

# พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

## ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TO BECOME A LEARNING ORGANIZATION

มาลิณี ศรีไมตรี<sup>1</sup> และปิยกนิษฐ โชติวานิช<sup>2</sup>

Malinee Srimaitree<sup>1</sup> and Piyakanit Chotivanich<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

Faculty of Business Administration and Management, Ubon Ratchathani Rajabhat University

### บทคัดย่อ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่เกิดจากตัวของบุคลากรเอง ที่ยึดถือและปฏิบัติเพื่อองค์การด้วยความตั้งใจ สม่ครใจ และเต็มใจ โดยที่องค์การมิได้กำหนดไว้ในบทบาทหน้าที่หรือความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงาน มีจำนวนทั้งสิ้น 10 องค์ประกอบ ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมความจงรักภักดีต่อองค์การ พฤติกรรมความซื่อสัตย์สุจริต พฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมความสัมพันธ์อันดี โดยพฤติกรรมเหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลส่งผลต่อการขยายขีดความสามารถการเรียนรู้ของสมาชิกที่อยู่ในองค์การ ด้วยการใช้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สนับสนุนการมององค์การว่าเป็นระบบที่มีการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการ สมาชิกในองค์การกล้าที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลง มุ่งพัฒนาสมรรถนะหลัก และเรียนรู้ผ่านบุคคล แต่ละคนที่เป็นสมาชิกขององค์การ ยึดหลักการปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ คือ มีการเรียนรู้แห่งตน ใช้แบบแผนความคิด การแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และคิดอย่างเป็นระบบ โดยการเรียนรู้ร่วมกันและสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกขององค์การมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง อันเป็นที่มาของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

**คำสำคัญ:** พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้

### Abstract

Organizational citizenship behavior is a behavior of personnel resulting from the workforce itself. The organization and take action with the intent to voluntarily and willingly by the organization not specified in roles or responsibilities directly related to the operation. A total of 10 elements, Altruism Sportsmanship Organization loyalty Diligence Creativity Civic-Virtue Self-Development

Corresponding Author

E-mail: malineeka@hotmail.com

Conscientiousness Courtesy and Relationship By these behaviors are behaviors that influence affecting scalable learning of members in the organization. With organizational citizenship behavior of support for the organization as a learning system. There is a learning process. Citizenship in the organization dared to make a change. Focus on core competencies and learning through individual Each citizenship of the organization. Follow the five disciplines of personal mastery Using mental model Sharing a common vision Focus on team learning And systematic thinking By learning together and create a culture of organizational behavior that expresses zeal to seek knowledge is constantly ongoing. As the source of a learning organization.

**Keywords:** organizational citizenship behavior, learning organization

## บทนำ

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ภายใต้สภาวะการณ์นี้ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต้องมีการพัฒนาเพื่อปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่นับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Hedberge, 1981: 85) เป็นที่มาของกระแสความต้องการพัฒนาองค์กรที่กำลังได้รับความนิยมและแผ่อิทธิพลไปทั่วโลก องค์กรใดที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ด้วยการใช้ฐานความรู้ ฐานความเข้าใจ ฐานการตรวจสอบ และการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นภายในองค์กร (Argyris, 1977: 11) องค์กรนั้นจะสามารถเพิ่มขีดความสามารถพัฒนาศักยภาพคนในองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ตลอดจนองค์กรนั้นมีความสามารถในการพัฒนาและมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (Senge, 1990: 12)

ศาสตร์ด้านการบริหารจัดการ เรียกว่าองค์การในอุดมคติ ที่กล่าวข้างต้นนี้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990: 15) เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยาย

ศักยภาพทั้งของตนเอง ของทีมงาน และขององค์กร ให้สมาชิกสามารถปฏิบัติภารกิจงานได้สำเร็จลุล่วง และบรรลุผลตามความมุ่งหมาย แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับและแพร่หลายในช่วง ค.ศ. 1990 โดย Peter Senge เสนอแนวคิดวินัย 5 ประการ เพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Garvin, Edmondson & Gino, 2008: 5) เป็นองค์กรที่มีความสามารถด้านการพัฒนา ด้านการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และด้านการปรับตัว ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว (Hamel & Prehalad, 1994; Nonaka, 1991; Senge, 1992) จากการศึกษาวิจัยของ Dymock & McCarthy (2006) พบว่า บริษัทที่ใช้กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ซึ่งสิ่งสำคัญอยู่ที่ความเข้าใจและการยอมรับของ พนักงานในบริษัทที่มีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพ เพื่อสนับสนุนการทำงานและพัฒนาบริษัท พนักงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับกับแนวคิดที่ว่า การที่องค์กร ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ถือเป็นนโยบายที่ดี สำหรับพนักงานและบริษัท

องค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญซึ่งนับว่าเป็นหัวใจของ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ทรัพยากรบุคคล หรือสมาชิกทุกคนในองค์กร ถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มี คุณค่าสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กร สมาชิก ในองค์กรแต่ละคนมีความสามารถ มีศักยภาพเฉพาะตัว

ซึ่งองค์การจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ การฝึกฝน การปฏิบัติ และส่งเสริมให้คนในองค์การเกิด พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และอำนวยความสะดวกให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีพฤติกรรมการแสวงหาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Dymock & McCarthy, 2006: 527) คุณลักษณะของสมาชิกในองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การให้ความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อสร้างศักยภาพในการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ จากการศึกษาวิจัยของ Veisoh et al. (2014) พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีช่วยแก้ไขปัญหาคอขวด ความรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ จากที่กล่าวมานี้จึงเป็นที่มาของการค้นหาว่าทำอย่างไรองค์การจึงจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์ประกอบใดที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่นำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้บ้าง

## การทบทวนวรรณกรรม

### 1. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ใช้ Organizational Learning กล่าวคือ เป็นการเรียนรู้องค์การ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่หมายถึง การเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่ง Chris Argyris ศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยาผู้สนใจศึกษาการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดร่วมกับ ศาสตราจารย์ทางด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT ในปี ค.ศ. 1978 ได้เขียนตำราเล่มแรกเกี่ยวกับเรื่องนี้ แต่บุคคลที่สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับ คือ Peter Senge ศาสตราจารย์ของ MIT สหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ Senge เลือกว่าจะใช้ว่า Learning Organization แทน Organizational Learning กล่าวโดยสรุปแล้วองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ขยายขีดความสามารถ การเรียนรู้ของสมาชิกที่อยู่ในองค์การโดยริเริ่มจากการสร้างบรรยากาศ การกระตุ้นพฤติกรรมการเรียนรู้และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ตลอดจนการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการอย่างแท้จริง สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Song, Jeung & Cho (2011) ได้ทำการศึกษาผลกระทบขององค์การแห่งการเรียนรู้กับ กระบวนการเรียนรู้ขององค์การในบริบทองค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในสาธารณรัฐเกาหลี พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ 3 ประเภท ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้ระดับบุคคล กระบวนการเรียนรู้ระดับทีมหรือกลุ่ม และกระบวนการเรียนรู้ระดับองค์การ เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ Chawla & Joshi (2011) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของการจัดการความรู้กับ องค์การแห่งการเรียนรู้ในอินเดีย พบว่า มิติของการจัดการความรู้ 7 มิติ ประกอบด้วย ทัศนคติและกลยุทธ์ การฝึกปฏิบัติ การสร้างบรรยากาศการทำงาน โครงสร้างองค์การ กระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการพัฒนา การให้รางวัลและการให้การยอมรับ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

1.2 ข้อตกลงเบื้องต้นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การที่จะขยายขีดความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริงนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543: 89)

1.2.1 มององค์การว่าเป็นระบบที่มีการ

เรียนรู้ (Learning System) ระบบ (System) ไม่ใช่พิจารณาทำเฉพาะส่วนหรือฝ่ายของตน แต่ระบบจะเป็นตัวกำหนดหน้าที่พฤติกรรมและลักษณะของภาพรวมของหน่วยงานหรือองค์การทั้งหมด

1.2.2 เป็นการเรียนรู้แบบ Collective-Integrated-Actionable Learning (CIA) องค์การการเรียนรู้เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ไม่ใช่เป็นผลผลิต (Product) สมาชิกทุกคนในองค์การพึงร่วมกันเดินทางในกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ ประกอบด้วยการเรียนรู้จากหลายแหล่งในรูปแบบต่างๆ นำมาผสมผสานแล้วเลือกใช้ให้เหมาะสมกับระบบและวัฒนธรรมขององค์การ จากนั้นจึงนำมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อเห็นประโยชน์และใช้แก้ไขปัญหาได้จริง

1.2.3 ทศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่กล้าสร้างความเปลี่ยนแปลงมีจิตใจมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่องเสริมสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value-added) ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ในการเรียนรู้ (Learning Capability) เรียนรู้จากประสบการณ์แล้วส่งผ่านประสบการณ์เหล่านั้นไปสู่พรหมแดนขององค์การในแต่ละช่วงเวลาได้เป็นนิจเน้นการเรียนรู้ Single-loop Learning เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์การเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการ และ Double-loop Learning เป็นลักษณะการเรียนรู้ที่องค์การเรียนรู้ แก้ไขให้บังเกิดความสอดคล้องเป็นไปตามความต้องการ เป็นการเรียนรู้มุ่งสู่อนาคต

1.2.4 มุ่งพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competencies) เพื่อความเชี่ยวชาญและชิงความได้เปรียบ เป็นการสั่งสมและผสมผสานทักษะต่างๆ ของกลุ่มบุคคล โดยการเสาะหาและสร้างความรู้ การเก็บกักและประมวลความรู้ การแบ่งปันความรู้แก่กัน และการประยุกต์ใช้ความรู้

1.2.5 องค์การเรียนรู้ผ่านบุคคลแต่ละคนที่เป็นสมาชิกขององค์การ ดังนั้นองค์การและผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจแนวทางการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลในองค์การ เน้นการศึกษาตัวแปรสนับสนุนสู่การเรียนรู้ขององค์การแล้วนำมาจัดระบบขององค์การแห่งการ

เรียนรู้

สรุปข้อตกลงเบื้องต้นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ข้อตกลงร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การเพื่อร่วมกันเรียนรู้ พัฒนา และปฏิบัติให้เกิดผลในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความขยันหมั่นเพียร พฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ และ พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง ซึ่ง Park et al. (2013) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และพฤติกรรมที่มีนวัตกรรม พบว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้กลายเป็นพฤติกรรมที่มีนวัตกรรม มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้พฤติกรรมที่แสดงออกแบบเดิมให้กลายเป็นพฤติกรรมของสมาชิกที่ดีขององค์การซึ่งส่งผลต่อการกลายเป็นองค์การแห่งการศึกษานั้นเอง สอดคล้องกับ Filstad & Gottschalk (2011) ได้ทำการศึกษากลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา คำนิยมของตำรวจในนอร์เวย์ พบว่า คำนิยมความเพียร การร่วมมือกันในการทำงาน การช่วยเหลือกัน และการกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์อย่างนัยสำคัญทางสถิติกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.3 วินัย 5 ประการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การต่างขยายขีดความสามารถ เพื่อสร้างผลงานที่ต้องการอย่างแท้จริงในอนาคต Senge ใช้คำว่า วินัย หรือ Disciplines เพื่อบ่งชี้ถึงเทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ วินัย 5 ประการของ Senge (Fulmer & Key, 1998; Senge, 1990) ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นลักษณะที่คิดเป็นกลยุทธ์ กล่าวคือ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน คิดอย่างทันการเป็นลักษณะการคิดที่ไม่ซ้ำเกินการณ์ อีกทั้งเล็งเห็นโอกาสเพราะในทุกปัญหา

มีโอกาสเป็นการมองให้ได้โอกาส Senge (1990) ได้นำเสนอวินัย 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้สรุปได้ดังนี้

1.3.1 ความรู้แห่งตน (Personal Mastery) การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การแต่ละบุคคลไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์การ แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกในองค์การมีการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้นการฝึกอบรมตนด้วยการเรียนรู้ อยู่เสมอจึงเป็นรากฐานที่สำคัญ

1.3.2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) สมาชิกในองค์การต้องพัฒนาแบบแผนความคิดของตนเองอยู่เสมออย่างยืดหยุ่น ทำให้สมาชิกในองค์การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติของตนเองได้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป การแลกเปลี่ยนแบบแผนความคิดซึ่งกันและกันจะขยายเขตของความรู้ ทั้ง Know-what, Know-how และ Know-why เข้าใจ และมีความรู้เชิงระบบเห็นความเชื่อมโยง

1.3.3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การมองเห็นภาพของอนาคตร่วมกันเป็นสิ่งจำเป็น การสืบค้นและการใคร่ครวญแบบแผนของความคิดอ่าน รวมทั้งการคิดเชิงระบบจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะก้าวไปสู่อนาคตที่กำหนดไว้ได้

1.3.4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) การเสวนา การอภิปรายของสมาชิกในองค์การจะช่วยปรับแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกันและจะเป็นเงื่อนไขสำคัญในการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติให้แก่บุคคลหรือทีมงาน ในการตัดสินใจและหรือแก้ปัญหาต่างๆ

1.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้จะต้องคิดเป็นกลยุทธ์ คิดทันการและเล็งเห็นโอกาส การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุด

สรุปวินัยของสมาชิกในองค์การที่มีต่อการเรียนรู้ โดยอาศัยวินัย 5 ประการของ Senge จะนำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลสุดท้ายจะทำให้้องค์การ

อยู่รอดและยั่งยืน โดยพฤติกรรมความขยันหมั่นเพียร พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความสัมพันธ์อันดี และพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ ถือเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสมาชิกขององค์การที่จะเอื้อให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ ซึ่งส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Loewen & Loo (2004) ได้ทำการศึกษายกรยาภาคการทำงานเป็นทีมโดยใช้หลักการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ กรณีศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า การนำหลักการวินัย 5 ประการมาปฏิบัติเพื่อสร้างทีมงานและเรียนรู้การทำงานเป็นทีม เน้นส่วนสำคัญที่การแสดงความคิดเห็นร่วมกัน การให้ความร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร การสร้างสัมพันธ์อันดี การสร้างนวัตกรรม การคิดอย่างสร้างสรรค์ และมีแบบแผนในการทำงาน ถือเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

1.4 เทคนิคความสำเร็จในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การนำพ้องค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ได้นั้น สิ่งสำคัญอยู่ที่ผู้นำองค์การและสมาชิกทุกคนในองค์การที่ต้องร่วมมือ ร่วมใจ และมองเห็นเป้าหมายเดียวกัน โดยอาศัยเทคนิคความสำเร็จในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (พิชัย เสงี่ยมจิตต์, 2552: 20) ให้สมาชิกในองค์การมีอำนาจในการตัดสินใจซึ่งก่อให้เกิดผลในเชิงปฏิบัติ สร้างวัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกทุกคนกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง (Filstad & Gottschalk, 2011: 490) นอกจากนี้การคิดเชิงระบบเป็นสิ่งที่ต้องฝึกฝนและพัฒนาโดยการชี้ให้เห็นความต่อเนื่องในประเด็นระหว่างเหตุการณ์และสารสนเทศปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ และเน้นการเรียนรู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) ของสมาชิกที่จะช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ปรับให้มีการทำงานแบบเป็นทีมและทำให้สมาชิกในองค์การคิดและทำอย่างเป็นระบบจะทำให้้องค์การแห่งการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ (Loewen & Loo,

2004: 262) และสุดท้ายองค์การแห่งการเรียนรู้จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของสมาชิกในองค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

สรุปแล้วจะเห็นได้ว่า เป้าหมายสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ การปรับปรุงพฤติกรรมปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติในทุกๆ ด้านเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) โดยอาศัยช่องทางของการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ขององค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นซ้ำต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การทุกฝ่าย สอดคล้องกับ Wang & Rafiq (2009: 88) ได้ทำการศึกษาการขับเคลื่อนองค์การและการแสดงความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์การ พบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์การมีส่วนสำคัญในการสร้างการรับรู้ การแบ่งปัน และมีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์การเป็นสิ่งสำคัญและเป็นหลักการที่สมดุลของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ Mayfield & Mayfield (2012: 17) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่ การสื่อสาร ความผูกพันองค์การ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และระบบการให้รางวัลเพื่อเป็นการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การจะเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ

## 2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

2.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติหรือพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จและประสิทธิผลต่อองค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ และกระทำด้วยความสมัครใจของตนเอง โดยมีได้ถูกบังคับหรือมีกฎเกณฑ์กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวไม่มีผลต่อระบบการให้รางวัลโดยตรง (Castro, Armario, & Ruiz, 2004; Robbins & Judge, 2009; Podsakoff et al., 1990) สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ Tambe & Shanker (2014)

ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและมิติของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเคยมีการสำรวจและศึกษาวิจัยโดยนักวิชาการมากกว่า 25 ปี และยังได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน ระบุว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสมัครใจของพนักงานที่ทำงานในองค์การ โดยแสดงถึงความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีองค์ประกอบ 5 มิติ ในขณะที่ Salehzadeh et al. (2015) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่เป็นพฤติกรรมที่ดึงดูดใจสำหรับผู้จัดการในอุตสาหกรรมบริการทางการเงิน ได้แก่ ธนาคารและบริษัทประกันภัยในประเทศอิหร่าน โดยใช้หลักการ 5 ประการของคานาโน (A Kano model approach) พบว่า พฤติกรรมของพนักงานที่ดีเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนความสำเร็จและประสิทธิผลขององค์การ โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีดึงดูดใจผู้จัดการจากหลักการของคานาโนสูงสุด ประกอบด้วย 3 มิติ คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ส่วนพฤติกรรมของพนักงานที่ก่อให้เกิดความถดถอยของอุตสาหกรรมเนื่องจากพบในพนักงานในระดับที่ต่ำ ประกอบด้วย 2 มิติ คือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่

2.2 องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่เกิดจากตัวของบุคลากรเอง ซึ่งองค์การมิได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ โดยพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ จากการทบทวนวรรณกรรมและการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีองค์ประกอบจำนวนทั้งสิ้น 10 องค์ประกอบ รายละเอียดในตารางที่ 1 ต่อไปนี้ (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000; Singklang, 2009; Tambe & Shanker, 2014; Veisesh et al., 2014)

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	Organ, 1988	Podsakoff et al., 2000	Singklang, 2009	Tambe & Shanker, 2014	Veiseh et al., 2014
1. การให้ความช่วยเหลือ (Altruism)	✓	✓	✓	✓	✓
2. ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship)	✓	✓	✓	✓	✓
3. ความรักดีต่อองค์การ (Organization loyalty)		✓			
4. ความขยันหมั่นเพียร (Diligence)			✓		
5. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)		✓	✓		
6. การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue)	✓	✓	✓	✓	✓
7. การพัฒนาตนเอง (Self-Development)		✓			
8. ความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)	✓		✓	✓	✓
9. การคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy)	✓		✓	✓	✓
10. ความสัมพันธ์อันดี (Relationship)			✓		✓

จากตารางที่ 1 การเปรียบเทียบองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่าองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีจำนวนทั้งสิ้น 10 องค์ประกอบ (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000; Singklang, 2009; Tambe & Shanker, 2014; Veiseh et al., 2014) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือบุคคลในการทำงานด้วย

ความเต็มอกเต็มใจ การอำนวยความสะดวกให้บุคคล การช่วยเหลือและให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น สนับสนุนในความสำเร็จของผู้ร่วมงาน และการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งแสดงออกทั้งคำพูดและการกระทำ

2. ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง การมีความอดทนอดกลั้นต่อความคับข้องใจ การถูกรบกวน หรือความเครียด ความกดดันต่างๆ ด้วยความเต็มใจ

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organization Loyalty) หมายถึง การกระทำหรือสิ่งที่แสดงออกในการปฏิบัติงานเพื่อแสดงออกถึงความรัก ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ที่มีต่อองค์กร

4. ความขยันหมั่นเพียร (Diligence) หมายถึง ความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลดีด้วยความเอาใจใส่ ทุ่มเทระมัดระวังเพื่อประโยชน์ขององค์กร อุทิศตนให้กับองค์กรจะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่การงานมิได้ ตลอดจนการอุทิศเวลาให้กับการทำงานอย่างเต็มที่

5. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง ความพยายามคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

6. การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง ความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร เช่น มีส่วนร่วมสนใจเข้าร่วมประชุม เก็บความลับ มีความรู้สึกต้องการพัฒนาองค์กร และมีการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับองค์กร

7. การพัฒนาตนเอง (Self-development) หมายถึง การที่บุคคลพัฒนาตนเองโดยการค้นคว้าเพิ่มเติม การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน การเข้ารับการอบรมต่างๆ เป็นต้น

8. ความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การปฏิบัติตามระเบียบและสวอนนโยบายขององค์กร ความตรงต่อเวลา การดูแลรักษาเครื่องมือ เครื่องใช้ขององค์กร ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปกับงานส่วนตัว

9. การคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การคำนึงถึงผู้อื่นเพื่อป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่งที่อาจจะเกิดขึ้นตามมา เนื่องจากการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นต้องอาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน การกระทำและการตัดสินใจของบุคคลหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อคนอื่น จึงควรคำนึงถึงบุคคลอื่น

10. ความสัมพันธ์อันดี (Relationship)

หมายถึง การสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นในองค์กรด้วยความเป็นมิตรที่ดี สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ตลอดจนคนในท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

สรุปองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง องค์ประกอบของพฤติกรรมของบุคลากรที่เกิดจากตัวของบุคลากรเองที่ยึดถือและปฏิบัติเพื่อองค์กรด้วยความตั้งใจและเต็มใจ โดยที่องค์กรมิได้กำหนดไว้ในบทบาทหน้าที่หรือความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีจำนวนทั้งสิ้น 10 องค์ประกอบ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Tambe & Shanker (2014) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและมิติของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสมัครใจของพนักงานที่ทำงานในองค์กรโดยแสดงถึงความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีองค์ประกอบ 5 มิติ ประกอบด้วย พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ และพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ในขณะที่ Loewen & Loo (2004) ได้ทำการศึกษาบรรยากาศการทำงานเป็นทีมโดยใช้หลักการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ กรณีศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสำคัญและมีผลในเชิงปฏิบัติต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ Dymock & McCarthy (2006) ได้ทำการศึกษาการก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการรับรู้ของพนักงาน พบว่า มิติของการรับรู้ของพนักงาน 7 มิติ ประกอบด้วย การเปิดโอกาสในการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง การส่งเสริมการสอบถามรายละเอียดและการพูดคุยสนทนา การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ระบบการคิดอย่างสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้



ร่วมกัน การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม การติดต่อกับองค์กรสิ่งแวดล้อมภายนอก และการใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ มีอิทธิพลส่งผลต่อการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 ผลของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีผลต่อบุคลากร ทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เรียนรู้ได้เร็วขึ้น ส่งผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กรและประสิทธิภาพขององค์กร สอดคล้องกับ Veisoh et al. (2014) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือ ความอดทนอดกลั้น ความสำนึกในหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และจากการสืบค้นข้อมูลจากรายงานการวิจัยมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงผลของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ดังนี้ (สฎายุ ธีระวุฒิขจรกุล, 2547)

2.3.1 ผลของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อบุคลากร มีการศึกษาเป็นจำนวนมากที่พบว่า พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือกับระบบขององค์กรในด้านของผลการปฏิบัติงานพบว่า พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน

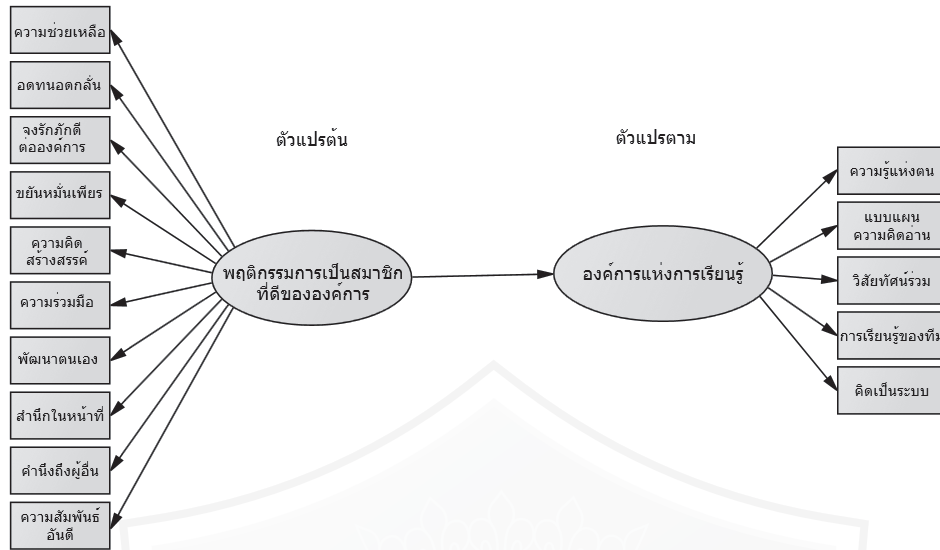
2.3.2 ผลของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากเป็นการลดจำนวนทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานเพียงหน้าที่เดียว ให้บุคลากรสามารถทำงานได้หลายบทบาท ช่วยเสริมสร้างผลิตภาพด้านการจัดการ ทำให้มีทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัด มีเป้าหมายมุ่งไปใน การสร้างผลงาน มีการช่วยเหลือการทำงานของผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอกกลุ่มงาน ช่วยเสริมสร้างผลิตภาพผู้ร่วมงาน เนื่องจาก

มีการช่วยเหลือกันในการทำงานทำให้เกิดการเรียนรู้ครบวงจร บุคลากรสามารถสร้างผลงานได้อย่างรวดเร็วขึ้น สามารถรักษาและดึงดูดบุคลากรที่ดีให้คงอยู่ในองค์กร สนับสนุนความคงที่เพิ่มเสถียรภาพของการปฏิบัติงานในองค์กร

สรุปผลของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นผลของพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรยึดถือและปฏิบัติด้วยความเต็มใจในการทำงานเพื่อองค์กร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงานของทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร โดยแบ่งผลของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็น 2 มุมมอง คือ มุมมองด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในระดับตัวบุคคล และมุมมองด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในระดับองค์กร ซึ่งมุมมองที่กล่าวถึงนี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนองค์กร นำพาองค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่ Watkins & Marsick (1992) กล่าวว่า การกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นให้มุ่งเน้นไปที่บทบาทของพนักงานหรือบุคลากรทุกคนภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ โดยบุคลากรจะต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในทุกๆ กระบวนการ มีความร่วมมือและร่วมกันรับผิดชอบ มีความกล้าในการเปลี่ยนแปลง และแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งหมายถึงบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่แสดงออกทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์กร

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักทฤษฎี นักวิชาการ และนักวิจัยที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในแวดวงวิชาการ ทำให้ได้องค์ความรู้ที่เกิดจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

## บทสรุป

พฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์การที่เกิดจากตัวของบุคลากรเอง ซึ่งองค์การมิได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติแต่เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จและประสิทธิผลต่อองค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ และกระทำด้วยความสมัครใจของตนเอง โดยมิได้ถูกบังคับหรือมีกฎเกณฑ์กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ พฤติกรรมดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อระบบการให้รางวัลโดยตรง ประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือ ความอดทนอดกลั้น ความจงรักภักดีต่อองค์การ ความขยันหมั่นเพียร ความคิดสร้างสรรค์ การให้ความร่วมมือ การพัฒนาตนเอง ความสำนึกในหน้าที่ การคำนึงถึงผู้อื่น และความสัมพันธ์อันดี โดยพฤติกรรมเหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการขยายขีดความสามารถการเรียนรู้ของสมาชิกที่อยู่ในองค์การ โดยเริ่มจากการมององค์การว่าเป็นระบบที่มีการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการ สมาชิกในองค์การกล้าที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลง มุ่งพัฒนาสมรรถนะหลัก และเรียนรู้ผ่านบุคคลแต่ละคนที่เป็นสมาชิกขององค์การ โดยยึด

หลักการปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ คือ มีการเรียนรู้แห่งตน โดยใช้แบบแผนความคิด การแสดงวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และคิดอย่างเป็นระบบ อาศัยเทคนิคแห่งความสำเร็จ คือ การเรียนรู้ร่วมกันและสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกขององค์การมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง อันเป็นที่มาขององค์การแห่งการเรียนรู้ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่อาจกระทำได้ในระยะเวลาอันสั้น โดยความสำเร็จต้องเกิดจากทัศนคติที่ผ่านการปลูกฝังมาเป็นอย่างดี ความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้นำ ผู้บริหาร รวมทั้งคนในองค์การ (Kim & Callahan, 2013) และกระบวนการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และต่อเนื่อง สมาชิกในองค์การเข้าใจโครงสร้างองค์การ เข้าใจบทบาทหน้าที่ มีการกระทำหรือแสดงออกทางพฤติกรรมที่ดี มีความพร้อมและการตื่นตัวที่จะรับรู้เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Boateng, 2011) ดังนั้น สิ่งแรกที่ต้องทำ คือ การสร้างทัศนคติและการปรับพฤติกรรมของคนในองค์การให้กลายเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง และมีใจรักที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จขององค์การถูกสร้างมาจากการมีส่วนร่วมและการทำงานที่ดี

ของสมาชิกในองค์กร การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารบนความท้าทายที่สร้างสรรค์ให้กับองค์กร (Brightman & Moran, 1999) ตลอดจนการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำและสมาชิกในองค์กร ให้มองที่เป้าหมายเดียวกัน และทำที่สุดการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของคนในองค์กรให้กลายเป็นพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะนำพาองค์กรก้าวสู่ ความเป็นเลิศมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### การนำไปใช้ประโยชน์

1. ทำให้ทราบกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ของ องค์กรประกอบพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ขององค์กรประกอบ พฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในครั้งต่อไป เพราะพฤติกรรม การณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะเป็นแรงผลักดันในการ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความรู้และการเรียนรู้ องค์กรของสมาชิกได้เป็นอย่างดี เกิดประโยชน์ต่อ องค์กรและประโยชน์โดยตรงต่อสมาชิกที่ปฏิบัติงาน ร่วมกันในองค์กรซึ่งถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ได้ประสบผลสำเร็จ

2. เป็นข้อมูลในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการณ์เป็น

สมาชิกที่ดีขององค์กร อันประกอบด้วย พฤติกรรม การณ์ให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมความจงรักภักดีต่อองค์กร พฤติกรรมความขยัน หมั่นเพียร พฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ พฤติกรรมการให้ ความร่วมมือ พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง พฤติกรรม ความสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และ พฤติกรรมความสัมพันธ์อันดีเพื่อเป็นการยกระดับ ประสิทธิภาพในการเรียนรู้และสร้างความยั่งยืนให้กับ องค์กร

3. สร้างความตระหนักแก่ผู้บริหารองค์กรในการ ยกย่องพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ บุคลากรให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

### การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษารูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิง สาเหตุขององค์กรประกอบที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่ง การเรียนรู้

2. การวิเคราะห์ ตัวแบบความสัมพันธ์ของ องค์กรประกอบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กรของหน่วยงานภาครัฐเปรียบเทียบกับ หน่วยงานภาคเอกชน

3. การศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาพฤติกรรม การณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้

### บรรณานุกรม

- พิชัย เสงี่ยมจิตต์. (2552). *การบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ*. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุบลราชธานี.
- วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2543). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ซีระป้อมวรรณกรรม.
- สฎายุ ซีระวณิชตระกูล. (2547). การส่งเสริมพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรอย่างยั่งยืน. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 16(1), 15-28.
- อุสุมา สิงห์กลาง. (2552). *การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพครูของข้าราชการครู ในจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยการศึกษา มหาวิทยาลัย มหาสารคาม.

- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, September-October, 115-125.
- Boateng, R. (2011). Feature articles: Do organizations learn when employees learn: the link between individual and organizational learning. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(6), 6-9.
- Brightman, B. K. & Moran, J. W. (1999). Building organizational citizenship. *Management Decision*, 37(9), 678-685.
- Castro, C. B., Armario, E. M. & Ruiz, D. M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53.
- Chawla, D. & Joshi, H. (2011). Impact of knowledge management on learning organization practices in India. *The Learning Organization*, 18(6), 501-516.
- Dymock, D. & McCarthy, C. (2006). Towards a learning organization: Employee perceptions. *The Learning Organization*, 13(5), 525-536.
- Filstad, C. & Gottschalk, P. (2011). Becoming a learning organization: The espoused values of police managers from two Norwegian districts. *The Learning Organization*, 18(6), 486-500.
- Fulmer, R. M. & Key, J. B. (1998). A conversation with Peter Senge: New development in organizational learning. *Organizational Dynamics*, 27(2), 33-42.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Hamel, G. & Prehalad, C. (1994). *Competing For The Future-Breakthrough Strategies For Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hedberge, B. (1981). *How Organizations Learn and Unlearn, Handbook of Organization Design*. New York: Oxford University Press.
- Kim, J. H. & Callahan, J. L. (2013). Finging the intersection of the learning organization transfer: The significance of leadership. *European Journal of Training and Development*, 37(2), 183-200.
- Loewen, P. & Loo, R. (2004). Assessing team climate by qualitative and quantitative approaches: Building the learning organization. *The Learning Organization*, 11(3), 260-272.
- Mayfield, M. & Mayfield, J. (2012). Effective performance feedback for learning in organization and organizational learning. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(1), 15-18.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Park, Y. K. et al. (2013). Learning organization and innovative behavior. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 75-94.
- 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, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organization Behavior* (13<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle, NJ: Pearson Prentice Hill.
- Salehzadeh, R., Shahin, A., Kazemi, A. & Barzoki, A.S. (2015). Is organization citizenship behavior an attractive behavior for managers: A Kano model approach. *Journal of Management Development*, 34(5), 601-620.
- Senge, P. (1992). *The Fifth Discipline*. Sydney: Random House.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations*. New York: Doubleday Currency.
- Senge, P. M. (1990). The leader's new work: building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.
- Song, J. H., Jeung, C. W. & Cho, S. H. (2011). The impact of the learning organization environment on the organizational learning process in the Korean business context. *The Learning Organization*, 18(6), 468-485.
- Tambe, S. & Shanker, M. (2014). A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management-IRJBM*, 1, 67-73.
- Veisheh, S., Ghetarani, H., Karami, M. & Karami, F. (2014). Investigating the Relationship Between Citizenship Behavior and Organizational Learning of the Custom Personnel in MEHRAN Town. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(1), 296-307.
- Wang, C. L. & Rafiq, M. (2009). Organization diversity and shared vision: Resolving the paradox of exploratory and exploitative learning. *European Journal of Innovation Management*, 12(1), 86-101.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1992). Building the learning organization: a new role for human resource development. *Studies in Continuing Education*, 14(2), 115-129.

### Translated Thai References

- Punnitamai, V. (2000). *The development of a learning organization*. Bangkok: Teerapomvunnakum. [in Thai]
- Sanguamjit, P. (2009). *The Organization of learning into organizational genius*. Ubonratchatani: Ubon Ratchathani Rajabhat University. [in Thai]
- Singklang, U. (2009). *Factor Analysis of Good Membership Behaviors of Teacher's Profession Organization of Teacher Officials in MahaSarakham Province*. M.Ed., Educational Research, Mahasarakham University. [in Thai]
- Teeravanichtrakul, S. (2004). The Promotion of Organizational Citizenship Behaviors for Human Resource Sustainable Development in Organizaion. *Journal of Education*, 16(1), 15-28. [in Thai]



**Name and Surname:** Malinee Srimaitree

**Highest Education:** Master of Business Administration, Srinakharinwirot University

**University or Agency:** Ubon Ratchathani Rajabhat University

**Field of Expertise:** Management

**Address:** Faculty of Business Administration and Management, Ubon Ratchathani Rajabhat University



**Name and Surname:** Piyakanit Chotivanich

**Highest Education:** Doctor of Business Administration, Suan Sunandha Rajabhat University

**University or Agency:** Ubon Ratchathani Rajabhat University

**Field of Expertise:** Management

**Address:** Faculty of Business Administration and Management, Ubon Ratchathani Rajabhat University