

การส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร สู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างยั่งยืน

The Promotion of Organizational Citizenship Behaviors for Human Resource Sustainable Development in Organization

สฎายุ ชีระวนิชตระกูล *

บทนำ

ผู้เขียนในฐานะผู้ศึกษาในด้านการบริหาร การศึกษา ขอนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ซึ่งถือเป็นหนึ่งในแนวทาง การศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) จุดประกายในการเรียบเรียง บทความนี้ มาจากประสบการณ์ที่ผ่านมาผู้เขียนพบว่า วงวิชาการไทยยังคงให้ความสนใจ ในเรื่อง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรค่อนข้าง น้อยมาก รวมทั้งเอกสาร ตำราที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรใน ประเทศไทย เท่าที่พบยังไม่ปรากฏแต่อย่างใด

แม้กระทั่งหนังสือต่างประเทศในเรื่องดังกล่าว ในประเทศไทยเท่าที่พบก็ยังไม่ปรากฏว่ามีงาน ขียนกันซึ่งตรงกันข้ามกับวงวิชาการทางตะวันตก ที่ช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมานักวิชาการทางตะวันตก ยังคงเน้นและเพิ่มความสำคัญของการศึกษา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรหรือ Organizational Citizenship Behavior ซึ่งเรียกกัน ในทางวงวิชาการว่า OCB (Organ, 2004, online.) ดังนั้นบทความต่อไปนี้ผู้เขียนมุ่งหวังจะนำเสนอ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีต่อองค์กรเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ และกระตุ้นให้ผู้อ่านได้รู้จักและเห็นถึงความ

* นิสิตปริญญาเอก (ทุน UDC) และอาจารย์พิเศษสังกัดภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี

น่าสนใจของการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะมีผลนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างยั่งยืนได้

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างยั่งยืน อาจทำได้โดยการพัฒนาพฤติกรรมในการทำงานให้แก่บุคลากรให้มีพฤติกรรม การให้ความช่วยเหลือ (Altruism), พฤติกรรม ความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness), พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship), พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) และ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) ซึ่งพฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้ก็คือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งไม่ได้เกิดจากการให้รางวัลอย่างเป็นทางการจากองค์กร แต่เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองของสมาชิกที่เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เกินกว่าบทบาทที่ตนรับผิดชอบ อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้เป็นอย่างดี คำกล่าวทั้งหมดนี้เป็นไปตามทฤษฎีของ Dennis W. Organ ศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยอินเดียนา (Indiana University) ประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้เป็นเจ้าของ ทฤษฎีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organ, 1987, pp. 8-13)

โลกในปัจจุบันกำลังเฝ้ามองไปข้างหน้าเพื่อหาหนทางที่จะช่วยให้องค์กรเกิดผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ในระดับสูงที่จะรักษาระดับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ให้อยู่ในระดับสูง และมีการทะนุบำรุงดูแลบุคลากรในองค์กรอย่างยอดเยี่ยมและมีประสิทธิผล ทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะสำเร็จได้หากสามารถพัฒนาการเป็นสมาชิกที่ดี

ขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ให้เกิดแก่บุคลากรในองค์กรได้ (Deshpande, 2002, online.) โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนี้จะช่วยสร้างทุนทางสังคม (Social Capital) และมีส่วนช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational's Performance) ได้ (Bloodgood, 2001, Online.) และยังสามารถพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อีกด้วย (Organizational Behavior Division, 2003, Online.) ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่เกิดขึ้นเองจากตัวของบุคลากรนั้นเป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยพฤติกรรมนี้บุคลากรจะเต็มใจปฏิบัติงาน เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนและมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี (Organ, 1987, p.4) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schnake & Dumler (1997, p.220) ที่ให้ความสำคัญของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลหรือการลงโทษโดยตรงจากองค์กรแต่อย่างใดและถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร

และในส่วนต่อไปนี้ผู้เขียนขอนำเสนอความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอันนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในองค์กรอย่างยั่งยืนตามลำดับดังนี้

1. ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Organ (1987, p.4) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นจากตัวของพนักงานเองซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กรโดยพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร Organ & Konovsky (1989, p.157) ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึงพฤติกรรมที่สร้างสรรค์และให้ความร่วมมือและไม่ได้รับการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ

Baron & Greenberg (1993, p.185) ให้ความหมายว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง การกระทำโดยพนักงานที่มีส่วนทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างดีแต่ไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการของงาน

Schnake & Dumber (1997, p.220) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลหรือการลงโทษโดยตรงและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

Deshpande (2002, Online.) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าพฤติกรรมนี้ไม่ใช่พฤติกรรมที่เป็นทางการแต่มีคล้ายกับหน้าที่หรือบทบาทพิเศษที่กระทำโดยไม่ได้มุ่งหมายต้องการรางวัลตอบแทนจากองค์กรตัวอย่างของพฤติกรรมเหล่านี้ เช่น การตรงต่อเวลา, การช่วยเหลือผู้ร่วมงานอื่นๆ,

การรับอาสาทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ตนไม่ได้ถูกระบุให้ต้องกระทำ, การเสนอความคิดสร้างสรรค์และการฝึกฝนอยู่เสมอและไม่ปล่อยเวลาให้สูญเปล่าในการทุ่มเท เพื่อการทำงานของตนอยู่เสมอโดยพฤติกรรมเหล่านี้ยังรวมถึงพฤติกรรมที่คนจะละเว้นจากการกระทำอะไรบางอย่างถึงแม้ว่าความจริงแล้วพวกเขาก็อยากจะทำ เช่น ชอบ จ้องจับผิดผู้ร่วมงาน คนอื่น, มีอารมณ์โกรธง่าย, ชอบบ่นหรือต่อว่าในเรื่องเล็กน้อย, ชอบโต้แย้งหรือโต้เถียงกับผู้อื่นแม้เป็นเรื่องที่ไม่สำคัญ โดยสิ่งเหล่านี้รวมเรียกว่า Supra-role behaviors ซึ่งผู้ที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรจะละเว้นกระทำ

Urmila, R. Parikar (2003, Online.) ตัวอย่างของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องกับตนเองไม่บ่นหรือต่อว่าปัญหาเล็กน้อยๆ มีความสุภาพกับเพื่อนร่วมงาน, เมื่ออยู่นอกบริษัทก็จะพูดถึงบริษัทแต่ในแง่บวก และที่สำคัญหากพนักงานมีความล้มเหลวในการปฏิบัติพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีจะไม่เป็นสาเหตุที่ทำให้เขาถูกลงโทษ

จากความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสรุปได้ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ซึ่งนอกเหนือจากที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยเป็นพฤติกรรมสนับสนุนและมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Organ & Konovsky (1989 อ้างถึงใน Spector, 1996, p. 257) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้คือ

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือพนักงานผู้อื่นในการแก้ปัญหาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ไม่มาทำงานหรือให้คำแนะนำในการปรับปรุงงาน

2. พฤติกรรมการยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) เป็นพฤติกรรมการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เช่น การมาทำงานตรงตามเวลา เป็นต้น

เมื่อพิจารณาแนวทางของการศึกษาต่างๆ ที่ผ่านมา ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันในแนวคิดของการแยกโครงสร้างของพฤติกรรม แต่มิติของพฤติกรรมที่จำแนกออกมาในแต่ละแนวทางกลับพบว่ามีคล้ายคลึงกัน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้องค์ประกอบของพฤติกรรมตามแนวความคิดของออร์แกน (Organ 1988, pp.8-12) มาใช้ในการศึกษาและสร้างเครื่องมือวัดโดยมีรายละเอียดของพฤติกรรมดังนี้

Organ (1987, pp. 8-13) ได้จำแนกรูปแบบ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นการให้ความช่วยเหลือ เช่น ช่วยเพื่อนร่วมงานทันทีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ช่วยแนะนำพนักงานใหม่เกี่ยวกับวิธีการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ

2. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การปฏิบัติตามระเบียบและสนองนโยบายขององค์กร ความตรงต่อเวลา การดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กรไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปกับงานส่วนตัว ซึ่งคนที่มีสำนึกในหน้าที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบ และนโยบายขององค์กรได้เป็นอย่างดี

3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง การมีความอดทนอดกลั้นต่อความคับข้องใจ การถูกรบกวน หรือความเครียด ความกดดันต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ เนื่องจากในการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันทั้งที่มีสิทธิ์ที่จะเรียกร้องสิทธิและความเป็นธรรมหรือร้องทุกข์ได้ แต่เนื่องจากการร้องทุกข์จะเพิ่มภาระให้กับผู้บริหารและจะเกิดการโต้เถียงกันยืดเยื้อจนละเลยความสนใจในการปฏิบัติงาน เขาจึงอดทนด้วยความเต็มใจ

4. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การคำนึงถึงผู้อื่นเพื่อป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่งที่อาจจะเกิดตามมา เนื่องจากการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นต้องอาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน การกระทำและการตัดสินใจ ของบุคคลหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อคนอื่น จึงควรคำนึงถึงบุคคลอื่น เช่น เคารพสิทธิของบุคคลอื่นในการใช้สมบัติร่วมกัน

5. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง ความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร เช่น มีส่วนร่วมสนใจเข้าร่วมประชุม เก็บความลับ มีความรู้สึก

ต้องการพัฒนาองค์การและมีการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับองค์การ

3. ผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Consequences of organizational citizenship behavior)

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาถึงผลลัพธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยศึกษาผลลัพธ์หลัก 2 ด้าน คือ

1. ผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อบุคคล มีการศึกษาเป็นจำนวนมากที่พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Organ & Ryan 1995, pp. 775-802) ซึ่งส่งผลให้เกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือกับระบบขององค์การด้านของผลการปฏิบัติงานพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติ (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie 1997, p. 262) และมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Schnake & Dumler 1997 อ้างถึงในลาวัลย์ พร้อมสุข, 2544, หน้า 33 ที่พบว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีแนวโน้มที่จะถูกผู้บังคับบัญชาประเมินว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานได้ดีกว่า

สรุปได้ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีผลต่อบุคคล คือทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับสูงและมีแนวโน้มที่จะทำให้ได้รับการประเมินผลงานสูงกว่าผู้ร่วมงานอื่น ๆ

2. ผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อประสิทธิผลขององค์การ (Organizational performance & success) Podsakoff, Ahearne & Mackenzie (1997, pp. 263-264) ได้สรุปว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลทางตรงในการส่งเสริมประสิทธิผลขององค์การเนื่องจาก

2.1 เป็นการลดจำนวนทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานเพียงหน้าที่เดียว ให้บุคลากรสามารถทำงานได้หลายบทบาท

2.2 ช่วยเสริมสร้างผลิตภาพในด้านการจัดซื้อ

2.3 มีทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัดมีเป้าหมายมุ่งไปในการสร้างผลงาน

2.3.1 มีการช่วยเหลือการทำงานของผู้ร่วมงานทั้งภายใน และภายนอกกลุ่มงาน

2.3.2 ช่วยเสริมสร้างผลิตภาพของผู้ร่วมงานเนื่องจากการช่วยเหลือในการทำงานทำให้เกิดการเรียนรู้ครบวงจรอันทำให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานได้อย่างรวดเร็วขึ้น

2.3.3 สามารถรักษาและดึงดูดให้บุคลากรที่ดีให้คงอยู่ในองค์การสนับสนุนความคงที่เพิ่มเสถียรภาพ ของการปฏิบัติงานในองค์การ

จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีส่วนช่วยให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ (Organ 1988, p.4; MacKenzie, Podsakoff, & Fetter 1991, p. 123; Netemeyer et al. 1997, p.86) ซึ่งแสดงให้เห็นชัดเจนมากกว่าผลงานเฉพาะบุคคล

จากรายงานผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสำคัญต่อการทำให้กลไกการทำงานของสังคมภายในองค์การมีความราบรื่นมีความยืดหยุ่นในการทำงานคนในองค์การมีการปรับตัว มีการพึ่งพาอาศัยกันซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสังคมที่มีการปรับเปลี่ยน ดังนั้นในประเด็นผู้วิจัยเชื่อว่าการสร้างและสนับสนุนปัจจัยที่จะส่งผลให้คณาจารย์ ที่ทำหน้าที่สอนครูเกิดพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การนี้จะมี ส่วนช่วยส่งเสริมให้องค์กรทางการศึกษานั้นมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานดีขึ้นได้

4. แนวทางการส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

ผู้เขียนขอนำเสนอโดยคัดแปลงมาจากนโยบายการยกย่องครูผู้มีผลงานดีเด่น (สมาคมพัฒนาวิชาชีพครูแห่งประเทศไทย, 2547, ออนไลน์) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดในการยกย่องให้รางวัลบุคลากรที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การผู้มีผลงานดีเด่นและผู้ที่กระทำความดีที่สร้างสมมาในอดีต โดยมี 2 แนวคิดหลักคือ

1.1 ประกาศยกย่องให้รางวัลแก่บุคคลหรือหน่วยงานที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การมีผลงานดีเด่นและได้กระทำความดีให้เป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไปเพื่อเป็นกำลังใจให้ปฏิบัติงานต่อไปซึ่งแนวคิดนี้เป็นที่นิยมปฏิบัติมาช้านานแล้วทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะสาขาวิชาชีพครู

1.2 ประกาศยกย่องให้รางวัลแก่บุคคลหรือหน่วยงานที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี

ต่อการผลงานดีเด่นและได้กระทำความดีให้เป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไป และให้การสนับสนุนทางด้าน “เงินและงาน” เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลหรือหน่วยงานนั้นได้ทำประโยชน์ให้แก่วิชาชีพ สังคม และประเทศชาติมากขึ้น

2. รูปแบบและวิธีการยกย่องให้รางวัลอย่างมีระบบและปฏิบัติอย่างจริงจังโดยให้ความสำคัญต่อการยกย่องให้รางวัลบุคลากรผู้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การมีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป อีกทั้งเป็นการจูงใจให้คนคิดคนเก่งภูมิใจในตนเองและมุ่งมั่นตั้งใจทำงานต่อไป

3. รูปแบบและวิธีการยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การในแต่ละวงการวิชาชีพให้มีวิวัฒนาการชัดเจนสอดคล้องกัน โดยจะมีหน่วยงานดูแลรับผิดชอบเพื่อสรรหาบุคคลผู้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การจนเป็นที่ประจักษ์ชัดเจน มีผลงานดีเด่น มีความดี มีความเสียสละ ในแต่ละอาชีพและประกาศเกียรติคุณให้สังคมได้ประจักษ์อันก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน

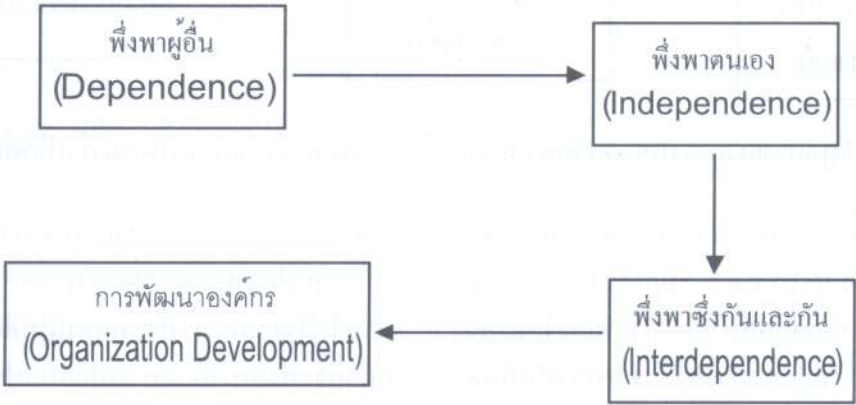
จากประเด็นดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าแนวทางการส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีต่อองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานโยบาย การยกย่องบุคลากรผู้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การมีผลงานดีเด่นมีความดี มีความเสียสละในแต่ละอาชีพและประกาศเกียรติคุณให้สังคมได้ประจักษ์ ซึ่งแนวทางดังกล่าวนี้จะช่วยพัฒนา

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับบุคลากรได้ อันจะเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะผลักดันให้บุคลากรเหล่านี้ได้มี พฤติกรรมช่วยเหลือผู้อื่นสำนึกในหน้าที่ที่รับผิดชอบคำนึงถึงผู้อื่นอดทนอดกลั้นให้ความร่วมมือนำไปสู่การสร้างผลงานออกมาอย่างมีคุณภาพปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถสร้างค่านิยมให้แก่องค์การว่า “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงานทำดีย่อมได้ดีและได้รับการยกย่องจากสังคมเพื่อเป็นกำลังใจให้ทำดีต่อไป”

5. บทวิเคราะห์การประยุกต์ใช้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างยั่งยืน

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเสมือนการนำหลักพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม โดยองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของอوغان ที่จำแนกเป็นพฤติกรรม 5 ด้าน อันได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นและ

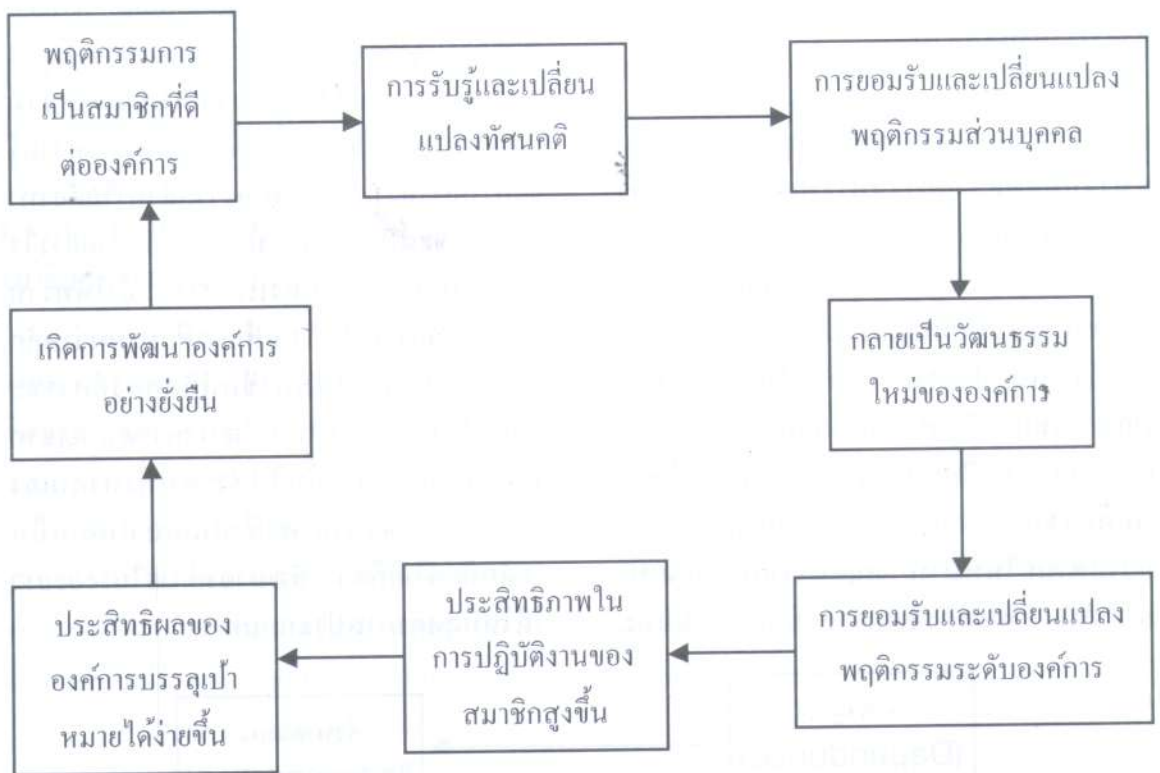
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือซึ่งพฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้ก็คือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ซึ่งไม่ได้เกิดจากการให้รางวัลอย่างเป็นทางการจากองค์การ แต่เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองของสมาชิกที่เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เกินกว่าบทบาทที่ตนรับผิดชอบ อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้เป็นอย่างดี และช่วยปรับปรุงความสามารถของคนและองค์การที่ตนได้สังกัดอยู่ สำหรับพฤติกรรมดังกล่าวนี้นั้นผู้เขียนวิเคราะห์ว่าเป็นการผสมผสานระหว่างความรู้ทักษะและความปรารถนาที่พึงประสงค์เข้าด้วยกัน เพราะความรู้จะทำให้เราทราบว่าต้องทำอะไรแล้วทำไมต้องทำทักษะ จะเป็นส่วนที่บอกว่าจะต้องทำอย่างไรและความปรารถนาที่พึงประสงค์จะทำให้ทราบว่าเรา ต้องการทำอะไร จากการศึกษาพบว่าหลักพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถพัฒนาการตนเองจากระดับที่เคยพึ่งพาผู้อื่นไปสู่ระดับพึ่งพาตนเองและสู่ระดับพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอันเป็นระดับที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การในระยะยาวได้ในที่สุดดังภาพประกอบที่ 1



ภาพที่ 1 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กร

หลักพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรอันจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรและจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและระบบการปฏิบัติต่าง ๆ ที่มาจากพฤติกรรมเชิงบวกทั้ง 5 ประการที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ

ของบุคลากรให้เป็นผู้ที่พัฒนาตนให้เกิดศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่และที่สำคัญจะช่วยสร้างความสามัคคีและสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดีโดยผู้เขียนสามารถวิเคราะห์ภาพอนาคตของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่นำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อย่างยั่งยืนได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 วัฏจักรของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนด้วยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

จากภาพที่ 2 จะพบว่าภารกิจที่องค์กรสามารถพัฒนาหรือส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรให้เกิดแก่สมาชิกของตนเองได้จะส่งผลให้เกิดการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของสมาชิกจากการได้รับข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับหลักพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

หลังจากนั้นก็จะเกิดการยอมรับและยอมรับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมระดับบุคคลและเมื่อเวลาผ่านไปโดยเกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างต่อเนื่องแล้วก็จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมระดับองค์กร หลังจากนั้นเมื่อเกิดการยอมรับของสมาชิกทั่วไปแล้วก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลง

๒2 ก.ค. 254๗

พฤติกรรมระดับองค์การ (ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงสูงสุด) โดยเมื่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การได้รับการยอมรับและกลายเป็นค่านิยมในทางบวกที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การแล้วเมื่อนั้นก็จะเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่นุคลากรที่มาจากแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation) สุดท้ายก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานที่ดียิ่งขึ้นในท้ายที่สุดก็จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนได้ (Sustainable Organization Development) เพราะเป็นการพัฒนาที่เกิดจากปัจจัยภายในตัวของสมาชิกเอง (Fombrun, 1984) โดยไม่มีการบังคับ หรือถูกสั่งการแต่อย่างใด

เมื่อนั้นก็จะส่งผลย้อนกลับมาที่ต้นของแผนภาพก็คือทำให้สมาชิกและองค์การเกิดการยอมรับในพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การมากยิ่งขึ้น เพราะสมาชิกจะเห็นคุณค่าและยินดีที่จะประพฤติปฏิบัติอันจะเป็นวัฏจักรของการพัฒนาองค์การต่อเนื่องขึ้นไปเรื่อยๆ และกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การที่หล่อหลอมให้สมาชิกทั้งใหม่และเก่าเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานเป็นอย่างดีโดยแนวคิดทั้งหมดที่ได้นำเสนอไปในส่วนบทวิเคราะห์นี้ผู้เขียนพบว่ามี ความสอดคล้องกับแนวคิดของออร์แกน (Organ, 1987, pp. 8-13) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นพฤติกรรมที่องค์การไม่ได้กำหนดไว้เป็นหน้าที่ที่บุคลากรต้องปฏิบัติโดยเต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติเพื่อองค์การอันเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือจากบทบาทที่องค์การกำหนดโดยสมาชิกกระทำขึ้นด้วยตนเอง ด้วยความเต็มใจและหรือสร้างสรรค์พฤติกรรม ดังกล่าวขึ้นมาเอง

โดยรูปแบบของพฤติกรรมก็คือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ (Motowidlo & Borman, 1997 อ้างถึงใน วิริทธิ์ ธรรมนารถสกุล, 2544, หน้า 1) ซึ่งพฤติกรรม ดังกล่าว Podsakoff & MacKenzie, 1997 อ้างถึงใน วิริทธิ์ ธรรมนารถสกุล, 2544, หน้า 1) กล่าวว่าเป็น พฤติกรรมที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งจะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การได้เนื่องจากเหตุผล ดังต่อไปนี้

1. สนับสนุนการทำงานของผู้ร่วมงาน และเพิ่มผลผลิตในการจัดการ
2. มีกำลังแรงงานเพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องเพิ่มจำนวนบุคลากร
3. บุคลากรสามารถทำงานในหลายบทบาทได้
4. มีการช่วยเหลือการทำงานของผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอกกลุ่มงาน
5. สามารถรักษาและดึงดูดให้บุคลากรที่ดีคงอยู่กับองค์การต่อไป
6. เพิ่มเสถียรภาพการปฏิบัติงานในองค์การ
7. เพิ่มประสิทธิภาพในการปรับตัวขององค์การ

นอกจากนี้ผู้เขียนได้วิเคราะห์ว่าการนำหลักพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การไปใช้ในการพัฒนาองค์การ มีความสอดคล้องกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามผลงานวิจัยของ McLagan (1989) ที่คือตำแหน่งผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การ (Organization Change Agent) เพราะตำแหน่งที่มีบทบาทนี้ถือว่ามียุทธผลและสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กรซึ่งผลผลิตและ

ผลลัพธ์ (output & outcome) ของบทบาทนี้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การตามที่ได้วิเคราะห์และบรรยายไปในภาพประกอบที่ 1-3 แล้วก็คือ

1. การเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐานของกลุ่ม ค่านิยมวัฒนธรรมขององค์การ (Changes in Group Norms, Values, Culture) ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเกิดวัฒนธรรมองค์กร

2. แก้ไขปัญหาความขัดแย้งเพื่อองค์การ และกลุ่ม (Resolved Conflicts for and Organization or Groups)

โดย Organization Change Agent ตามผลงานวิจัยของ McLagan (1989) สามารถดำเนินการได้ด้วย

1. การออกแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Designs for Change)

2. การวางแผนสู่การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Plans to Implement Organization Change)

3. ดำเนินการตามกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง (Implementation of Change Strategies)

4. ให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การจัดการระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (Recommendations to Management Regarding HRD Systems)

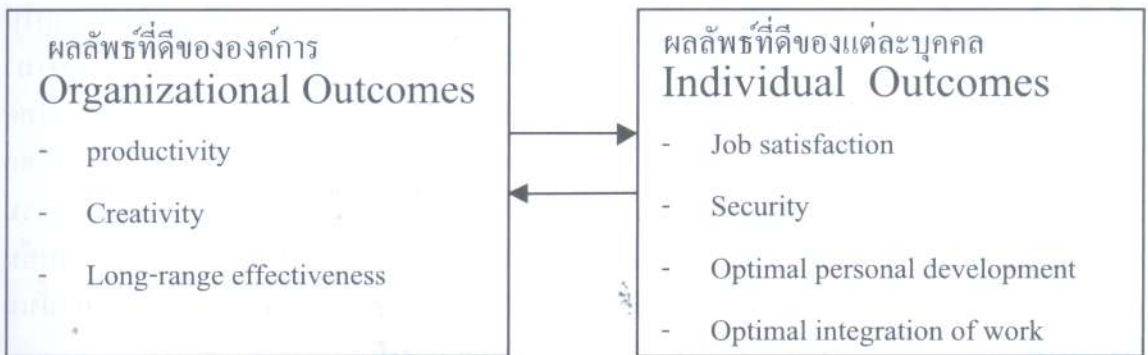
ซึ่งผู้ที่เป็น Organization Change Agent ต้องมีความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์และทักษะของการทำงานร่วมกับคนและกลุ่มคนภายในองค์การ เนื่องจากผู้ที่เป็น Organization Change Agent นั้นจะต้องทำให้สมาชิกในองค์การมีความยินยอม

ที่จะเสียสละวัตถุประสงค์ส่วนตัวเพื่อการพัฒนาองค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากการคงเว้นพฤติกรรมที่ขัดต่อผลประโยชน์ของส่วนร่วมหรือก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ และที่สำคัญต้องพยายามทำให้สมาชิกมีทัศนคติการคืนรนต่อสู้ในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตนเองและองค์กร (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544) ซึ่งแนวทางดังกล่าวถือว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การด้วย โดยผู้เขียนถือว่าเป็นสิ่งท้าทาย เพราะเป็นหน้าที่ที่อยู่นอกเหนือบทบาทของสมาชิกแต่ต้องพยายามทำให้สมาชิกก็เต็มใจและยินยอมที่จะปฏิบัติโดยคอยให้ความสนับสนุนช่วยเหลือให้สมาชิกอื่นๆ ได้แสดงพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การทั้ง 5 ด้านนอกจากนี้ ต้องทำให้สมาชิกมีความรู้สึกเห็นคุณค่าแห่งตน และมีใจรักที่จะทำงานที่ตนได้ปฏิบัติ

นอกจากผู้เขียนยังวิเคราะห์ว่าพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การยังมีความสอดคล้องกับเรื่องการพัฒนาอาชีพ (Career Development) อีกด้วย เพราะพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การจะมีส่วนช่วยให้องค์กรกับพนักงานปรับตัวเข้าหากันและปรับตัวเข้าสู่ องค์การได้มากขึ้น ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ตาม Basic Model จะพบว่าพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การตามองค์ประกอบทั้ง 5 ประการของอ็อกเกนนั้น จะช่วยให้เกิดได้ทั้งผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์การและส่วนบุคคล (Organizational Outcomes and Individual Outcomes) เพราะพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การจะช่วยให้บุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานสูงขึ้น

เพราะพนักงานจะทำงานเต็มความสามารถ เพราะมีแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation) ที่ดี (ดังภาพที่ 3) เมื่อนั้นองค์กรก็ย่อมมีผลิตภาพ (productivity) ที่ดีขึ้นก็จะทำให้พนักงานมีความ มั่นคงในอาชีพมากยิ่งขึ้นด้วยเพราะฉะนั้นจึงอาจ

สรุปได้ว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อ องค์กรจะช่วยให้ความต้องการขององค์กร และพนักงาน มีความใกล้เคียงและก็ไปด้วยกัน ได้ดี ท้ายสุดก็จะเกิดผลดี (win win) แก่ทั้ง 2 ฝ่ายก็คือทั้งองค์กรและสมาชิคนั่นเองดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ความต้องการที่สัมพันธ์กันระหว่างองค์กรและสมาชิก จาก Basic Model

ที่มา : Human Resource Planning and Development (HRPD) : A basic model.

บทส่งท้าย

ประเทศไทยในยุคการพัฒนาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนเป็นศูนย์กลางนั้น ดังนั้น การส่งเสริมและพัฒนาคนในฐานะบุคลากรใน องค์กรต่าง ๆ นั้นถือว่ามีความจำเป็นและ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาคนตามแผน พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 เนื่องจากพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร นั้นจะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงานของบุคลากรและทำให้บุคลากรแสดง บทบาทตาม พฤติกรรมหน้าที่ที่ตนได้รับผิชอบ (In-role performance) ซึ่งจะส่งผลดีต่อผลการ ปฏิบัติงาน (Job Performance) ที่แสดงออกมา ได้ยิ่งขึ้นและช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนิน

งานขององค์กรได้แนวคิดดังกล่าวสอดคล้อง กับผลการวิจัยของวิริทธิ์ ธรรมารัตนสกุล (2544, หน้า 107-109) ที่ได้ ศึกษาพฤติกรรม การเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กร ในฐานะของอิทธิพล ทางตรง อิทธิพลกึ่งกลางและอิทธิพลสอดแทรก ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมที่เป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรนั้นเป็นปัจจัยหลักใน การกำหนดพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่โดยมี อิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่าน พฤติกรรมตามบทบาท และพฤติกรรมที่เป็น สมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ส่งผลไปยังผลการ ปฏิบัติงาน (Job Performance) ผลการศึกษาสรุป ได้ว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เป็นปัจจัยหลักสำคัญในการกำหนดพฤติกรรม

ความบทบาทให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมตามบทบาทของตนได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นควรมีการส่งเสริมโดยการให้รางวัลทางสังคมแก่ผู้แสดงพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรและควรนำมาเป็นดัชนีในการคัดบุคลากรใหม่เข้าสู่องค์กรด้วย เพราะฉะนั้นผู้เขียนจึงเชื่อว่าถึงเวลาแล้วที่ทวิวิชาการไทยควรหันมาให้ความสำคัญและให้ความสนใจกับการศึกษาเรื่องพฤติกรรม การเป็นสมาชิก ที่ดีต่อองค์กรอย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาแนวคิดด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรหรือ สร้างเป็นนวัตกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนได้ตาม บริบทของสังคมไทยต่อไป

สำหรับผู้บริหารองค์กรยุคปัจจุบันในฐานะผู้ปฏิบัติ (Implementator) เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนก็ควรมีบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ที่เน้น “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ดังนั้นผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมพัฒนาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรของตนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรของตนต่อไป ท้ายที่สุดนี้ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารที่สนใจจะนำแนวคิดด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรไปใช้พัฒนาองค์กรของตนดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารมีอาชีพควรให้ความสนใจและความตระหนักถึงการส่งเสริมและการพัฒนาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ

องค์กรให้เกิดแก่บุคลากรทุกคนโดยนำมาประยุกต์เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาพนักงาน ของตนตั้งแต่ขั้นกระบวนการคัดเลือก

2. แนวคิดและพัฒนาการทางวิชาการด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมาจากต่างประเทศแทบทั้งสิ้น ซึ่งเกิดจากในบริบทของต่างประเทศดังนั้นในการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาองค์กรในประเทศไทยนั้นผู้บริหารควรมีการพิจารณาและเลือกประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรในมุมมองของต่างประเทศที่เป็นต้นตำหรับและวัฒนธรรมองค์กรของไทยนั้นมีความแตกต่างกัน

3. การจะนำหลักพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรไปใช้ให้ได้ผลนั้นต้องมีการนำไปใช้อย่างต่อเนื่องและจริงจังไม่ใช่เป็นเพียงแค่กระแสชั่วคราวเท่านั้น โดยจากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรอาจเกิดจากความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานคุณลักษณะงานภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและบรรยากาศองค์กรดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรในองค์กรเพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรนั้นผู้บริหารต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวด้วย

4. Change Agent หรือผู้บริหารที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปตามหลักพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร จะต้องมองบุคลากรในเชิงทฤษฎี Y ว่าเขามีความสามารถและพร้อมจะเปลี่ยนแปลง และพัฒนาได้เสมอ

เอกสารอ้างอิง

- ประไพพร สิงหเดช. (2539). การศึกษาคูณลักษณะบุคลากรที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร: ศึกษากรณีข้าราชการกรมคุมประพฤติ. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช. (2544). การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช.
- เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การเอกชน ขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ลำวลัย พร้อมสุข. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรกับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย). กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิรัช ธรรมนารถสกุล. (2544). อิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การต่อผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ: ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลอ้อมและอิทธิพลสอดแทรก. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาพฤติกรรมศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สมาคมพัฒนาวิชาชีพครูแห่งประเทศไทย. (2547). การพัฒนานโยบายการยกย่องครูผู้มีผลงานดีเด่น. เข้าถึงจาก: <http://www.thaiteacher.org>. เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2547.
- สภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษา. (2545). โครงการคัดเลือกคณาจารย์ดีเด่นสาขาวิชาการบริหารการศึกษา. เข้าถึงจาก: <http://www.thaiteacher.org>. เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2547.
- Blanchard, K.H. (1987). **Management of Organization Behavior**. New York: Prentice Hall.
- Bowdith & Buono. (1995). **Human Resource and Organization Development**. London: Pitma Publishing.
- Deshpande, S., W. (2002) (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.indiaonline.com>. วันที่ 7 กรกฎาคม 2547.
- Fombrun, C. (1984). **Strategic Human Resource Management**. New York: John Wiley & Sons, Inc.,
- Human Resource Planning and Development (HRPD): **A basic model**. (np.)
- McLagan, P.A. (1989). **Models for HRD practice: The models**. Alexandere, VA: American Society for Training and Development.

- Organ, D., W. (1987). **Organizational Citizenship Behavior** : The good soldier syndrome. Massachusetts : Lexinton.
- Organ, D., W. (2004). (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http:// www.extenza-eps.com](http://www.extenza-eps.com)
วันที่ 4 กรกฎาคม 2547.
- Organ, D., W. & Konovsky, M. (1989). "Cognitive Versus Affective Determinats of Organizational Citizenship Behavior". **Journal of Applied Psychology**. 74 (February 1989) : 157-164.
- Organ, D., W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology** 48,4 (Winter) : 775-802.
- Organizational Behavior Division. (2002). (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.obweb.org>.
วันที่ 16 กรกฎาคม 2547.
- Podsakoff, Philip M., Michael Ahearne, & Scott B. MacKenzie. (1997). Organizational Citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. **Journal of Marketing Research** 31(August) : 351-363.
- Schnake, M & Dumler, M., P. (1997). "Organizational Citizenship Behavior : The Impact of Rewards and Reward Practice". **Journal of Managerial Issues**. 9 (Summer 1997) : 216-229
- Spector, P., E. (1996). **Industrial and Organizational Psychology** : Research and Practice. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Urmila, R. & Parlikar, M., S. (2002). (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.worktrauma.org>
วันที่ 7 กรกฎาคม 2547.