทำการศึกษาถึงปัจจัยระดับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของรัฐ จำนวน 1,392 คน โดยใช้การวิเคราะห์หัตถดถอยแบบเชิงชั้น (Hierarchical regression) พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีความคล้ายคลึงกับการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Purvanova, Bono, & Dzieweczynski, 2006) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

### **แรงจูงใจให้บริการสาธารณะ**

แรงจูงใจให้บริการสาธารณะ (Public Service Motivation: PSM) เป็นคำที่เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1982 ถูกนำมาใช้ครั้งแรกในการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับการให้บริการสาธารณะ (Perry & Hondeghem, 2008) ต่อมาได้มีการให้นิยามความหมายของแรงจูงใจให้บริการสาธารณะ ว่าหมายถึง การที่แต่ละบุคคลมีการตอบสนองต่อแรงจูงใจขั้นพื้นฐานที่จำเป็นในองค์การ (Perry & Wise, 1990) ต่อมา บรีวเวอร์ และเซลดิน (Brewer & Selden, 1998) ได้อธิบายว่าแรงจูงใจให้บริการสาธารณะ เปรียบเสมือนแรงจูงใจที่ผลักดันให้แต่ละบุคคลให้บริการแก่สาธารณะอย่างมีความสำคัญ ในขณะที่ ไรเน่ และสไตน์บาว (Rainey & Steinbauer, 1999) ได้ให้ความหมาย

ของ แรงจูงใจให้บริการสาธารณะ ว่าเป็นแรงจูงใจในการเต็มใจช่วยเหลือเพื่อผลประโยชน์ของชุมชน ประชาชนของรัฐ ของชาติ หรือความเป็นมนุษย์ ต่อมา แวนเดนาบีลี (Vandenabeele, 2007) ได้พยายามสังเคราะห์นิยามใหม่ของแรงจูงใจให้บริการสาธารณะว่า คือ ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะที่ดีที่เหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวหรือผลประโยชน์ขององค์กร หากแต่เป็นการตระหนักถึงผลประโยชน์ของแก่นแท้ทางการเมืองและการจูงใจบุคคลในการกระทำสิ่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

แม้ว่าความหมายของแรงจูงใจให้บริการสาธารณะ จะมีผู้ให้ความหมายที่แตกต่างกันบ้าง หากแต่มีสิ่งที่มีจุดร่วมเหมือนกันนั่นคือการให้ความสนใจกับแรงจูงใจและการกระทำที่ตั้งใจในการที่จะทำสิ่งดี ๆ ให้เกิดกับผู้อื่น ตลอดจนปรับเปลี่ยนสังคมให้มีความเป็นอยู่ดีขึ้น นับเป็นเวลากว่า 20 ปี ที่นักวิชาการได้มีการสร้างผลงานต่าง ๆ บนรากฐานของแรงจูงใจให้บริการสาธารณะผ่านทางบทความและการประชุมวิชาการ และสิ่งสำคัญคือการทำงานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจให้บริการสาธารณะเหล่านั้น ซึ่งเกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาได้มีการนำไปศึกษาในทวีปต่าง ๆ มากมาย ทั้งในยุโรป เอเชีย และออสเตรเลีย (Perry & Hondeghem, 2008) โดยแรงจูงใจให้บริการสาธารณะนับเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพฤติกรรมอื่นจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร (Kim & Vandenabeele, 2010)

การวัดแรงจูงใจให้บริการสาธารณะทำการวัดผ่าน 4 มิติ (Perry, 1996) คือ 1) แรงดึงดูดให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ คำถาม 3 ข้อ 2) การมีความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์ส่วนรวม คำถาม 5 ข้อ 3) การมีความเห็นใจผู้อื่น และ 4) การเสียสละตนเอง

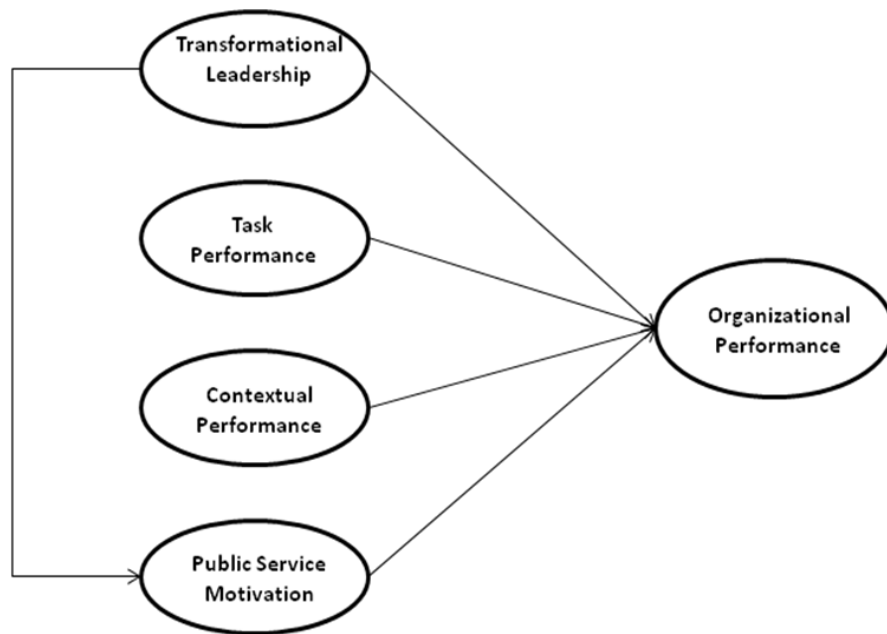
### **ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจให้บริการสาธารณะ และผลการดำเนินงาน**

จากการศึกษาผลงานวิจัยพบว่า แรงจูงใจให้บริการสาธารณะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Kim, 2005)

### **สรุป**

ผลจากการวิจัยเอกสารครั้งนี้ คือ การได้กรอบแนวคิด (Conceptual model) ดังภาพที่ 1 เพื่อนำไปสู่การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมระดับต่าง ๆ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป โดยตั้งสมมติฐานว่า การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานตามสถานการณ์ และแรงจูงใจให้บริการสาธารณะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านแรงจูงใจให้บริการสาธารณะ โดยมีตัวแปรแฝงภายนอก 3 ตัว คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ส่วนตัวแปรแฝงภายในมี 2 ตัว คือ แรงจูงใจให้บริการสาธารณะ และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการศึกษาดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มพูนองค์ความรู้เกี่ยวกับลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ

พฤติกรรมระดับต่าง ๆ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรว่ามีลักษณะความสัมพันธ์เป็นอย่างไร อีกทั้งองค์ความรู้ดังกล่าวจะทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้เห็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมระดับต่าง ๆ ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

### คำขอบคุณ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยหาดใหญ่สำหรับการให้ทุนในการทำวิจัยครั้งนี้

### เอกสารอ้างอิง

สุพานี สฤกษ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines*. (3rd ed.). London, UK: Kogan Page.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- \_\_\_\_\_. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, *10*(2), 99-109.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *8*(3), 413-439.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, *64*(1), 89-136.
- Evan, W. M. (1976). Organization theory and organizational effectiveness: An exploratory analysis. *Organization and Administrative Sciences*, *7*, 15-28.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755-768.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration and Theory*, *15*(2), 245-261.



- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B.E. (2009). *Pulling the levers: Leadership, public service motivation and mission valence*. Paper presented at the International Public Service Motivation Research Conference, June 7-9, Bloomington, IN.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109-142.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. New York, NY: Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Popovich, M. G. (1998). *Creating high-performance government organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1), 1-22.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.

- Ramsey, P. (2008). Learning and performance: Rethinking the dance. In P. Kumar & P. Ramsey (Eds.), *Learning and performance matter* (pp. 3-16). Singapore: World Scientific.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Essentials of organizational behavior* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.