



อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมี
มีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ



โดย
นายปรัชญ์ งามสมภาค

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจ
ยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE INFLUENCE OF BUDDHIST PRINCIPLES ON ORGANIZATIONAL
ADMINISTRATION OF THE STATE ENTERPRISE WHICH RECEIVED EXCELLENCE
MANAGEMENT AWARD AND HAVING THE NUMBER ONE INCOME IN THE
COUNTRY



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (Management)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2020
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของ ประเทศ
โดย	ปรัชญ์ งามสมภาค
สาขาวิชา	การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณฐิบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติธร ฐิรักกดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุณฐิบัณฑิต

.....	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)	
พิจารณาเห็นชอบโดย	
.....	ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาถักษณ์)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติธร ฐิรักกดี)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร.เกิดศิริ เจริญวิศาล)	
.....	ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต)	
.....	ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อิลิชัยกุล)	

58604920 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณิบัณฑิต

คำสำคัญ : หลักธรรมในการปกครอง, ภาวะหมดไฟในการทำงาน, ความพึงพอใจในงาน, พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ, ความผูกพันองค์การ, พฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร, ภาวะ ผู้นำ, การรับรู้การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ

นาย ปรัชญ์ งามสมภาค: อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติธร ภูริภักดี

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์การ การมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร และภาวะหมดไฟในการทำงาน ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับ รางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ 2. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์การ การมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และภาวะ หมดไฟในการทำงาน ที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร ขององค์การรัฐวิสาหกิจ ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ 3. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพล ของหลักธรรมในการปกครอง ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากรผ่าน ความพึงพอใจ ในงาน ความผูกพันองค์การ การมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และภาวะหมดไฟ ในการทำงาน ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่ง ของประเทศ 4. เพื่อศึกษาถึงความสอดคล้องระหว่างหลักธรรมในการปกครองกับหลักคิดและ แนวทางการบริหารองค์การของผู้บริหารระดับสูงขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจ ยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 389 ราย และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีปรากฏการณ์วิทยา จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 9 คน สถิติ ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 2 อันดับ และ การวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน

ผลการวิจัย พบว่า 1) หลักธรรมในการปกครอง มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร 2) หลักธรรมในการปกครอง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจ ในงาน 3) ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร 4) หลักธรรมในการปกครอง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันองค์การ 5) ความผูกพัน องค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร 6) หลักธรรม

ในการปกครอง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 7) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร 8) หลักธรรมในการปกครอง มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน 9) ภาวะหมดไฟในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร 10) หลักธรรมในการปกครอง มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีความพึงพอใจในงาน ความผูกพันขององค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และภาวะหมดไฟในการทำงาน ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน 11) ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ มีการนำเอาหลักธรรมในพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เป็นแนวคิดในการบริหารองค์การและ ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ในนามองค์การอันเกี่ยวข้องกับสังคมชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์นับว่าผ่านเกณฑ์ โดย ค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 85.22 ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ เท่ากับ 0.06 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ เท่ากับ 1.29 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว เท่ากับ 0.93 และค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ เท่ากับ 0.03 ประโยชน์จากการวิจัยนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของหลักธรรมในการปกครองที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ ที่มีทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัย คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำและทฤษฎีการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ โดยมีตัวแบบ “การจัดการองค์การโดยใช้หลักธรรมจากพระพุทธศาสนาเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร นำองค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูง” (BEOPSIO MODEL) เป็นผลลัพธ์จากการวิจัย สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การและพัฒนา “ภาวะผู้นำเชิงพุทธ” เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างพฤติกรรมที่ดีของผู้บริหารและพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์การต่อไป

58604920 : Major (Management)

Keyword : Buddhist Administrative Principles, Burnout, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviour, Organizational Commitment, Individual Work Performance, Leadership, Perceived Organizational Support

MR. PRAT NGAMSOMPARK : THE INFLUENCE OF BUDDHIST PRINCIPLES ON ORGANIZATIONAL ADMINISTRATION OF THE STATE ENTERPRISE WHICH RECEIVED EXCELLENCE MANAGEMENT AWARD AND HAVING THE NUMBER ONE INCOME IN THE COUNTRY THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SANTIDHORN POORIPAKDEE, Ph.D.

This research aimed 1) To study the effect of Buddhist Administrative Principles on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour, Individual Work Performance and Burnout of the state enterprise which received Excellence Management Award and having the number one income in the country 2) To study the effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour and Burnout on Individual Work Performance of the state enterprise which received Excellence Management Award and having the number one income in the country 3) To study the Indirect Effect of Buddhist Administrative Principles on Individual Work Performance of the state enterprise which received Excellence Management Award and having the Number one income in the country through Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour and Burnout as mediators 4) To study the alignment between Buddhist Principles and the administrative practice of the Senior Executive Vice Presidents of the state enterprise which received Excellence Management Award and having the number one income in the country. This research is mixed feature with quantitative and qualitative methodology. The questionnaire which used as the tools for data collection, a total 389 employees of the PTT Public Company Limited (PTT) and in-depth interview of 9 Senior Executive Vice President. The statistic to test an assumption is confirmatory factor analysis second order and confirmatory factor analysis of exogenous variable and endogenous variables.

The results of hypothesis testing showed that 1) Buddhist Administrative Principles had negative direct effect on Individual Work Performance 2) Buddhist Administrative Principles had positive direct effect on Job Satisfaction 3) Job Satisfaction had positive direct effect on Individual Work Performance 4) Buddhist Administrative Principles had positive direct effect on Organizational Commitment 5) Organizational Commitment had positive direct effect on Individual Work Performance 6) Buddhist Administrative Principles had positive direct effect on Organizational Citizenship Behaviour 7) Organizational Citizenship Behaviour had positive direct effect on Individual Work Performance 8) Buddhist Administrative Principles had negative direct effect on Burnout 9) Burnout had negative direct effect on Individual Work Performance 10) Buddhist Administrative Principles had positive indirect effect on Individual Work Performance through Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour and Burnout as partial mediators 11) The result of the qualitative methodology showed that the Senior Executive Vice Presidents have practiced the Buddhist Principles in their living and managing the organization. The result of the model analysis showed that the model base on assumption were in harmony with the empirical data by Chi-Square Statistics = 85.22, p-value = 0.06, Normed Chi-Square = 1.29, CFI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI = 0.93 and RMSEA = 0.03

The benefit from this research can explain the casual relationship and effect of Buddhist Principles on organizational administration of the state enterprise which received Excellence Management Award and having the number one income in the country. The explanation is presented by the Buddhist Administrative Principles for Individual Work Performance Model that have the leadership theory and organizational support theory as the basic theory which can be used to manage for guideline to create Buddhist Leadership and Individual Work Performance which affects the organizational performance.

กิตติกรรมประกาศ

หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่การศึกษาของผู้อื่นต่อไปหรือก่อให้เกิดประโยชน์ในทางการจัดการใด ๆ ก็ดีต่อสังคม ข้าพเจ้าขอขอบคุณประโยชน์นี้ให้แก่มารดา-บิดา และครอบครัวของข้าพเจ้ารวมถึงผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือข้าพเจ้าในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และ ผศ.ดร.สันติธร ภูริภักดี, ผศ.ร.ท.หญิง ดร.เกตุศิริ เจริญวิศาล อาจารย์ที่ปรึกษาของข้าพเจ้า, ผศ.ดร.วิโรจน์ เจษฎาภิรักษ์ ประธานกรรมการ, รศ.ดร.ราณี อีสัยกุล ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และ ผศ.ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัตี ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ที่ช่วยให้งานวิทยานิพนธ์ที่ข้าพเจ้าได้ตั้งใจทำนี้สำเร็จ

ขอขอบคุณ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อันมีผู้บริหารและพนักงาน ที่ช่วยเหลือข้าพเจ้า ในการเก็บข้อมูลวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ โดยตั้งใจทำแบบสอบถามเป็นอย่างดีมีข้อมูลที่ใช่ประโยชน์ได้จริง และผู้บริหารระดับสูงที่ให้โอกาสและความเป็นกันเองกับข้าพเจ้าในการเข้าสัมภาษณ์

ขอขอบคุณ รศ.ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช, รศ.ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และ ดร.มรกต กำแพงเพชร สาขาวิชาการจัดการและการเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ช่วยตรวจเครื่องมือการทำวิจัยให้ข้าพเจ้า

ขอบคุณเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยศิลปากรและอาจารย์ทุกท่านที่ทำให้ข้าพเจ้าได้มีชื่อว่าเป็นนักเรียนจากสถาบันการศึกษาที่ดีที่สุดในความคิดของข้าพเจ้า

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณโอกาสในการได้พบกับพระพุทธศาสนาที่ทำให้ข้าพเจ้ามีที่ยึดเหนี่ยว ในการดำเนินชีวิตและเป็นเครื่องมือในการทำวิจัยของข้าพเจ้าในครั้งนี้

ปรีชญ์ งามสมภาค

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ณ
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญภาพ.....	ด
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	14
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	15
สมมติฐานของการวิจัย.....	15
ขอบเขตการวิจัย.....	16
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	17
การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย.....	25
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	27
ความเชื่อและค่านิยมกับพฤติกรรมของบุคคล.....	27
พระพุทธศาสนากับสังคมไทย.....	30
งานวิจัยเกี่ยวข้องกับพระพุทธศาสนากับการจัดการองค์การ.....	37
หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่สอดคล้องกับการจัดการองค์การ.....	42
ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย.....	61
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร.....	79

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน	88
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์กร	103
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	116
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะหมดไฟในการทำงาน	131
ความสัมพันธ์ของกลุ่มประชากรในการวิจัย	158
สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและสมมติฐานของการวิจัย	162
การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย	163
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	165
ขั้นตอนการวิจัย	166
ระเบียบวิธีวิจัย	171
ประชากร	171
กลุ่มตัวอย่าง	171
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	172
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการและการวัดตัวแปร	173
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย	177
การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	181
การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย	185
การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย	186
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย	198
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	202
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	203
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	204
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	206
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน	209

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน	214
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.	218
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันขององค์กร	226
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร	232
ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมในการปกครอง	237
ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น.....	250
ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง	253
ตอนที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง.....	275
ตอนที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของตัวแปรแฝง ภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน.....	289
ตอนที่ 12 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย	295
ตอนที่ 13 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย.....	297
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	303
ตอนที่ 1 รายละเอียดแบบสัมภาษณ์.....	303
ตอนที่ 2 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	307
ตอนที่ 3 ผลวิเคราะห์การสัมภาษณ์.....	307
ตอนที่ 4 สรุปผลการสัมภาษณ์.....	342
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล	347
สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ	348
สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	351
สรุปผลการวิจัย.....	356
อภิปรายผลการวิจัย	358
บทที่ 6 ประโยชน์และข้อเสนอแนะ.....	403
ประโยชน์ของการวิจัย.....	403

ข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต.....	410
รายการอ้างอิง.....	413
ภาคผนวก	459
ภาคผนวก ก แบบสอบถามงานวิจัย	460
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง	474
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย.....	478
ประวัติผู้เขียน	480



สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	สรุปสมมติฐานของการวิจัย	163
ตารางที่ 2	สรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบ่งตามรายด้าน	183
ตารางที่ 3	ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูล เชิงประจักษ์	200
ตารางที่ 4	จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	206
ตารางที่ 5	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะหมดไฟในการทำงาน ด้านความเหนื่อยล้าทางอารมณ์	209
ตารางที่ 6	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะหมดไฟในการทำงาน ด้านการลดทอนความสามารถของตนเองลง	211
ตารางที่ 7	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะหมดไฟในการทำงาน ด้านการมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน	213
ตารางที่ 8	ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน	214
ตารางที่ 9	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงาน จากภายใน	215
ตารางที่ 10	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงาน จากภายนอก	217
ตารางที่ 11	ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน	218
ตารางที่ 12	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือ	219
ตารางที่ 13	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กร ด้านความสำนึกในหน้าที่	220
ตารางที่ 14	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กร ด้านความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา	222

ตารางที่ 15	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านความสุภาพอ่อนน้อม.....	223
ตารางที่ 16	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านการให้ความร่วมมือ	224
ตารางที่ 17	ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ .	226
ตารางที่ 18	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันองค์การ ด้านความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ.....	227
ตารางที่ 19	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันองค์การ ด้านความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ	228
ตารางที่ 20	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันองค์การ ด้านความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์การและรุกรกรมต่าง ๆ ขององค์การบนพื้นฐานของศีลธรรม.....	230
ตารางที่ 21	ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความผูกพันองค์การ.....	232
ตารางที่ 22	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านพฤติกรรมกาปฏิบัติงานต่อภาระงาน	233
ตารางที่ 23	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านพฤติกรรมกาปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม.....	234
ตารางที่ 24	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน	236
ตารางที่ 25	ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากร.....	237
ตารางที่ 26	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหลักธรรมในการปกครอง ด้านการไม่มีซึ่งอคติ 4	238
ตารางที่ 27	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ด้านพรหมวิหาร 4	239

ตารางที่	28	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหลักกรรมในการปกครอง ด้านราชสังคหวัตถุ 4.....	241
ตารางที่	29	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหลักกรรมในการปกครอง ด้านจักรวรรดิวัตร 12.....	242
ตารางที่	30	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหลักกรรมในการปกครอง ด้านทศพิธราชธรรม 10.....	244
ตารางที่	31	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหลักกรรมในการปกครอง ด้านอธิปไตยธรรม 7.....	247
ตารางที่	32	ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับหลักกรรมในการปกครอง.....	249
ตารางที่	33	ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกต.....	250
ตารางที่	34	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต.....	252
ตารางที่	35	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของ องค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน.....	254
ตารางที่	36	สรุปองค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน.....	256
ตารางที่	37	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของ องค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน.....	257
ตารางที่	38	สรุปองค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน.....	259
ตารางที่	39	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของ องค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ.....	260
ตารางที่	40	สรุปองค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ.....	262
ตารางที่	41	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของ องค์ประกอบหลักด้านความผูกพันขององค์การ.....	264
ตารางที่	42	สรุปองค์ประกอบหลักด้านความผูกพันขององค์การ.....	266
ตารางที่	43	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของ องค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	267
ตารางที่	44	สรุปองค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	269

ตารางที่	45	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของ องค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง.....	270
ตารางที่	46	สรุพอค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง.....	273
ตารางที่	47	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของ องค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน.....	275
ตารางที่	48	สรุพอค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน.....	277
ตารางที่	49	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของ องค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน.....	277
ตารางที่	50	สรุพอค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน.....	279
ตารางที่	51	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของ องค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ.....	279
ตารางที่	52	สรุพอค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ.....	281
ตารางที่	53	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของ องค์ประกอบหลักด้านความผูกพันขององค์การ.....	282
ตารางที่	54	สรุพอค์ประกอบหลักด้านความผูกพันขององค์การ.....	284
ตารางที่	55	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของ องค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	284
ตารางที่	56	สรุพอค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	286
ตารางที่	57	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของ องค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง.....	287
ตารางที่	58	สรุพอค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง.....	289
ตารางที่	59	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันของ ตัวแปรแฝงภายนอก.....	290
ตารางที่	60	สรุพอค์ประกอบหลักตัวแปรแฝงภายนอก.....	291
ตารางที่	61	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันของ ตัวแปรแฝงภายใน.....	292

ตารางที่	62	สรุปองค์ประกอบหลักตัวแปรแฝงภายใน.....	294
ตารางที่	63	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ หลักธรรมในการปกครองที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและ มีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ (หลังปรับโมเดล).....	296
ตารางที่	64	ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย.....	298
ตารางที่	65	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	301
ตารางที่	66	สรุปผลจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง.....	342
ตารางที่	67	ผลจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง.....	352



สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่	1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	26
ภาพที่	2 The Theory of Planned Behavior โดย Icek Ajzen ในปี 1985	28
ภาพที่	3 Heuristic framework of individual work performance of Koopmans et al. (2011).....	81
ภาพที่	4 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากร.....	88
ภาพที่	5 Two Factor Theory by Frederick Herzberg.....	98
ภาพที่	6 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีต่อความพึงพอใจในงาน	101
ภาพที่	7 อิทธิพลของความพึงพอใจในงานที่มีต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากร ...	102
ภาพที่	8 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีผลต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน	103
ภาพที่	9 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีต่อความผูกพันองค์กร.....	114
ภาพที่	10 อิทธิพลของความผูกพันองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากร	115
ภาพที่	11 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีความผูกพันองค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน	116
ภาพที่	12 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีต่อพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	129
ภาพที่	13 อิทธิพลของพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากร	130
ภาพที่	14 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน.....	131
ภาพที่	15 Model of the Burnout Process.....	134
ภาพที่	16 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน.....	153

ภาพที่ 17	อิทธิพลของภาวะหมดไฟในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากร.....	154
ภาพที่ 18	อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีผลต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน.....	155
ภาพที่ 19	อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีผลต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากรโดยความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ ภาวะหมดไฟในการทำงาน ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน.....	157
ภาพที่ 20	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	164
ภาพที่ 21	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	170
ภาพที่ 22	โมเดลการวัดภาวะหมดไฟในการทำงาน.....	191
ภาพที่ 23	โมเดลการวัดความพึงพอใจในงาน.....	192
ภาพที่ 24	โมเดลการวัดพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	193
ภาพที่ 25	โมเดลการวัดความผูกพันองค์กร.....	194
ภาพที่ 26	โมเดลการวัดพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากร.....	195
ภาพที่ 27	โมเดลการวัดสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่สอดคล้องกับการได้รับอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง.....	196
ภาพที่ 28	โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของหลักธรรมในการปกครองที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ.....	197
ภาพที่ 29	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน.....	255
ภาพที่ 30	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน.....	258
ภาพที่ 31	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	261

ภาพที่ 32	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความผูกพันองค์การ.....	265
ภาพที่ 33	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	268
ภาพที่ 34	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านหลักธรรม ในการปกครอง	272
ภาพที่ 35	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน.....	276
ภาพที่ 36	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน.....	278
ภาพที่ 37	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	280
ภาพที่ 38	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความผูกพันองค์การ.....	283
ภาพที่ 39	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	285
ภาพที่ 40	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง.....	288
ภาพที่ 41	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก.....	291
ภาพที่ 42	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน.....	293
ภาพที่ 43	ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของหลักธรรมในการปกครองที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ (หลังปรับโมเดล).....	297
ภาพที่ 44	สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ	302
ภาพที่ 45	ตัวแบบการจัดการองค์การ	357

- ภาพที่ 46 ตัวแบบ “การจัดการองค์การโดยใช้หลักธรรมจากพระพุทธศาสนาเพื่อให้เกิด
พฤติกรรมการทำงานที่ดีของบุคลากร นำองค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูง”
(BEOPSIO MODEL)..... 400



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยมีประชากรนับถือพระพุทธศาสนา 93.5% (พ.ศ. 2561) โดยพระพุทธศาสนาเข้าสู่ประเทศไทยประมาณปี พ.ศ. 236 จากประเทศอินเดีย ได้สั่งสมสร้างเป็นวัฒนธรรม ประเพณี และวิถีชีวิตของคนไทย เริ่มมีการเรียนการสอนพระพุทธศาสนาในโรงเรียนในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 ในปี พ.ศ. 2435 ในชื่อวิชา “ธรรมจารี” และเปลี่ยนเป็นวิชา “พระพุทธศาสนา” ในปัจจุบัน (दनัย प्रीचाเพิ่มประสิทธิ์, 2549) โดยการสืบทอดต่อของพระพุทธศาสนาในประเทศไทยนี้ มิใช่เป็นเพียงการสืบทอดความเชื่อในทางสังคมชุมชนทั่วไป แต่ผู้นำพาพระพุทธศาสนาให้ดำรงอยู่ในสังคมไทยมากกว่า 2,000 ปี คือผู้นำหรือกษัตริย์ของประเทศ โดยประเทศไทยมีความเด่นชัดในลักษณะของความเป็นประเทศในสมัยอาณาจักรสุโขทัย ซึ่งจากหลักฐานพบว่าในรัชสมัยของพ่อขุนรามคำแหงมหาราช (พ.ศ. 1822 – 1841) ได้มีการนับถือพระพุทธศาสนามาก่อนหน้าแล้วตั้งแต่ต้นโดยสืบทอดมาจากอาณาจักรดั้งเดิมที่ตั้งอยู่ก่อน เช่น ละโว้ (ลพบุรี) ทวารวดี (นครปฐม) หรือสุโขทัย (ลำพูน) กษัตริย์ได้แสดงตนเป็นแบบอย่างในแนวทางการดำเนินชีวิตอันเกี่ยวเนื่องด้วยพระพุทธศาสนา เช่นการออกผนวชของพระมหาธรรมราชาลิไท (พ.ศ. 1890 – 1919) พระมหากษัตริย์ไทยในสมัยอาณาจักรสุโขทัยพระองค์แรกที่ได้ทรงผนวช และต่อมาได้ยึดถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติสืบทอดมาจนถึงปัจจุบันซึ่งได้ถ่ายทอดสู่ประชาชนทั่วไปโดยคนไทยนิยมให้บุตรชายบวชในพระพุทธศาสนาเมื่ออายุครบ 20 ปี ซึ่งถือเป็นการแสดงความกตัญญูต่อบุพการี (พระมหาไกรทอง อีสโร, 2558) ในยุคสมัยของอาณาจักรกรุงศรีอยุธยาได้มีการอุปถัมภ์ควบคุมการปฏิบัติของพระมหากษัตริย์ในการปกครองอันมีที่มาจากพระพุทธศาสนา คือ ทศพิธราชธรรม 10, จักรวรรดิวัตร 12 และราชสังคหวัตถุ 4 ซึ่งได้ปฏิบัติถ่ายทอดมาจนถึงยุคสมัยรัตนโกสินทร์ โดยแม้แต่ในสมัยกรุงธนบุรีซึ่งมีพระมหากษัตริย์เพียงพระองค์เดียว คือ สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช พระราชพงศาวดารยังกล่าวว่าพระองค์นิยมในการทำวิปัสสนาและถามตอบปัญหาทางธรรมกับพระภิกษุผู้มีความรู้ (दनาร์ บุญธรรม, 2555) สิ่งเหล่านี้ได้แสดงว่าพระพุทธศาสนาเป็นรากฐานทางวัฒนธรรมของคนไทย การจะเข้าใจในลักษณะทางความคิดของคนไทยหรือลักษณะทางสังคมของไทยสามารถศึกษาได้จากพระพุทธศาสนา (กาญจนานันท์ ประธาตุ, 2559) พระพุทธศาสนากับชนชาติไทยนี้มีความเป็นมาควบคู่กันอย่างแยกไม่ออก โดยพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2556) ได้แสดงในหนังสือ ความสำคัญของพระพุทธศาสนาในฐานะศาสนาประจำชาติว่า ประวัติศาสตร์ประเทศไทย

เป็นประวัติศาสตร์ของชาติที่นับถือพระพุทธศาสนาโดยสะท้อนผ่านทางพิธีกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย มีประเพณีที่สำคัญและวันหยุดทำงานที่มาจากวันสำคัญทางศาสนา ภาษาไทยมีรากจากภาษาบาลี และสันสกฤตซึ่งเป็นภาษาที่ใช้จารึกและเผยแพร่คำสอนในพระพุทธศาสนาตั้งแต่สมัยพุทธกาล มีศาสนาเป็นสถาบันประจำชาติควบคู่กับพระมหากษัตริย์และชาติ โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นผู้อุปถัมภ์เสมอมาโดยตลอด แสดงถึงภาพรวมของสังคมไทย ประเพณี คตินิยม และพฤติกรรมของคนในประเทศ ซึ่งในความหมายของท่าน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), 2556) พระพุทธศาสนาตามความหมายของคนไทย แบ่งออกได้สองด้าน คือ ธรรมวินัย และ วัฒนธรรม โดยธรรมวินัยเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ศึกษาในหลักการในคำสอนของพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง วัฒนธรรมคือสิ่งที่ซึมซับอยู่ในวิถีชีวิตของบุคคลในสังคมอันถูกหล่อหลอมด้วยธรรมวินัย ซึ่งทั้งสองด้านนี้เกี่ยวพันซึ่งกันและกัน เมื่อไรที่การศึกษาในธรรมวินัยอ่อนหรือถดถอยลง วัฒนธรรมก็จะถดถอยลงด้วย และเมื่อไรที่วัฒนธรรมถดถอย การสนใจศึกษาในธรรมวินัยก็จะลดลง จากที่กล่าวแล้วถึงการมีอิทธิพลของพระพุทธศาสนาต่อสังคมไทยผ่านการเป็นองค์อุปถัมภ์ของพระมหากษัตริย์ในแต่ละยุคสมัย ส่งผลให้พระพุทธศาสนาเป็นบรรทัดฐานของคนไทย เป็นพื้นฐานความคิดและค่านิยมตลอดจนบุคลิกลักษณะ แสดงออกเป็นทัศนคติและพฤติกรรม และมีความเป็นไปได้ที่บุคคลจะนำหลักปฏิบัติในพระพุทธศาสนาไปเป็นหลักในการปฏิบัติงานทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารองค์การซึ่งเป็นผู้นำเช่นเดียวกับกษัตริย์ที่ต้องใช้ความคิดตรรกะในการตัดสินใจหรือวางนโยบายให้กับองค์การที่ตนเองปกครองอยู่นำมาซึ่งการบริหารองค์การตามบริบทของวัฒนธรรมไทยอันมีพระพุทธศาสนาอยู่เบื้องหลัง

สิ่งสำคัญที่อยู่เบื้องหลังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลนั้น คือ ค่านิยม (Roccas et al., 2002) โดยบุคคลจะใช้ค่านิยมเป็นบรรทัดฐานทางความคิดของตนในการตัดสินใจหรือพิจารณาสิ่งใด (Schawartz, 2012) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ดำเนินวิธีการบริหารจัดการองค์การ วางรูปแบบแนวทางปรับเปลี่ยนและแก้ไขปัญหา รวมถึงพัฒนาองค์การ ดังนั้น สภาวะแวดล้อมในองค์การจึงได้รับอิทธิพลอย่างมากจากทัศนคติและค่านิยมของผู้บริหารระดับสูงทั้งในเรื่องของกลยุทธ์และวิธีการ (Masuda et al., 2010) ซึ่งแนวคิดในการบริหารองค์การและค่านิยมของผู้บริหารนี้ เกิดจากความเชื่ออันได้รับอิทธิพลมาจากประสบการณ์และการปลูกฝังจากในสังคม การเลี้ยงดู การศึกษาในสถานศึกษา วัฒนธรรม และ การดำเนินชีวิตตามคำสอนหรือแนวทางของศาสนาที่ตนนับถือ รวมถึงการส่งต่อถ่ายทอดจากบุคลากรและผู้บริหารจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งอาจดำเนินไปโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว และได้ถ่ายทอดออกมาเป็นวิธีการในการบริหารองค์การสั่งสมเป็นวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การนี้ได้รับอิทธิพลเป็นอย่างสูงมาจากวัฒนธรรมท้องถิ่นหรือประเทศที่องค์การอาศัยอยู่ โดยในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลต่อผู้บริหารองค์การให้ซึมซับเอาวัฒนธรรมนั้นไว้ และแสดงออกในลักษณะของภาวะผู้นำหรือใช้เป็นแนวทางในการจัดการองค์การ (Kalu, 2010) สอดคล้องกับที่ House et al. (2004) ได้กล่าวว่าในแต่ละความแตกต่างทางวัฒนธรรม ได้พัฒนา

ทฤษฎีภาวะผู้นำหรือแนวทางการบริหารของวัฒนธรรมนั้น ๆ แตกต่างกันไป โดย Hofstede and Bond (1988) ได้แสดงถึงตัวแบบทางวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมในสังคมเกิดก่อนศาสนา และในวัฒนธรรมนั้นจะมีค่านิยม เมื่อศาสนาได้เกิดขึ้นหรือเข้าไปสู่สังคมใดก็ตาม ศาสนาจะไม่เปลี่ยนแปลงค่านิยมที่มีอยู่ในสังคมนั้น หากแต่ศาสนาจะเข้าไปเป็นแรงเสริมให้กับค่านิยมที่รับเอาศาสนาเข้าไป เพื่อให้ค่านิยมนั้นมีความแข็งแรงยิ่งขึ้นศาสนาจะได้อยู่อย่างแข็งแรงไปกับค่านิยมนั้นด้วย และด้วยเหตุผลในเรื่องการควบรวมกับค่านิยมที่มีอยู่ในสังคมของศาสนาโดยไม่ได้เปลี่ยนแปลงอะไรนี้ ส่งผลให้ศาสนามีการสืบทอดอยู่ในค่านิยมของสังคมที่นับถือศาสนานั้นอย่างยาวนาน และถ่ายทอดเป็นค่านิยมร่วมกันของสังคมได้อย่างดี พฤติกรรมและการคิดการตัดสินใจของคนในสังคมจึงอยู่บนพื้นฐานของศาสนาเป็นหลักแม้ว่าค่านิยมทางสังคมจะเปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอก็ตาม แต่ในปัจจุบันปฏิเสธไม่ได้ว่าทฤษฎีการทำให้เป็นทางโลก (Secularization Theory) หรือการทำให้ทันสมัย การใช้หลักเหตุและผลในการตัดสินใจในความคิดและไม่ใช้ความเชื่อที่ไม่มีเหตุผลส่งผลให้คนเริ่มไม่สนใจหรือนับถือศาสนาแต่ยึดหลักเหตุและผลหรือวิทยาศาสตร์ที่ต้องพิสูจน์ได้ ได้ทำให้ความสนใจในศาสนาหรือเรื่องของจิตวิญญาณอันหมายถึงวัตถุประสงค์ของชีวิตหรือจุดมุ่งหมายของชีวิตลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาวิจัยในเรื่องการใช้หลักศาสนาหรือความหมายของชีวิตในการจัดการองค์การ (Khilji et al., 2014) แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยปัญหาทางเศรษฐกิจและความขัดแย้งระหว่างประเทศในปัจจุบันมีมูลมาจากความแตกต่างทางศาสนาในหลายกรณี เช่นการเกิดเหตุการณ์ 911 ในประเทศสหรัฐอเมริกา ราคาน้ำมันที่ผันผวนจากกลุ่มประเทศมุสลิม การก่อสงครามในนามของพระเจ้า รวมถึงความสนใจของนักลงทุนในการลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจโดยหลักธรรมาภิบาลหรือใช้หลักศาสนาในการดำเนินธุรกิจ สิ่งเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นว่า ศาสนามีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมทั้งในระดับบุคคล องค์การ และประเทศชาติเป็นอย่างมาก จึงยังมีผู้สนใจศึกษาในเรื่องของอิทธิพลของศาสนากับเศรษฐกิจและการจัดการองค์การอยู่มากโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน 3 กลุ่มการศึกษา คือ

- 1) การศึกษาในอิทธิพลของศาสนาต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการจัดการของหัวหน้างาน
- 2) บทบาทของศาสนาในการดำเนินการขององค์การและวัฒนธรรมองค์การ และ 3) ศาสนากับจริยธรรมส่วนบุคคลในการจัดการองค์การ โดยมีความสนใจเริ่มต้นตั้งแต่งานของ Max Weber (1930) ในเรื่อง The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism ที่ปัจจุบันยังเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ในทางวิชาการและมีผู้อ้างอิงถึงอยู่เสมอ (Gundolf and Filser, 2012) ซึ่งด้วยเหตุผลของค่านิยมในสังคมไทยที่มีความเชื่อในพระพุทธศาสนาอย่างแน่นแฟ้นยาวนาน การวิจัยถึงอิทธิพลของพระพุทธศาสนาต่อการจัดการองค์การ โดยใช้หลักธรรมที่ระบุไว้ในพระพุทธศาสนาอย่างชัดเจนว่าเป็นไปเพื่อการปกครองหรือการจัดการองค์การ พิสูจน์ถึงความมีอยู่และอิทธิพลจากหลักธรรมนั้นต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การจึงเป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจ

เมื่อกล่าวถึงอิทธิพลของศาสนาต่อการจัดการองค์การ พบบทความวิชาการหลายบทความทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล เช่น การใช้หลักเบญจศีล, หลักสุจริต 3, หลักทศ 6, หลักอภิธานียธรรม 7, หลักเบญจธรรม และ หลักโภควิภาค คู่กับหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นหลักในการจัดการองค์การธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและสร้างสันติสุข (พระมหาไกรวรรณ ชินทตฺติโย และคณะ, 2560) บทความอันเกี่ยวกับคุณสมบัติผู้นำหรือการบริหารจัดการองค์การ เช่น ทศพิชราชธรรมกับผู้บริหารสถานศึกษา (เพชรณินทร์ การะวิโก, 2558) การใช้หลักพรหมวิหาร 4 และทศพิชราชธรรม 10 ในการบริหารงานของผู้นำ (พระมหามงคล สารินทร์, อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ และ สมชาย เทพแสง, 2556) และงานวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับการจัดการองค์การ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิชราชธรรม ภาวะผู้นำที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (อภิรักษ์ สุจริตจันทร์, 2559) ความสอดคล้องของหลักธรรมในพระพุทธศาสนา กับ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน ที่ได้รับการประยุกต์ใช้โดยนักธุรกิจ (กันตนา ทองอินทร์, 2558) การใช้ลักษณะการเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณของพระสงฆ์เวียดนามในประเทศสหรัฐอเมริกาถ่ายทอดออกเป็นลักษณะพึงมีของผู้นำองค์การ (Phe Xuan Bach, 2014) โดยพระสงฆ์เวียดนามมีความเป็นผู้นำโดยนึกถึงผู้อื่นเป็นหลัก อุทิศตนเป็นที่พึ่ง มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของความมีสติ ความมีเมตตา และปัญญา เป็นผู้ปฏิบัติและส่งมอบความสุขให้กับสังคม โดยลักษณะของพระสงฆ์นี้ได้รับการถ่ายทอดเป็นหลักปฏิบัติ 5 ประการของผู้นำองค์การต่าง ๆ โดยยึดหลักความมีสติในการกระทำ ซึ่งประกอบด้วย 1) เป็นผู้นำอย่างจริงจัง คือ การพัฒนาตนเองก่อนที่จะพัฒนาผู้อื่น 2) ฝึกฝนตนเองสม่ำเสมอ การจะเป็นผู้นำต้องฝึกความสามารถตนเองให้ชำนาญเพื่อใช้ในการแนะนำผู้อื่นได้ 3) การทำตนให้เป็นตัวอย่าง ผู้นำที่ดีต้องทำตนเองให้เห็นเป็นแบบอย่าง ไม่ใช่การสั่งในสิ่งที่ตนเองไม่ทำ 4) การทำให้สอดคล้อง ผู้นำที่ดีต้องสร้างความสอดคล้องกลมเกลียวให้เกิดขึ้น ไม่เข้าข้างฝ่ายใด ต้องเป็นผู้ไกลเกลี่ยชักนำปรับความเข้าใจได้ 5) รู้สึกถึงความสมบูรณ์พร้อมอยู่เสมอ ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้พึงพอใจในสิ่งที่ตนมี ไม่หวังโลภหรือไม่พอใจในปัจจุบัน พึงรู้สึกว่าการปัจจุบันที่มีอยู่พร้อมสมบูรณ์แล้ว ซึ่งจากในหลายงานวิชาการนี้แสดงให้เห็นว่าหลักธรรมในพระพุทธศาสนาสามารถประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์การได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักธรรมอันเกี่ยวกับผู้นำซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางปกครองหรือการบริหารจัดการโดยตรง ส่งผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรองค์การ และสามารถใช้ควบคู่ไปกับหลักการบริหารองค์การตามแนวทางตะวันตกได้เป็นอย่างดี และจากการทบทวนวรรณกรรม พบบทความวิชาการของประยงค์ แสนบุราณ (2557) ในเรื่อง “หลักธรรมในการปกครองของพระพุทธศาสนา” ได้จัดขอบเขตของหลักธรรมสำหรับการปกครองหรือจัดการองค์การไว้เป็น 3 ขอบเขตและมีความครบถ้วนต่อการพัฒนานำไปปฏิบัติ คือ หลักธรรมในการปกครอง คุณธรรมของผู้ปกครอง และทฤษฎีการปกครอง ได้ระบุหลักธรรมภายในแต่ละหัวข้อไว้เป็นอย่างดี ทั้ง 3 ขอบเขต คือ

หลักธรรมในการปกครอง

หลักธรรมในการปกครอง คือ หลักธรรมที่ผู้ปกครองหรือผู้นำพึงมีไว้เป็นหลักปฏิบัติในการปกครองผู้ตาม เป็นหลักธรรมที่ส่งผลกระทบต่อผู้ตามมากที่สุด ซึ่งมีหลักธรรมที่สำคัญใน 6 หลักธรรม ได้แก่

- 1) การไม่มีซึ่ง อคติ 4 หรือ การไม่มีซึ่งความประพฤติที่ผิด ลำเอียง ไม่เที่ยง
- 2) พรหมวิหาร 4 หมายถึง ธรรมของพรหม หรือธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐผู้มีความดีอันยิ่งใหญ่ คือบุคคลนอกจากจะไม่อคติเอนเอียงแล้ว พึงมีความรักความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม ช่วยเหลือผู้ตามหรือบุคลากรเมื่อประสบทุกข์ อันจะนำมาซึ่งความรักความเชื่อถือต่อผู้นำจากการมีพรหมวิหาร 4 นี้
- 3) ราชสังคหวัตถุ 4 ประการ คือ สังคหวัตถุของพระราชา, ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจประชาชน, หลักการสงเคราะห์ประชาชนของนักปกครอง
- 4) จักรวรรดิวัตร 12 ประการ คือ วัตรของพระเจ้าจักรพรรดิ, พระจริยาที่พระเจ้าจักรพรรดิพึงทรงบำเพ็ญสม่ำเสมอ, ธรรมเนียมการทรงบำเพ็ญพระราชกรณียกิจของพระเจ้าจักรพรรดิ, หน้าที่ของนักปกครองผู้ยิ่งใหญ่ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำพึงยึดเป็นหลักของนโยบายในการดูแลองค์การที่ตนเองปกครองนำมาซึ่งความผาสุกต่อบุคลากรและสิ่งแวดล้อมอันดีในองค์การ
- 5) ทศพิธราชธรรม 10 คือ จริยวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินทรงประพฤติเป็นหลักธรรมประจำพระองค์ หรือคุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง มี 10 ประการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำพึงยึดถือเป็นหลักปฏิบัติในการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่ผู้นำพึงมีพึงแสดงออกต่อบุคลากรของตน เป็นหลักความคิดเป็นค่านิยมส่วนตัว อันพึงสร้างเป็นลักษณะนิสัย นำมาซึ่งพฤติกรรมอันน่าเชื่อถือ สร้างความเชื่อใจ
- 6) อัปรีหานियธรรม 7 หมายถึง ธรรมที่ไม่นำความเสื่อมมาให้ นำแต่ความเจริญมาให้สังคมประเทศชาติ หรือองค์การ ซึ่งเป็นเสมือนกฎระเบียบของการอยู่ร่วมกันในองค์การ นำมาซึ่งวัฒนธรรมองค์การอันดี

คุณธรรมของผู้ปกครอง

หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง คือคุณธรรมประจำใจของตัวบุคคล สิ่งที่บุคคลผู้เป็นผู้นำพึงระลึกและฝึกไว้จนเป็นนิสัย เป็นลักษณะของวิธีคิดวิธีการปฏิบัติตนอันนำมาซึ่งพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เหมาะสม สามารถสร้างความเชื่อมั่นเชื่อถือได้จากผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

- 1) โสภณธรรม คือ ธรรมอันทำให้ดีงาม ประกอบด้วย ขันติ คือธรรมในหมวดของความอดทน ทนลำบาก ทนตรากตรำ และ ทนเจ็บใจ และ โสรัจจะ หรือความสงบเสงี่ยม ไม่ทุกข์ร้อนโกรธกลับเมื่อถูกทำให้เจ็บใจ

2) พหุการธรรม คือ ธรรมที่มีอุปการะมาก หมายถึงหลักธรรมที่ทำให้ผู้ปกครองเป็นบุคคลที่ไม่คิด ทำ พูด ในสิ่งที่ไม่ดี สร้างความไม่พอใจ เสียใจ และ เจ็บใจ ให้แก่ผู้อื่น ด้วยว่าผู้ปกครองรู้จักคิดยั้ง พิจารณาก่อนพูดและแสดงกริยาใด ๆ ออกไป ซึ่งหลักธรรม คือ สติ-สัมปชัญญะ โดย สติ คือ การคิดได้ระลึกได้รู้ความคิดตนก่อนที่จะพูดหรือแสดงกริยาใด ๆ และ สัมปชัญญะ คือ การรู้ตัวอยู่เสมอระหว่างที่พูดหรือแสดงกริยาใด ๆ เพราะฉะนั้นนักปกครองหรือผู้บริหารที่มี สติ-สัมปชัญญะ จะเป็นผู้ที่ไม่ทำอะไรผิดพลาด สร้างความสำเร็จได้ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง จึงเป็นธรรมที่มีอุปการะต่อผู้ปกครองมาก

3) โลกปาชธรรม หรือธรรมที่คุ้มครองโลกไม่ให้เสื่อมไปจากศีลธรรม คือ การแยกคนออกจากสัตว์เดรัจฉาน ทำให้สังคมหรือโลกน่าอยู่ ผู้ปกครองจึงพึงมีธรรมนี้ในตน โดยธรรมที่สำคัญนี้ คือ หิริ-โอตตัปปะ โดย หิริ คือ ความละอายแก่ใจของบุคคลที่จะทำความชั่วหรือทำผิดกฎระเบียบสังคม โอตตัปปะ คือ ความเกรงกลัวผลของความชั่วนั้น เกรงกลัวผลจากการทำผิดศีลธรรม เกรงกลัวผลจากการละเมิดกฎระเบียบของสังคมหรือกฎหมาย

4) สิกขาบุพพภาคธรรม แปลว่า ธรรมที่เป็นส่วนเบื้องต้นของการศึกษา คือ ธรรมอันสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดการศึกษาในสิ่งที่ดีที่ถูกต้องอันนำไปสู่ความสำเร็จได้ เมื่อผู้นำมีหลักธรรมนี้ประจำใจจะเป็นบุคคลที่รับฟังและศึกษาในสิ่งที่ถูกต้อง นำพาไปสู่ความรู้ที่ถูกต้อง ซึ่งความรู้นั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ โดยธรรมนี้ประกอบด้วย ปรโตโฆสะ และ โยนิโสมนสิการ ซึ่ง ปรโตโฆสะ หมายถึง เสียงจากผู้อื่น หรือคือการรับฟังเสียงจากผู้อื่น โดยผู้อื่นที่นี้คือกัลยาณมิตร อันได้แก่ พระพุทธเจ้า พระอริยสงฆ์ ผู้ปฏิบัติดี พ่อแม่ ครูอาจารย์ ไม่รวมถึงผู้มีความประพฤติอันไม่ดี โยนิโสมนสิการ หมายถึง การคิดอย่างแยบคาย คิดอย่างละเอียดไตร่ตรอง นำปัญหามาคิดพิจารณาด้วยความรู้ด้วยเสียงจากผู้อื่น เพื่อให้เกิดปัญญาคือการแก้ปัญหาที่ถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ

5) อุปัญญาตธรรม แปลว่า ธรรมที่เข้าไปรู้ได้ด้วยตนเอง คือ หลักธรรมสองอย่างที่พึงปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมสำคัญในสองประการ คือ อสังตฤจिता กุศลธัมเมสุ หมายถึง ความไม่รู้จักพอไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยกับความดีที่ได้สร้าง และ อปัฏวาณิตา ปธานัสมิง หมายถึง ความไม่ย่อท้อในความเพียรพยายาม ไม่หยุดหย่อนในความพยายาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดย ธรรมสองข้อนี้เป็นหลักธรรมสำคัญที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงยึดถือปฏิบัติตลอดจนเข้าสู่พระนิพพาน

6) อัปมาทธรรม แปลว่า ความไม่ประมาท ไม่เผลอขาดสติ ไม่เลินเล่อ หมายถึง ในการกระทำใด ๆ ก็ตามของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหาร บุคคลพึงเป็นผู้ไม่ประมาท ไม่เผลอตัวไปกับสิ่งไม่ดี สิ่งอันเป็นทุจริต คือ ไม่คิดเลว พูดเลว ทำเลว แล้วกลับคิดพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบคอบด้วยความถูกต้อง

ทฤษฎีการปกครอง

ทฤษฎีการปกครอง คือรูปแบบการปกครอง 3 ลักษณะที่พระพุทธเจ้าใช้ในการสอนภิกษุสงฆ์ ถึงการปกครองตนเองของพระภิกษุสงฆ์ ซึ่งอาจไม่ตรงกับหลักการปกครองโดยตรง แต่สามารถขยายความได้ว่า

1) อัตตาริปไตย หมายถึง การปกครองที่ถือเอาตัวผู้ปกครองเป็นใหญ่ โดยหลักอัตตาริปไตย ในพระพุทธศาสนากล่าวว่า ให้ตนเองเป็นใหญ่ในการละซึ่งความชั่ว ปฏิบัติแต่สิ่งดี ละกิเลส เพียรพยายาม (พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๐ พระสุตตันตปิฎกเล่มที่ ๑๒ [ฉบับมหาจุฬาฯ] อังคุตตรนิกาย เอก-ทุก-ติกนิบาต) ซึ่งหากเทียบกับปัจจุบันนั้นคือ ผู้นำหรือผู้บริหารพึงมีสติในการกระทำการสั่งการ ใด ๆ ต่อผู้ตาม หรือการดำเนินการใด ๆ ควรพิจารณาให้ถ่วงถี่แล้วจึงค่อยดำเนินการ โดยพึงระลึก เสมอว่าตนเองมีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถสร้างความเดือดร้อนให้กับผู้อื่นได้ ผู้นำจึงต้องมีสติอยู่เสมอ พึงคิดเสมอว่าสิ่งดี ๆ หรือสิ่งร้ายใด ๆ สามารถเกิดหรือยุติได้ด้วยตนเอง

2) โลกาธิปไตย หมายถึง การปกครองที่ถือเอาโลกเป็นใหญ่ โดยให้พิจารณาว่าโลก ประกอบด้วยคนและสิ่งมีชีวิตมากมาย ทุกชีวิตมีความรู้สึกนึกคิด การกระทำใด ๆ ของเราถูกเพ่งมอง โดยผู้อื่น และกระทบกระเทือนต่อผู้อื่น การกระทำใด ๆ จึงต้องคิดพิจารณาถึงผู้อื่นเป็นสำคัญ การสิ่งใดที่จะกระทบต่อผู้อื่นให้เกิดผลเสียหายพึงไม่ทำ ซึ่งคล้ายคลึงกับประชาธิปไตย โดยให้มอง และรับฟังถึงเสียงของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันในสังคมกับเรา ในองค์การเรา ซึ่งการพิจารณาสิ่งใด ๆ ก่อนการปฏิบัติเสมอนี้คือการสร้างปัญญา โดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้พึงพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบจนเกิดปัญญา ไม่มีพฤติกรรมที่นำมาซึ่งความเดือดร้อนต่อผู้อื่น ในทางกลับกัน ด้วยพฤติกรรมของผู้นำเองนั้น สามารถสร้างความสุขหรือประโยชน์ให้กับผู้อื่นหรือสังคมได้

3) ธรรมาริปไตย หมายถึง การปกครองที่ถือธรรมหรือความถูกต้องเป็นใหญ่ เป็นการแสดงออก ถึงความไม่ยึดติดตัวตนของผู้นำหรือโอนอ่อนอ่อนไปตามคำชักจูงใด ๆ หากแต่การพิจารณาดำเนินการ หรือตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ก็ตาม บุคคลพึงยึดอยู่บนหลักของธรรม หรือความจริงอันเป็นสิ่งที่ถูกต้อง สิ่งที่พิจารณาแล้วว่าผิดพึงละการกระทำ หากเป็นสิ่งที่ถูกสามารถสร้างคุณประโยชน์ได้จึงกระทำ ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้พึงเน้นการปฏิบัติตนที่ถูกต้องตามหลักของความจริงความถูกต้อง เป็นบรรทัดฐาน

ซึ่งจากการแบ่งหมวดหมู่ของหลักธรรมในพระพุทธศาสนาออกเป็น 3 หมวดหมู่โดย ประยงค์ แสนบุราณ (2557) ดังที่กล่าวแล้วนี้ สามารถพิจารณาเห็นได้ว่า

1) หมวดหมู่หลักธรรมในการปกครอง คือ วิธีการหรือแนวทางที่ผู้ปกครองหรือผู้บริหารพึงใช้ในการจัดการองค์การเพื่อให้เกิดความสุขแก่บุคลากรในองค์การและนำมาซึ่งความมั่นคงมั่งคั่งของ องค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถสืบทอดต่อกันจากรุ่นสู่รุ่นและเป็นการสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การ ในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมองค์การ

2) หมวดยุทธศาสตร์ของผู้ปกครอง คือ หลักความผิดชอบที่ผู้ปกครองใช้เป็นหลักในการพิจารณาสิ่งอันพึงปฏิบัติในการกระทำของตนในการจัดการองค์การ และการดำรงชีวิต ซึ่งสะท้อนในค่านิยมถึงการกระทำที่ถูกหรือผิด ซึ่งเป็นค่านิยมเฉพาะตนของผู้บริหารเอง อันได้รับการกล่อมเกลาจากประสบการณ์ชีวิต ค่านิยมในสังคม วัฒนธรรม และ แนวทางความเชื่อของตน

3) ทฤษฎีการปกครอง คือ แนวทางการปกครองเฉพาะตนเฉพาะช่วงเวลาของบุคคล อันเกิดจากทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของบุคคลเอง ให้เลือกปฏิบัติในแนวทางการบริหารองค์การที่แตกต่างกัน หรืออาจใช้หลายแนวทางร่วมกันได้ และอาจเป็นแนวทางที่สืบทอดกันต่อมาของวัฒนธรรมองค์การในเรื่องทฤษฎีการบริหาร

จะเห็นได้ว่าจากหลักธรรมในพระพุทธศาสนาอันเกี่ยวกับการจัดการองค์การนี้ มีความสำคัญให้เป็นหลักปฏิบัติของตัวบุคคลหรือผู้บริหารองค์การอันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ (ฉัตรชัย แนวพญา, 2558) เพราะศาสนาพุทธมีหลักคำสอนที่มุ่งบุคคล โดยบุคคลพึงพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ทั้งความรู้สึกภายในตนและปรากฏการณ์ภายนอกให้เกิดปัญญา และนำปัญญานั้นใช้ในการตัดสินใจ หลักคำสอนของศาสนาพุทธนี้จึงนำมาซึ่งความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจ มีผลต่อทัศนคติ และส่งผลต่อพฤติกรรม ซึ่งเมื่อได้รับการปฏิบัติโดยผู้นำแล้วสามารถนำมาซึ่งการเป็นผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) อันหมายถึง ผู้นำองค์การที่จัดการองค์การโดยนึกถึงชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคนในสังคม (Maccann, 2010) ดังเช่นการปฏิบัติโดยกษัตริย์ Jigme Singye Wangchuk แห่งราชอาณาจักรภูฏาน (Bhutan) ที่ได้ใช้หลักดัชนีความสุข (Gross National Happiness: GNH) เป็นนโยบายในการบริหารประเทศ โดยเน้นไปใน 4 หลักสำคัญ คือ การปกครองที่เป็นธรรม, ความยั่งยืนของเศรษฐกิจสังคม, การรักษาและสนับสนุนในวัฒนธรรม และ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยมีหลักคิดว่า เศรษฐกิจจะดีไปไม่ได้หากประชาชนยังไม่มีความสุข ซึ่งความสุขเกิดจากความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนทั้งในด้านสุขภาพกายและจิตใจ โดยพื้นฐานของผู้นำแบบยั่งยืนและนโยบายการใช้หลักดัชนีความสุขในการบริหารประเทศของราชอาณาจักรภูฏานนี้ เกิดจากหลักคำสอนของพระพุทธศาสนา นิกายมหายานที่เป็นศาสนาและนิกายหลักในประเทศภูฏาน (Tideman, 2016) อันมีหลักปฏิบัติของตัวบุคคลให้มีเมตตา มีจริยธรรม มีความอดทน มีความพยายาม มีความตั้งใจ และเกิดปัญญา

จากทั้งดัชนีความสุข (GNH) ที่กำหนดเป็นนโยบายในการบริหารประเทศของกษัตริย์ Jigme Singye Wangchuk แห่งราชอาณาจักรภูฏานอันมีพื้นฐานจากหลักคำสอนในพระพุทธศาสนา และหลักธรรมในการปกครองของพระพุทธศาสนาของ ประยงค์ แสนบุราณ (2557) นี้ ได้แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติโดยผู้นำองค์การด้วยความปรารถนาให้เกิดความสุขกับบุคลากรและสังคมด้วยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนนั้น เป็นเสมือนการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การต่อบุคลากร (Organizational Support) สามารถนำมาซึ่งการรับรู้ของบุคลากรต่อสิ่งที่องค์กรมอบให้ (Perceived Organizational Support) เป็นการสร้างสภาวะแวดล้อมที่ดีในการทำงานให้เกิดขึ้น นำมาซึ่งความเป็นอยู่ที่ดีส่งผลดีทั้งต่อสุขภาพ

กายและใจของบุคลากร ตอบความต้องการของบุคลากร เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) (Baloch, Zaman and Jamshed, 2014) นำไปสู่พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Individual Work Performance) (ปาริชาติ เยพิทักษ์ และ ชีระวัฒน์ จันทิก, 2559; Ribeiro et al., 2018) ซึ่งจะส่งผลไปสู่ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในท้ายที่สุด เมื่อพิจารณาถึงการทำงานอย่างมีความสุขของบุคลากรภายใต้สภาวะแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมนั้น ไม่เพียงแต่จะนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังส่งผลช่วยเหลือผู้ที่มีปัญหาทางสุขภาพจิตได้ ดังเช่นในงานวิจัยของ Coduti et al. (2015) ที่พบว่าความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานหรือผู้บริหารต่อพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดต่อปัญหาความหดหูเศร้าใจ และองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความมุ่งมั่นในเรื่องสมดุลชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) มีผลตอบแทนที่ดี มีการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องความสำเร็จในการทำงานและการใช้ชีวิต สิ่งเหล่านี้จะส่งผลดีต่อสุขภาพจิตของบุคลากร อันสามารถลดปัญหาการสูญเสียไปของค่าใช้จ่ายในการบำบัดสุขภาพและการสูญเสียเงินและประสิทธิภาพขององค์กรในเรื่องการขาดงานจากปัญหาสุขภาพของบุคลากรได้ ซึ่งสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดีนี้ มีอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ ด้วยวัฒนธรรมองค์กรคือชุดของความเชื่อหล่อหลอมเป็นค่านิยมส่งผลให้เกิดพฤติกรรมหรือแนวทางปฏิบัติอันเป็นเอกลักษณ์ต่างจากองค์กรอื่น ๆ คือมีบุคลิกลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร (Hazavehei et al., 2019) หากองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกันกับค่านิยมของบุคลากรจะนำมาซึ่งความเป็นส่วนหนึ่งในงานของบุคลากร (Job Embeddedness) ซึ่งหมายถึงการเกิดแรงผลักดันให้บุคลากรพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จสร้างคุณค่าให้แก่ตนเองเป็นที่ยอมรับ เกิดความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment) ช่วยลดความเครียดอันเกิดจากความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน (Job Insecurity) ทำให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมในการทำงานอย่างดียิ่งขึ้น (Qian et al., 2018) โดยความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจในงานนี้ได้สะท้อนถึงสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดีที่เหมาะสมตามความคาดหวังของบุคลากรซึ่งประกอบด้วย การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรและเพื่อนร่วมงาน การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน การมีผู้นำที่มีลักษณะที่ตนเองประสงค์ เช่น ผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นผู้นำที่นิยมในการสื่อสารสู่บุคลากรและให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ผู้นำในลักษณะผู้รับใช้ (Servant Leaderships) ซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่ใกล้ชิดกับบุคลากรคอยให้ความช่วยเหลือห่วงใยใส่ใจในการทำงานเสมอ รวมถึงผู้นำของแท้ (Authentic Leadership) ซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่เที่ยงตรง ยุติธรรม กระทำตนเป็นแบบอย่างคู่ควรแก่การติดตามประพฤติตาม (Gokce, Guney and Katrinli, 2014) ซึ่งนอกจากจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันองค์กรแล้ว สภาวะแวดล้อมที่ดีในการทำงานได้นำมาซึ่งการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) (Jain, Giga and Cooper, 2013) โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี

ขององค์กร นั้น กล่าวโดยสรุป คือ บุคลากรปฏิบัติงานหรือมีพฤติกรรมด้านดีนอกเหนือจากบทบาทในการทำงานตามภาระหน้าที่ของตน สามารถทำงานได้เกินกว่าความคาดหวังขององค์กร มีความทุ่มเทให้กับงานให้กับองค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ในส่วนที่นอกเหนือไปจากภาระงานของตน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้ (Sharma and Jain, 2014) ด้วยสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดี องค์กรมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีโอกาสในการสร้างความก้าวหน้า มีสัญญาทางใจ มีความยุติธรรม มีการสนับสนุนช่วยเหลือจากนายจ้างและเพื่อนร่วมงาน มีสถานที่ทำงานที่สะอาด เครื่องมืออำนวยความสะดวกในการทำงานเพียบพร้อม สิ่งเหล่านี้เป็นการสนับสนุนจากองค์กรต่อบุคลากร (Organizational support) ซึ่งเมื่อบุคลากรรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร (Perceived organizational support) จึงตอบแทนด้วยพฤติกรรมการทำงานที่ดี (Individual work performance) อันนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร (ปาริชาติ เยพิทักษ์ และ ชีระวัฒน์ จันทิก, 2559; Ribeiro et al., 2018) โดยพฤติกรรมการทำงานที่ดีของบุคลากรนี้ ตามหลักของ Koopmans et al. (2011) มีส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) พฤติกรรมการทำงานต่อภาระงาน (Task performance) 2) พฤติกรรมการทำงานต่อสภาวะแวดล้อม (Contextual performance) 3) พฤติกรรมในการพัฒนาตนเอง (Adaptive performance) และ 4) การไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน (Counterproductive behavior) ซึ่งกล่าวโดยรวมคือบุคคลที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลงานที่ดี จับต้องได้ มีความขยันทุ่มเท สามารถทำงานร่วมกันกับคนอื่นได้ดี มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และ ไม่มีพฤติกรรมอันเป็นผลเสียหรือขัดขวางการทำงาน เช่น การลาหยุดอย่างต่อเนื่อง เกียจคร้าน จับกลุ่มนินทาบุคคลอื่นในที่ทำงาน มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ต่อบุคคลอื่นและไม่สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ โดยการสนับสนุนจากองค์กรนี้นอกจากจะนำมาซึ่งพฤติกรรมการทำงานที่ดีของบุคลากรแล้ว ยังเปรียบเสมือนเป็นทรัพยากรในการทำงานของบุคลากร หากบุคลากรมีทรัพยากรน้อยกว่าภาระงาน หรือมีทรัพยากรในทางลบ เช่น เพื่อนร่วมงานที่ไม่เป็นมิตรสร้างปัญหาและการแข่งขัน หัวหน้างานที่ไม่ยุติธรรมไม่ช่วยเหลือไม่สามารถเป็นที่ปรึกษาได้ การมีปัญหาระหว่างบุคคลในที่ทำงานในลักษณะของการดูถูกกันต่อว่าใช้คำหยาบคายแสดงกริยาที่ไม่ดีไม่เป็นมิตรต่อกัน (Interpersonal Deviance) ปริมาณงานที่มากเกินไป เวลาในการทำงานที่ยาวนานหรือมีเวลาจำกัดหากเทียบกับปริมาณงาน ความไม่ชัดเจนของตำแหน่งหน้าที่ งานที่ไม่มีควมมั่นคง หรือสภาพสถานที่ทำงานที่ไม่เหมาะสมเอื้ออำนวยต่อการทำงาน และปัญหาจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจอันกระทบต่อองค์กร รวมถึงความไม่สมดุลกันระหว่างชีวิตครอบครัวหรือส่วนตัวกับการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร (Olukayode, 2017) นำมาซึ่งปัญหาความเครียดความกังวลใจ (Jain, Giga and Cooper, 2013; Shamsudin, Subramaniam and Ramalu, 2014) หากความเครียดนี้ได้สะสมและพัฒนาไปจนเกิดเป็นความหดหู่

(Distress) และไม่มีอาการแก้ไขปล่อยให้สะสมเป็นระยะเวลานาน อาจนำมาซึ่งปัญหาใหญ่ในการทำงาน อันปัจจุบันได้รับการระบุโดยองค์การอนามัยโลก (WHO) ใน 11th Revision of the International Classification of Diseases (ICD-11) ว่าเป็นปรากฏการณ์อันเกี่ยวกับอาชีพการทำงาน (Occupational Phenomenon) ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดอาการป่วยหรือมีความจำเป็นต้องรับการรักษา (https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/: เข้าถึงวันที่ 23 เมษายน 63) โดยปรากฏการณ์นี้มีชื่อเรียกว่า ภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) (Kumar, 2015) อันเป็นภาวะที่ส่งผลเสียต่อทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตใจ (Maslach, Schaufeli and Leiter, 2001) แสดงออกในสามอาการ คือ ก่อให้เกิดความหมดหุ่เศร้าใจไม่มีแรงกายและใจจะทำงานต่อไป เกิดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Emotional exhaustion) เห็นผู้อื่นไม่มีตัวตนต้องการหลบหนีหายไป (Depersonalization) เกิดอาการรังเกียจตนเอง (Cynicism) และ ลดทอนความสามารถของตนเองลง (Diminished personal accomplishment) (Maslach, Jackson and Leiter, 2013) ในทางตรงข้าม หากบุคลากรได้รับการสนับสนุนจากองค์กรเป็นอย่างดีตรงตามที่คาดหวังไว้ มีหัวหน้างานอันเป็นที่พึ่งที่เข้าใจ คอยสนับสนุนช่วยเหลือ มีผลตอบแทนจากการทำงานที่เหมาะสม มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถ มีการอบรมและให้แนวทางทางด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดี ด้วยสภาพแวดล้อมที่ดีนี้จะไม่นำมาซึ่งภาวะหมดไฟในการทำงาน แต่นำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) อันส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงาน (Baloch et al., 2014) เกิดความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของบุคลากรกับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พัฒนาเป็นความผูกพันขององค์กร (Organizational commitment) (Anggraeni et al., 2017) โดยเมื่อบุคลากรเกิดความผูกพันขององค์กรมากขึ้น พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะมากขึ้นตาม เป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) (Susanty and Miradipta, 2013) และด้วยพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่ดีนี้ ไม่ใช่เฉพาะกับภาระงานที่ตนเองได้รับมอบหมายเท่านั้น บุคลากรที่อยู่กับองค์กรด้วยความสุข เกิดการตระหนักภูมิใจถึงคุณค่าของตนในองค์กร ระบุตัวตนได้อย่างชัดเจนว่าตนเองเป็นสมาชิกที่มีค่าขององค์กร นำมาซึ่งพฤติกรรมอันดีที่นอกเหนือไปจากการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพด้วย นั่นคือการมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่ดีมีประโยชน์เกินกว่าที่องค์กรคาดหวัง เป็นพฤติกรรมพิเศษ นำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยสรุปแล้ว ผลจากการรับรู้ของบุคลากรต่อการสนับสนุนจากองค์กรนี้ ไม่ว่าจะเป็นการไม่เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน การเกิดความพึงพอใจในงาน การเกิดความผูกพันขององค์กร และ การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนี้ นำมาซึ่งพฤติกรรมการทำงานที่ดีของบุคลากรในองค์กร สร้างความสามารถในการแข่งขันหรือสมรรถนะให้กับองค์กรได้

ด้วยพื้นฐานจากวัฒนธรรมไทยอันมีพระพุทธศาสนาเป็นพื้นฐานความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของบุคคล และความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้หลักธรรมในการปกครองกับการจัดการองค์การดังที่กล่าวแล้วนี้ การศึกษาถึงอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองในการจัดการองค์การจึงเป็นสิ่งที่พึงกระทำ เพื่อใช้ผลจากการศึกษาพัฒนาเป็นต้นแบบการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับบริบทของสังคม และจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอันเกี่ยวข้องด้วยการจัดการองค์การนี้มีอยู่หลายหลักธรรม มีทั้งที่เกี่ยวกับการปกครองหรือการจัดการองค์การโดยตรง และที่เป็นข้อคิดหลักธรรมอันพึงปฏิบัติสำหรับบุคคลทั่วไปและบุคคลอันเป็นผู้นำ ซึ่งจากงานการศึกษาโดยส่วนมากที่พบและที่ได้ยกตัวอย่างมาแสดงแล้วนี้ มีการหยิบยกเอาหลักธรรมที่ผู้วิจัยสนใจ หรือเป็นหลักธรรมที่ได้มีการกล่าวถึงบ่อยครั้งขึ้นมาใช้ในการวิจัยหรือเขียนเป็นบทความยังขาดการพิจารณารวบรวมหลักธรรมที่สอดคล้องกับการจัดการองค์การทั้งหมดเป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจนในเรื่องของสิ่งที่ผู้นำพึงปฏิบัติในการจัดการองค์การ สิ่งที่ผู้นำควรมีไว้เป็นประจำในการปกครององค์การ รวมถึงรูปแบบของการปกครององค์การ และโดยมากเป็นบทความวิชาการอันประยุกต์คำสอนหรือหลักธรรมในพระพุทธศาสนามาอธิบายให้สัมพันธ์กับการจัดการองค์การเท่านั้น ยังมีงานวิจัยเชิงประจักษ์อยู่เป็นจำนวนน้อย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในเรื่องของงานวิจัยเชิงประจักษ์ และการแบ่งหมวดหมู่หรือขอบเขตของหลักธรรมอันเกี่ยวข้องกับการจัดการที่ชัดเจนอันจะมีผลสร้างสภาวะแวดล้อมที่ดีในการทำงานส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมและสืบค้นในงานวิจัยและบทความอันเกี่ยวข้องด้วยหลักธรรมในพระพุทธศาสนากับการจัดการองค์การ พบว่าบทความทางวิชาการของ ประยงค์ แสนบุราณ (2557) ในเรื่อง “หลักธรรมในการปกครองของพระพุทธศาสนา” นำมาซึ่งทิศทางการในการทำวิจัยครั้งนี้ อันดี เนื่องจากมีการระบุหัวข้อขอบเขตไว้อย่างชัดเจน ในเรื่องของหลักธรรมประจำใจของตัวผู้นำหรือผู้ปกครองเอง หลักปฏิบัติหรือแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการ และทฤษฎีการปกครองตามแนวทางของพระพุทธศาสนา และได้ระบุหลักธรรมภายในแต่ละหัวข้อไว้เป็นอย่างดี ทั้ง 3 ขอบเขต สามารถพัฒนาเป็นตัวแปรในการศึกษาเพื่อพิสูจน์ถึงการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงที่ถ่ายทอดเป็นค่านิยมสู่ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ขององค์การว่ามีพื้นฐานจากคำสอนในพระพุทธศาสนาหรือไม่ และส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไร เพื่อให้สามารถใช้ผลจากการศึกษาพัฒนาเป็นต้นแบบทางการจัดการองค์การที่มีประโยชน์ต่อไป

เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการศึกษาในครั้งนี้มากที่สุด การศึกษาถึงอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การควรพิจารณาไปที่องค์การสัญชาติไทยที่มีอายุองค์การสูง เพื่อให้สอดคล้องกับการถ่ายทอดความเชื่อตามบริบทของสังคม และต้องเป็นองค์การที่มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและมีศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจสูง เพราะฉะนั้น องค์การรัฐวิสาหกิจที่มีการแปลงรูปตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 จึงเป็นองค์การ

ที่เหมาะสมในการเป็นกรณีศึกษา ด้วยเหตุผลว่าพระราชบัญญัติฯ นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อแปลงทุนรัฐวิสาหกิจทั้งหมดเป็นทุนเรือนหุ้นในรูปบริษัท เพื่อให้รัฐวิสาหกิจเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจ, สร้างรายได้ให้กับประเทศ, มีการบริหารแบบมืออาชีพสามารถแข่งขันกับเอกชนทั้งในและต่างประเทศได้, เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสได้ลงทุนในกิจการของรัฐ และ เพื่อพัฒนาตลาดทุนของไทย อันนำมาซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การรัฐวิสาหกิจและลดข้อจำกัดในการดำเนินกิจการอันเกี่ยวพันด้วยรูปแบบราชการ (ภุรี สิริสุนทร, 2550) โดยการจำหน่ายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะความเป็นเอกชนในการดำเนินกิจการ มีวัตถุประสงค์ในเรื่องการสร้างรายได้และพัฒนาองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การมีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่แสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์การสัญชาติไทยภายใต้บริบททางสังคมและวัฒนธรรมไทย โดยจากพระราชบัญญัติฯ นี้ มีองค์การรัฐวิสาหกิจ 5 แห่ง ที่แปลงสภาพจากองค์การของรัฐตามกฎหมายจัดตั้งไปเป็นบริษัทตามกฎหมายเอกชนโดยยังคงความเป็นรัฐวิสาหกิจไว้ ได้แก่ 1) การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) 2) องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เป็น ทีโอที จำกัด (มหาชน) 3) การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย เป็น บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) 4) การสื่อสารแห่งประเทศไทย เป็น บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ไพรซิเนียไทย จำกัด และ 5) องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย เป็น บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) โดยจาก 5 องค์การนี้ มี 3 องค์การที่มีการจำหน่ายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Share issued privatization: SIP) คือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) โดยทั้งสามบริษัทนี้ มีสองบริษัทที่ทำกำไรได้อย่างต่อเนื่อง คือ ปตท. และ ทอท. และเมื่อพิจารณาถึงคุณภาพในการบริหารองค์การและประสิทธิภาพของพนักงานของทั้งสององค์การ โดยพิจารณาจากรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (SOE Awards) ที่มอบโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สำหรับองค์การรัฐวิสาหกิจที่มีการจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพิจารณารางวัลครั้งแรกเริ่มในปี 2549 ซึ่งพบว่า ปตท. ได้รับรางวัลสูงที่สุดคือรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมแห่งปี ในปีพุทธศักราช 2552, 2553, 2554, 2555, 2559, 2560 และ 2561 มากครั้งที่สุดจากองค์การรัฐวิสาหกิจทั้งหมด และเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจแปลงรูปองค์การเดียวที่ได้รับรางวัลนี้ รวมทั้งเมื่อพิจารณาในเรื่องของผลการดำเนินงาน ปตท. มีรายได้ในปี 2561 เท่ากับ 2,367,959 ล้านบาท มีผลกำไรเท่ากับ 119,684 ล้านบาท เป็น องค์การเดียวในประเทศไทยที่อยู่ในการจัดอันดับองค์การขนาดใหญ่ทั่วโลกที่มีรายได้สูงที่สุดจำนวน 500 อันดับแรก จากนิตยสาร Fortune โดย ปตท. อยู่ในอันดับที่ 163 ในปี 2561 และ 130 ในปี 2562 จึงเป็นองค์การที่มีรายได้สูงที่สุดในประเทศ แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรและการจัดการองค์การที่ดีของผู้บริหารนำมาซึ่งศักยภาพทางการแข่งขันขององค์การทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยยังคงรากฐานความเป็นองค์การของรัฐอย่างเต็มตัวด้วยอายุนับจากวันก่อตั้ง 41 ปี (พ.ศ. 2563)

ด้วยเหตุผลในเรื่องบริบทของสังคมไทยกับพระพุทธศาสนาที่กล่าวแล้ว การวิจัยในครั้งนี้ จึงมุ่งศึกษาทั้งในภาพรวมขององค์การ และในหน่วยของบุคคลคือผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ถึงอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยศึกษา ในลักษณะของการรับข้อมูลจากสองฝั่ง คือ จากฝั่งของบุคลากรในรูปแบบของแบบสอบถามอันถาม การรับรู้และความรู้สึกต่อสถานะแวดล้อมในการทำงานว่าสอดคล้องกันกับหลักธรรมในการปกครอง เพียงไร และประเมินวัดค่าภาวะหมดไฟในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน การมีพฤติกรรมความเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ ความผูกพันขององค์การ และ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อทดสอบ อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง และการรับรู้ข้อมูลในอีกฝั่งคือผู้บริหารระดับสูงในรูปแบบของ การสัมภาษณ์ เพื่อทดสอบถึงอิทธิพลของพระพุทธศาสนาต่อหลักความคิดและหลักปฏิบัติ ในการจัดการองค์การ โดยมุ่งหวังเพื่อใช้ข้อมูลที่ได้รับจากทั้งสองฝั่งนี้ พัฒนาตัวแบบการจัดการที่ สัจจะจากหลักธรรมในพระพุทธศาสนา เพื่อให้เกิดผลลัพธ์คือพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของ บุคลากร สำหรับใช้เป็นประโยชน์ในการจัดการองค์การและการพัฒนาสมรรถนะองค์การในภาพรวม

คำถามการวิจัย

1. หลักธรรมในการปกครอง ส่งผลต่อ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันขององค์การ พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร และภาวะหมดไฟในการทำงาน ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ อย่างไร
2. ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันขององค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ ภาวะหมดไฟในการทำงาน ส่งผลต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ขององค์การรัฐวิสาหกิจ ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศอย่างไร
3. หลักธรรมในการปกครอง ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่าน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันขององค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร และภาวะหมดไฟในการทำงาน ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัล รัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศอย่างไร
4. หลักธรรมในการปกครองมีความสอดคล้องกับหลักคิดและแนวทางการบริหารองค์การ ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็น อันดับหนึ่งของประเทศอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร และภาวะหมดไฟในการทำงานขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ

2. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และภาวะหมดไฟในการทำงาน ที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ

3. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่าน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และภาวะหมดไฟในการทำงาน ขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ

4. เพื่อศึกษาถึงความสอดคล้องระหว่างหลักธรรมในการปกครองกับหลักคิดและแนวทางการบริหารองค์กรของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ

สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยนี้ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

สมมติฐานที่ 2 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

สมมติฐานที่ 4 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กร

สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

สมมติฐานที่ 6 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สมมติฐานที่ 7 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

สมมติฐานที่ 8 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน

สมมติฐานที่ 9 ภาวะหมดไฟในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

สมมติฐานที่ 10 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมี ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ ภาวะหมดไฟในการทำงาน ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษานี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร

1.1 ประชากรในการศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 5,288 คน (31 ธันวาคม 2562)

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ พนักงานของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 5,288 คน เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตัวอย่าง คือ ตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตไม่ควรต่ำกว่า 10:1 (Nunnally, 1978) ในการศึกษานี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 22 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่า 220 ตัวอย่าง

1.3 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการกำหนดด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยเลือกเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (ระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่) ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยการเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

2. ขอบเขตด้านระยะเวลา เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน ธันวาคม 2562 - กุมภาพันธ์ 2563

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาถึงหลักธรรมในการปกครองของศาสนาพุทธในการบริหารองค์การอันส่งผลให้เกิดเป็นสภาวะแวดล้อมในการทำงานต่อบุคลากรของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของหลักธรรมในการปกครอง เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการวิจัยในขั้นต่อไป โดยสามารถอธิบายกลุ่มตัวแปร ซึ่งเป็นขอบเขตด้านเนื้อหาในการศึกษาได้ดังนี้

3.1 ตัวแปรแฝงภายนอก มี 1 ตัวแปร ได้แก่

3.1.1 หลักธรรมในการปกครอง (Buddhist Administration Principles) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) การไม่มีซึ่งอคติ 4 2) พรหมวิหาร 4 3) ราชสังคหวัตถุ 4 4) จักรวรรดิวัตร 12 5) ทศพิธราชธรรม 10 6) อภิธานียธรรม 7

3.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่

3.2.1 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความพึงพอใจในงานจากภายใน และ 2) ความพึงพอใจในงานจากภายนอก

3.2.2 ความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ และ 3) ความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์กรและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรบนพื้นฐานของศีลธรรม

3.2.3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behaviour) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร คือ 1) การให้ความช่วยเหลือ 2) ความสำนึกในหน้าที่ 3) ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา 4) ความสุภาพอ่อนน้อม และ 5) การให้ความร่วมมือ

3.2.4 พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (Individual Work Performance) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ 1) พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน 2) พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม และ 3) การไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน

3.2.5 ภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ 1) ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ 2) การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน และ 3) การลดทอนความสามารถตนเองลง

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **หลักธรรมในการปกครอง (Buddhist Administration Principles: BAP)** หมายถึง หลักธรรมที่ผู้ปกครองหรือผู้นำพึงมีไว้ประจําใจในการปกครองผู้ตาม เป็นเหมือนเครื่องมือหรือนโยบายในการปกครอง ที่จะกระทบต่อผู้ตามมากที่สุด สามารถส่งผลในทางลบต่อผู้ตามและองค์กรได้ หากไม่ปฏิบัติหรือปฏิบัติในทางตรงกันข้าม และจะส่งผลดีต่อผู้ตามและองค์กรหากมีการนำหลักธรรมนี้ไปปฏิบัติใช้ (ประยงค์ แสนบุราณ, 2557) ประกอบด้วย การไม่มีซึ่งอคติ 4 ประการ พรหมวิหาร 4 ประการ ราชสังคหวัตถุ 4 ประการ จักรวรรดิวัตร 12 ประการ ทศพิธราชธรรม 10 และ อปริหานิยธรรม 7 ประการ

1.1 **การไม่มีซึ่งอคติ 4 ประการ (Prejudice 4: PJ)** หมายถึง การไม่มีซึ่งความประหลาดที่ผิดลำเอียง ไม่เที่ยง (พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต), 2551) ซึ่งประกอบด้วยความลำเอียงในลักษณะ 4 ประการ ประกอบด้วย

ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะชอบ)

โทสาคติ (ลำเอียงเพราะชัง)

โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง)

ภยาคติ (ลำเอียงเพราะกลัว)

หากผู้นำลำเอียงในการปกครองแล้ว จะส่งผลให้เกิดความเสื่อมในยศ ชาติความน่าเชื่อถือ ชาติการติดตามจากผู้ใต้บังคับบัญชา และการขาดการยำเกรงจะเกิดขึ้นแก่ผู้ปกครองนั้น

1.2 พรหมวิหาร 4 ประการ (sublime states of mind: SM) หมายถึง ธรรมของพรหมหรือธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีความดีอันยิ่งใหญ่ คือผู้นำนอกจากจะไม่อคติเอนเอียงแล้ว พึงมีความรักความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม ซึ่งความรักความเมตตานี้จะนำมาซึ่งความรักความเชื่อถือต่อผู้นำจากผู้ตาม ส่งผลให้เกิดการทุ่มเทแรงใจในการปฏิบัติงานจากบุคลากร ประกอบด้วย ความมีเมตตาของผู้นำ หมายถึง ความรักความปรารถนาดีอยากให้ผู้ตามมีความสุขทั้งในการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ความกรุณาของผู้นำ หมายถึง การมีจิตใจอยากช่วยเหลือผู้ตามให้พ้นทุกข์ผ่อนคลายจากปัญหา ทั้งปัญหาอันเกิดในที่ทำงานและเศรษฐกิจสังคมและครอบครัว

ความมีมุทิตาของผู้นำ หมายถึง ความยินดีกับผู้ตามเมื่อได้ดีมีความก้าวหน้าในชีวิต ไม่ว่าจะลาออกไปประกอบอาชีพส่วนตัว หรือย้ายงานย้ายตำแหน่งไปในที่ทางที่ดีขึ้น ผู้นำจะไม่อิจฉาไม่โกรธ ไม่กลั่นแกล้ง แต่แสดงออกซึ่งความยินดีกับผู้ตาม

ความมีอุเบกขาของผู้นำ หมายถึง การวางใจเป็นกลาง ไม่ยึดติดกับปัญหาที่ผ่านไปแล้วไม่โทษหรือหาผู้ผิด แต่คิดแก้ไขปัญหปัจจุบัน

1.3 ราชสังคหัตถ์ 4 ประการ (a ruler's bases of sympathy: RS) คือ สังคหัตถ์ของพระราชา อันหมายถึงหลักปฏิบัติที่ผู้นำพึงมีเพื่อใช้สงเคราะห์ผู้ตาม เป็นเครื่องมือและวิธีการที่สำคัญที่จะทำให้ผู้ตามรักใคร่ เชื่อมมั่นในตัวผู้นำ ยินดียินยอมที่จะปฏิบัติตาม หรือเรียกได้ว่าหลักปฏิบัติอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคน ประกอบด้วย 4 ประการ

สัสสมณะ : ความฉลาดในการส่งเสริมให้ธุรกิจเจริญรุ่งเรือง คือการพิจารณาดำเนินธุรกิจหรือกิจการด้วยความรอบคอบ คิดประกอบด้วยเหตุและผล ใช้ความรู้และข้อมูลในการตัดสินใจ ดำเนินการใด ๆ อันส่งผลให้กิจการหรือธุรกิจที่ดำเนินอยู่เกิดความก้าวหน้าเติบโตไปด้วยดี

ปฐิสเมณะ : ความฉลาดในการส่งเสริมคนดีมีความสามารถ คือการสนับสนุนช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ดีมีความสามารถได้เติบโตไปในสายอาชีพ เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมผลักดันในการเข้ารับตำแหน่งที่ดีขึ้นสูงขึ้น

สัมมาปาสะ : ความรู้จักผูกพันรวมใจผู้ตามด้วยการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการประกอบอาชีพ คือการเอาใจใส่ในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร การหาหลักสูตรอบรมพัฒนาทักษะให้กับพนักงานได้เข้าร่วมได้เรียนรู้ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ใหม่สามารถนำไปพัฒนาใช้ในการปฏิบัติงานหรือในการดำเนินชีวิตได้

วาชเปยยะ : หรือ วาจาเปยยะ ความมีวาจาอันดูดีมีน้ำใจ คือ รู้จักพูด รู้จักปราศรัยไพเราะ สุภาพนุ่มนวล ประกอบด้วยเหตุผล มีประโยชน์ เป็นทางแห่งสามัคคี ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี และความนิยมเชื่อถือ

1.4 จักรวรรดิวัตร 12 ประการ (duties of a universal king or a great ruler: DR)

คือ หน้าที่ของนักปกครองผู้ยิ่งใหญ่ในการบริหารประเทศหรือราชอาณาจักรตน การพิจารณาประยุกต์ใช้ในการปกครององค์การจะนำมาซึ่งสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดี สร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับผู้ตามหรือบุคลากรได้ โดยมีใจความสำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย

ธรรมาธิปไตย : ผู้บริหารเป็นผู้ยึดถือความถูกต้องและความจริง

ธรรมิการักขา : ผู้บริหารมีการจัดการส่งเสริมดูแลพนักงานในองค์การทั้งหมดให้มีความสุขกายและใจ มีความปลอดภัยแก่ชีวิตและการทำงาน

อธรรมการนิเสธนา : ผู้บริหารมีการวางกฎระเบียบและการลงโทษที่ชัดเจนในองค์การเพื่อไม่ให้เกิดการกระทำผิดโดยบุคลากรต่อองค์การและต่อการอยู่ร่วมกันอย่างผาสุกในองค์การ

ธนานุปะธาน : ผู้บริหารช่วยเหลือบุคลากรในเวลาลำบากด้วยงบประมาณจากองค์การหรือส่วนตัว หรือการแบ่งกำไรตอบแทนให้กับบุคลากรในรูปแบบของโบนัสหรือรางวัลอย่างเหมาะสม

ปริปูจฉา : ผู้บริหารปรึกษาในการงานและความสงสัยในสิ่งที่ตนไม่รู้กับผู้รู้หรือบุคลากรที่มีความสามารถโดยไม่เชื่อมั่นยึดมั่นแต่ความคิดส่วนตัว

1.5 ทศพิธราชธรรม 10 (virtues of a ruler: VR) คือ จริยวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินทรงประพฤติเป็นหลักธรรมประจำ หรือคุณธรรมของผู้นำที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปกครององค์การ มี 10 ประการ

ทาน : การให้ คือ ผู้บริหารมีการบริจาคเงินช่วยเหลือสังคมเป็นประจำ ทั้งในนามขององค์การและส่วนตัว

ศีล : ความประพฤติดีงาม คือ ผู้บริหาร ทำดี พุทธิ ประกอบแต่การสุจริต เป็นที่นาเคารพนับถือของบุคลากร สามารถพิจารณาเห็นได้หรือสัมผัสได้โดยง่าย ไม่มีเรื่องเสื่อมเสียใด ๆ ให้เป็นข่าวให้ได้ยิน

ปริจจาคะ : การบริจาค คือ ผู้บริหารยอมสละเวลาและความสบายส่วนตัวร่วมทำงานที่ยากลำบากไปกับบุคลากร

อาชชวะ : ความซื่อตรง คือ ผู้บริหารเป็นคนซื่อสัตย์ไว้มารยา พุทธิตรงไม่ปกปิดโกหก วาจาเชื่อถือได้

มัทวะ : ความอ่อนโยน คือ ผู้บริหารมีอัธยาศัยที่ดีกับบุคลากร เป็นกันเอง ไม่เย่อหยิ่ง หยาบคายกระด้างถือตัว

ตปะ : ความตรงเดซ คือ ผู้บริหารมีความเป็นอยู่อย่างสามัญ ไม่ฟุ้งเฟ้อ ไม่ถูกครอบงำ ด้วยวัตถุล่อใจ แสดงให้เห็นถึงความสมถะเป็นอยู่ที่เรียบง่ายไม่มีพิธีการใด ๆ อย่างไม่จำเป็น

อักโธระ : ความไม่โกรธ คือ ผู้บริหารไม่กริ้วกราดลุอำนาจความโกรธ จนเป็นเหตุให้ วินิจฉัยความและกระทำการต่าง ๆ ผิดพลาดเสียความถูกต้องไป มีเมตตาประจําใจ วินิจฉัยความ ด้วยเหตุและผลปราศจากการใช้อารมณ์

อวิหิงสา : ความไม่เบียดเบียน คือ ผู้บริหารไม่เอาเปรียบบุคลากรในเรื่องของ ค่าตอบแทน หรือการใช้งานเกินกว่าภาระหน้าที่

ขันติ : ความอดทน คือ ผู้บริหารอดทนต่องานที่ยากลำบาก แสดงให้เห็นความมุมานะสู้ ไปกับพนักงาน ไม่ยอมแพ้กับปัญหาที่เกิดขึ้น ใช้ความดีความถูกต้องเป็นหลักในการแก้ปัญหา

อวิโรธนะ : ความไม่คลาดธรรม คือ ผู้บริหารวางตัวหนักแน่นบนความถูกต้อง ไม่โอนเอียงเพราะถ้อยคำที่ร้าย หรือลาลึกการะ ยุติธรรมโดยยืนหยัดบนความถูกต้องทั้งในเรื่อง การพิจารณาความผิดและการพิจารณาหลักตันให้เกิดผลตอบแทนและความก้าวหน้าของบุคลากร

1.6 อับริหานิยธรรม 7 (conditions of welfare: CW) หมายถึง ธรรมที่ไม่นำความเสื่อม มาให้ นำแต่ความเจริญมาให้ต่อองค์การ เป็นหลักปฏิบัติที่ผู้นำพึงบัญญัติให้เกิดขึ้นอย่างเป็นประจำ อันจะส่งผลให้เกิดการสร้างและรักษาไว้ซึ่งความสามัคคีในองค์การ สร้างความผูกพันระหว่างบุคลากร ในองค์การ ซึ่งหากผู้บริหารองค์การสามารถสร้างและธำรงความสามัคคีเอาไว้ด้วยหลักปฏิบัตินี้ การเสื่อมถอยลงหรือถูกทำลายจากคู่แข่งจะเกิดขึ้นได้ยาก ซึ่งมีหลัก 7 ประการ ดังนี้

1. องค์การมีการหมั่นประชุมวางแผนในการดำเนินกิจการหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันเป็นประจำบ่อยครั้ง

2. บุคลากรพร้อมเพรียงกันเข้าประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกัน ทำงานตามหน้าที่ของตน ด้วยความเอาใจใส่เห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญ

3. มีการบัญญัตินโยบายหรือกฎเกณฑ์ใหม่ที่ไม่ล้าสมัยหรือขัดกับนโยบายหรือ กฎเกณฑ์ที่เคยวางไว้ก่อนที่ได้อยู่แล้ว และกฎเกณฑ์ที่ดั้นนั้น ทั้งที่บัญญัติใหม่หรือมีอยู่แล้ว ได้รับการปฏิบัติตามจากบุคลากรในองค์การเป็นอย่างดี

4. บุคลากรให้ความเคารพแก่ผู้อาวุโสกว่า

5. บุคลากรในองค์การให้เกียรติสตรีเพศ

6. บุคลากรในองค์การให้ความเคารพต่อปุชณียวัตถุ ปุชณียสถาน อันเป็นสิ่งอันพึง เคารพตามวัฒนธรรม

7. องค์กรและบุคลากรให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานและประเพณีทางศาสนา รวมถึงต่อนักบวชในศาสนาต่าง ๆ โดยมีการจัดพิธีกรรมตามประเพณีและวัฒนธรรม มีการเชิญนักบวชหรือผู้มีความรู้เข้าอบรมสอนบุคลากรในองค์กรเสมอ

2. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JST) หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกของบุคลากรต่องานที่ทำอันมีที่มาจากการตอบสนองต่อสิ่งที่คาดหวังในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และมีทางเลือกที่ดีหรือโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ โดยเมื่อความคาดหวังได้รับการสนองโดยองค์กร จะนำมาซึ่งความสุข เกิดความเป็นอยู่ที่ดีทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ เกิดความพึงพอใจในงานขึ้น (Hülsheger, Alberts, Feinholdt and Lang, 2013 อ้างถึงใน Lee, 2018) ซึ่งสิ่งที่บุคลากรคาดหวังในการปฏิบัติงานนั้น เช่น ค่าตอบแทนที่เหมาะสม, สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน, สภาพสถานที่ทำงานที่สะอาดและปลอดภัย และ ประสบการณ์ที่ดีระหว่างตนกับหัวหน้างาน ซึ่งสามารถแยกออกได้เป็นสองปัจจัย คือ ความพึงพอใจในงานจากภายใน และ ความพึงพอใจในงานจากภายนอก

2.1 ความพึงพอใจในงานจากภายใน (Internal: IN) หมายถึง ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในองค์กรอันเกิดจากรู้สึกภายในจิตใจของบุคลากรเอง โดยงานที่ปฏิบัติมีความสอดคล้องกับค่านิยม ลักษณะนิสัย ความคิดและความสามารถ เช่น ความมีอิสระในการทำงาน การได้รับอำนาจในการตัดสินใจ ความเป็นประโยชน์ของงานที่ทำ ความสำเร็จของงานที่สามารถรับรู้ได้ ความมั่นคง งานที่ตรงตามความสามารถ

2.2 ความพึงพอใจในงานจากภายนอก (External: EN) หมายถึง ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในองค์กรอันเกิดจากสภาวะแวดล้อมในที่ทำงาน ซึ่งรวมถึงลักษณะทางกายภาพ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การชมเชย โอกาสในการเจริญก้าวหน้าและสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร

3. ความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment: OCM) หมายถึง การที่บุคลากรขององค์กรมีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เกิดความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของบุคลากรกับองค์กร บุคลากรทุ่มเทความสามารถของตนเองให้กับองค์กร มีความสำนึกถึงการเป็นตัวแทนองค์กรเพื่อทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายตามค่านิยมที่วางไว้ได้ โดยบุคลากรเหล่านั้นมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร (Buchannan, 1974; March and Simon, 1958 cited in Jones, 1998; Tseng, 2010) ประกอบด้วย ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ และ ความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคลากรรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์กรและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรบนพื้นฐานของศีลธรรม

3.1 ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (Affective Commitment: AC) หมายถึง ความผูกพันของบุคลากรกับองค์กร ที่เกิดจากความรู้สึกของบุคลากรว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รู้สึกว่าองค์กรเป็นเสมือนครอบครัว เป้าหมายหรือนโยบายใด ๆ ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรยึดถือไว้ในการปฏิบัติงาน

3.2 ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ (Continuance Commitment: CC) หมายถึง ความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กรอันเกิดจากความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ โอกาสในการหางาน ณ ที่แห่งใหม่เป็นไปได้ยาก การออกจากองค์กรไปจะเป็นภาระต่อตนเองและครอบครัว ส่งผลให้ตัดสินใจเลือกปฏิบัติงานต่อไป ในองค์กรนี้ ซึ่งสะท้อนถึงสิ่งที่ยังคงการสนับสนุนแก่บุคลากรนั้นเป็นสิ่งที่มีความคุ้มค่าเพียงพอในการดำรงคอยู่ และการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่นนั้นมีค่าสูงกว่าที่ยังคงการอื่นจะมอบให้

3.3 ความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนเองคือการสนับสนุนองค์กรและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรบนพื้นฐานของศีลธรรม (Normative Commitment: NC) หมายถึง ความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กรอันเกิดจากพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมในเรื่องของความกตัญญู เนื่องจากองค์กรได้ให้ค่าตอบแทนหรือประโยชน์กับบุคลากร บุคลากรจึงจำเป็นต้องทดแทนองค์กรด้วยการคงอยู่ การตัดสินใจลาออกจะสร้างผลเสียให้กับองค์กรและก่อให้เกิดความรู้สึกผิดในจิตใจตนเอง และสังคมจะมองหรือตัดสินว่าเป็นคนอกตัญญู

4. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behaviour: OCB) หมายถึง บุคลากรในองค์กรที่ปฏิบัติงานได้ดีเกินกว่าที่องค์กรคาดหวัง มีพฤติกรรมที่ดี นอกเหนือจากภาระงานโดยมิได้หวังในรางวัลหรือสิ่งตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม มีทัศนคติที่ดี ในการร่วมมือ มีความอดทนในการทำงาน มีการพัฒนาตนเองอย่างตั้งใจ มีความรักดีต่อองค์กร มีความรู้และจัดการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้เป็นอย่างดี มีพฤติกรรมการช่วยเหลือผู้อื่น และส่วนรวม มีความอดทนต่อสภาพการทำงานที่ยากลำบากและสถานที่ที่ไม่เหมาะสม มีความพยายาม ในการพัฒนาให้องค์การดียิ่ง ๆ ขึ้นไป มีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร (Organ, 1988) ประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือ ความสำนึกในหน้าที่ ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ความสุภาพอ่อนน้อม และ การให้ความร่วมมือ

4.1 การให้ความช่วยเหลือ (Altruism: AT) หมายถึง การช่วยเหลือองค์กรในงาน ส่วนรวมและช่วยเหลือผู้อื่นในองค์กร ในลักษณะของการสละเวลาส่วนตัว ใช้จ่ายร่างกายและความรู้ส่วนตัว ในการปฏิบัติงานแทน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหา ให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงาน มีจิตใจอาสาโดยไม่ต้องได้รับคำสั่ง

4.2 ความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness: CN) หมายถึง การยืนหยัดอยู่บนหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ ตั้งใจทำงานของตนให้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดีไม่เบียดบังองค์การทั้งในเรื่องทรัพย์สินและเวลา

4.3 ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship: SS) หมายถึง การมีความอดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่บ่นกล่าวหาตำหนิผู้อื่นหรือองค์การเมื่อไม่ถูกใจตน มีความคิดและทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ ในเชิงบวกในทางสร้างสรรค์ เป็นผู้รู้จักอยู่บนพื้นฐานของสถานะและบทบาทของตน

4.4 ความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy: CS) หมายถึง การมีพฤติกรรมสัมพันธ์แสดงออกต่อผู้อื่นด้วยกริยามารยาทที่สุภาพ ไม่ล่วงเกินผู้อื่น ไม่พูดคำหยาบหรือแสดงพฤติกรรมอันก่อให้เกิดปัญหาทางความสัมพันธ์ ไม่ใช่อารมณ์ของตนเองในการแสดงออกทางพฤติกรรม กลับกัน ใช้วาจาสุภาพอ่อนน้อมไพเราะหน้าฟัง มีกริยาให้เกียรติผู้อื่น เป็นไปเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน

4.5 การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue: CV) หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบถึงการเป็นส่วนหนึ่งในลักษณะทางการเมืองขององค์การ โดยบุคคลพึงมีลักษณะของการเป็นสมาชิกให้ความร่วมมือต่อระเบียบ กฎเกณฑ์ และ นโยบาย รักษาความลับ พินิจและสนับสนุนองค์การของตน

5. พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (Individual Work Performance: IWP) หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำใด ๆ ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ และเป็นสิ่งที่สามารถวัดค่าได้ถึงผลลัพธ์ของพฤติกรรมนั้น (Campbell, 1990; Koopmans et al., 2013) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมใน 4 ลักษณะ คือ พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม พฤติกรรมในการพัฒนาตนเอง และการไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวโดยรวมคือบุคคลที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลงานที่ดีจับต้องได้ มีความขยันทุ่มเท สามารถทำงานร่วมกันกับคนอื่นได้ดี มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และไม่มีพฤติกรรมอันเป็นผลเสียหรือขัดขวางต่อการทำงาน เช่น การลาหยุดอย่างต่อเนื่อง เกียจคร้าน จับกลุ่มนินทาบุคคลอื่นในที่ทำงาน มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ต่อบุคคลอื่นและไม่สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ โดยทั้งนี้ หากพิจารณาแล้ว พฤติกรรมในการพัฒนาตนเองนั้นมีความคล้ายคลึงสอดคล้องกันกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม คือบุคคลมีการปรับปรุงตนเองไปตามพลวัต จึงพิจารณาลดพฤติกรรมใน 4 ลักษณะเหลือเพียง 3 ลักษณะ คือ พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม และการไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน

5.1 พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน (Task Performance: TP) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง หรือต่องานที่ได้รับมอบหมายอันประกอบด้วย ปริมาณงาน เวลา และคุณภาพ โดยบุคคลมีความรับผิดชอบและทุ่มเทต่องาน ซึ่งการปฏิบัติงานตามภาระงานหน้าที่นี้นำมาซึ่งการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การ

5.2 พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม (Contextual Performance: CP)

หมายถึง การปฏิบัติงานที่เหนือกว่าการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ขึ้นไป อันเป็นลักษณะของการช่วยเหลือองค์การ ช่วยเหลือสังคม และพัฒนาบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เช่น การคิดค้นวิธีการปฏิบัติงานใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่ การพิจารณางานที่มีคุณค่าและมีความพยายามในการบรรลุซึ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าผู้อื่น การช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงาน การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี รักในการเรียนรู้พัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการมีภาวะผู้นำที่ดี ทั้งนี้สามารถแบ่งหมวดหมู่พฤติกรรมต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้ 5 หมวดหมู่ คือ การมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อผู้อื่นและช่วยเหลือผู้อื่น, ยึดมั่นในกฎระเบียบขององค์การถึงแม้ว่าในบางครั้งกฎระเบียบนั้นจะนำมาซึ่งความไม่สะดวก, ช่วยเหลือและผลักดันในวัตถุประสงค์ขององค์การ, การทำตนให้พร้อมรับกับงานที่นอกเหนือไปจากภาระงานประจำเสมอ และ มีความกระตือรือร้นในเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายคือการทำงานให้สำเร็จ

5.3 การไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน (Non-Counterproductive Performance: CB) หมายถึง บุคลากรไม่มีพฤติกรรมอันไม่เป็นที่พึงประสงค์ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อหัวหน้างาน ต่อองค์การ อันจะนำมาซึ่งปัญหาขัดขวางความสำเร็จขององค์การ ซึ่งพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์เหล่านั้น เช่น การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การ การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานที่ทำ การมองการทำงานในด้านลบ การนิินหาว่าร้ายเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานรวมถึงองค์การให้บุคคลทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การรับรู้

6. ภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout: BOT) หมายถึง ภาวะทางความคิดหรือจิตใจที่ได้รับความกดดัน นำพาไปสู่ความเครียด ความเศร้าเสียใจหดหู่ โดยมีสาเหตุจากสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ภาระงาน ลูกค้ายูมาติดต่อกับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอยู่อย่างจำกัด ทั้งกำลังกาย เวลา และความรู้ความสามารถ ซึ่งจะแสดงออกได้สามอาการ คือ ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นเป็นไม่มีตัวตน และการลดทอนความสามารถของตนเองลง ซึ่งสามารถวัดค่าอาการทั้งสามอาการได้ในรูปแบบสูง กลาง ต่ำ ตามอาการแยกออกจากกัน โดยใช้แบบสอบถาม Maslach Burnout Inventory (MBI)

6.1 ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion: EE) หมายถึง อาการของบุคคล ที่มีความหดหู่หมดแรงหมดกำลังใจ และหมดหวังในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานนำมาซึ่งความเครียดกดดันเป็นอย่างมาก ไม่อยากที่จะทำงานอีกต่อไป

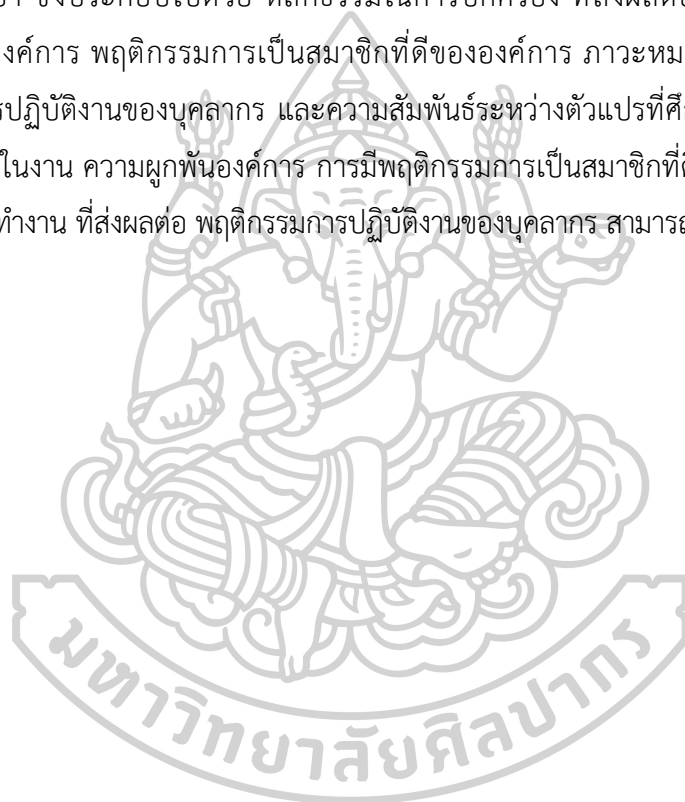
6.2 การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน (Depersonalization: DP) หมายถึงอาการของบุคคล ที่เกิดการรังเกียจตัวเอง รู้สึกว่างานที่ตนเองทำอยู่นั้นไม่มีค่า รู้สึกอยากหนีไปจากงานที่ทำอยู่ และหากต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่น จะมองผู้อื่นไม่มีตัวตน ปฏิบัติงานอย่างไม่เอาใจใส่

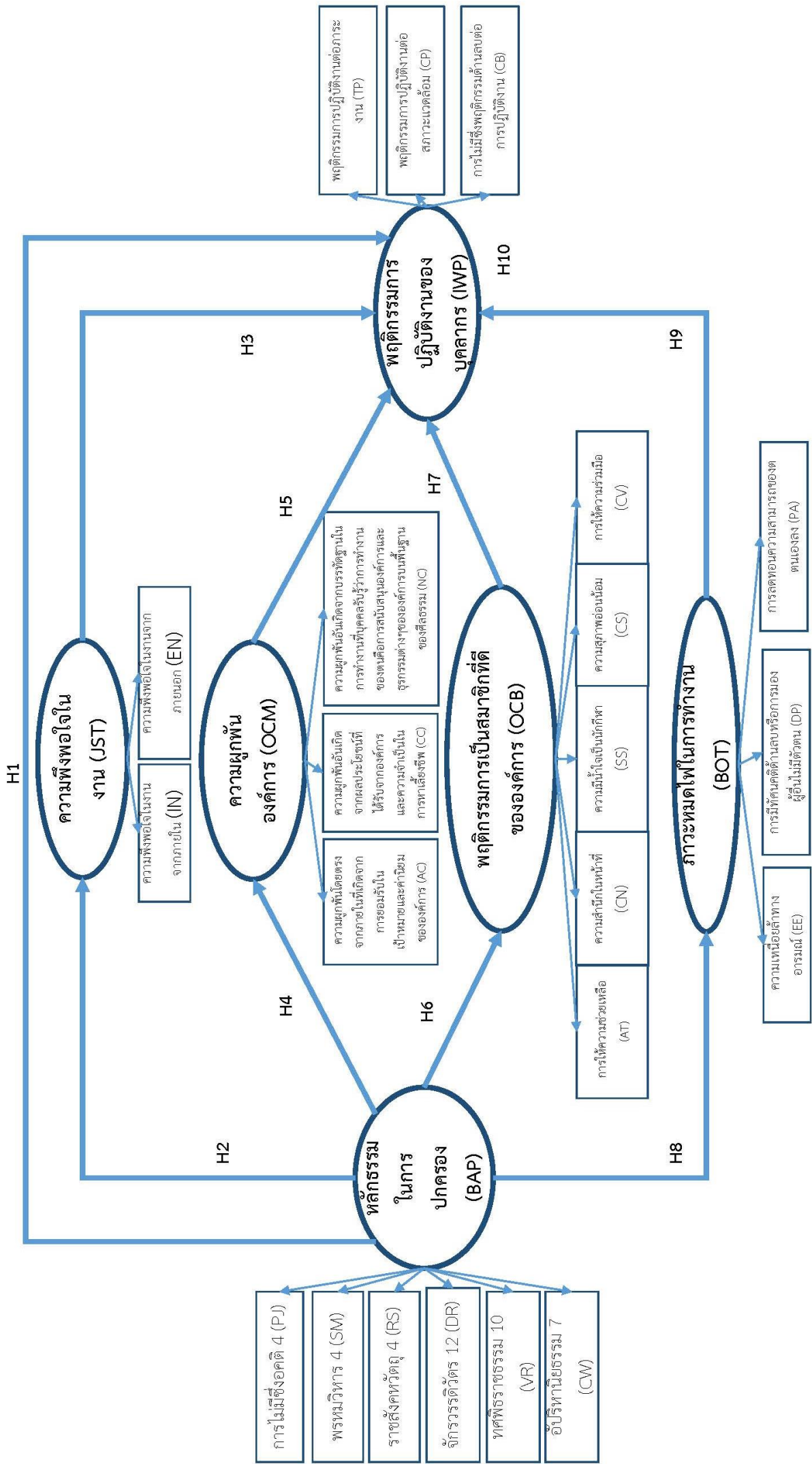
6.3 การลดทอนความสามารถของตนเองลง (Diminished Personal Accomplishment:

PA) หมายถึงอาการ ความรู้สึกของพนักงาน ที่รู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลที่ไม่มีความสามารถ ทำสิ่งใดไม่สำเร็จ เป็นคนไม่มีประโยชน์ จึงลดความสำคัญตนเองลง ไม่แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ไม่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ไม่ภาคภูมิใจในผลสัมฤทธิ์ของงาน

การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จึงได้พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย หลักธรรมในการปกครอง ที่ส่งผลต่อ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ภาวะหมดไฟในการทำงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร การมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และภาวะหมดไฟในการทำงาน ที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถนำเสนอได้ดังภาพที่ 1





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

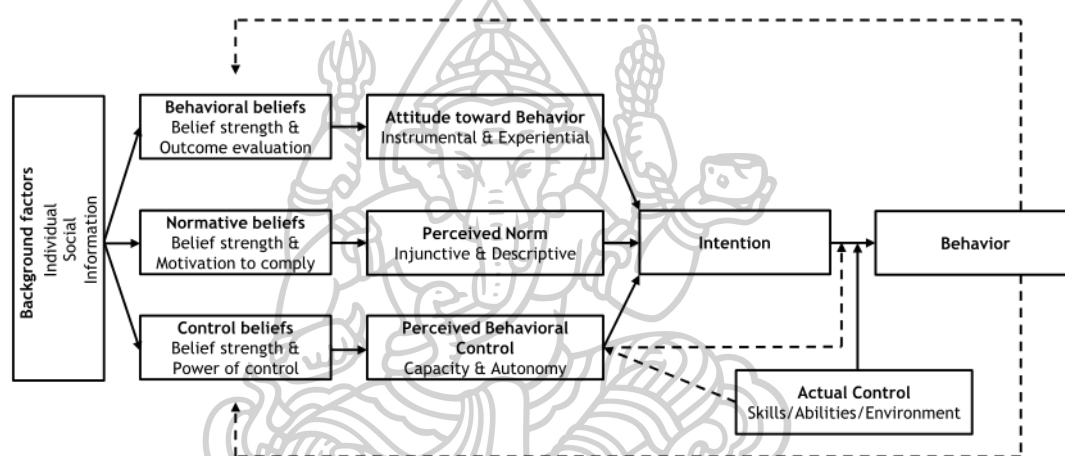
การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัล รัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิด และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยมีเนื้อหาในบทนี้ ประกอบด้วย 10 ตอน ดังนี้

1. ความเชื่อและค่านิยมกับพฤติกรรมของบุคคล
2. พระพุทธศาสนากับสังคมไทย
3. งานวิจัยเกี่ยวข้องกับพระพุทธศาสนากับการจัดการองค์การ
4. หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่สอดคล้องกับการจัดการองค์การ
5. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
6. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร
7. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน
8. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์กร
9. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
10. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะหมดไฟในการทำงาน
11. ความสัมพันธ์ของกลุ่มประชากรในการวิจัย
12. การพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย

ความเชื่อและค่านิยมกับพฤติกรรมของบุคคล

Theory of reasoned action (TRA) ของ Fishbein and Ajzen (1975) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมของบุคคลเกิดจากสองปัจจัย คือ ทศนคติส่วนบุคคล (Attitude) และ บรรทัดฐานส่วนบุคคล (Subjective Norm) ซึ่งทศนคติส่วนบุคคลเกิดจากความเชื่อในสิ่งใดสิ่งหนึ่งและให้คุณค่ากับสิ่งนั้น อันนำไปสู่พฤติกรรมแสดงออกเพื่อให้ผลจากพฤติกรรมนำไปสู่สิ่งที่เชื่อ และ บรรทัดฐานส่วนบุคคลเกิดจากพฤติกรรมของสังคมรอบตัวบุคคล ไม่ว่าจะจากเพื่อน ครอบครัว ชุมชน ทั้งในรูปแบบทางตรงและทางอ้อม โดยทางตรงคือการกดดันให้บุคคลกระทำตาม และทางอ้อมคือ การซึมซับผ่านประสบการณ์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างกันและการเห็นการจดจำ และนำไปสู่พฤติกรรมแสดงออกของบุคคลในที่สุด อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้ได้ถูกพัฒนาเป็น The Theory of Planned

Behavior โดย Icek Ajzen ในปี 1985 ซึ่งแสดงให้เห็นปัจจัยพื้นฐานของบุคคลต่อความตั้งใจและพฤติกรรมว่าเกิดจากการรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ ของบุคคลผ่านสังคม อันเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ไปสู่ความเชื่อซึ่งแสดงออกในสามทาง คือ ความเชื่อของบุคคลต่อผลลัพธ์ที่จะได้หากได้กระทำการใด ๆ ลงไป (Behavioral Beliefs) ความเชื่ออันเป็นบรรทัดฐานส่วนบุคคล (Normative Beliefs) และ ความเชื่อในความสามารถของบุคคล (Control Beliefs) โดยทั้งสามปัจจัยนี้จะพัฒนาเป็นความตั้งใจต่อความคาดหวังหรือเป้าหมายที่ได้วางไว้ (Intention) แล้วแสดงออกถึงความพยายามตามความตั้งใจนั้นด้วยพฤติกรรม (Behavior) โดยมี ทักษะ ความสามารถ และสถานการณ์สภาพแวดล้อมคอยควบคุมพฤติกรรมนั้น (Actual Control) (Ajzen, 1991)



ภาพที่ 2 The Theory of Planned Behavior โดย Icek Ajzen ในปี 1985

กล่าวโดยสรุป คือ พฤติกรรมในการดำเนินชีวิตของคนปลูกฝังอย่างแน่นหนาจากความเชื่ออันแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่ตอบโต้กับสถานการณ์ที่ตนเองเผชิญ (Schwartz and Bilsky, 1987 cited in Lauffer, 2012) โดยที่มาของความเชื่อคือประสบการณ์ในชีวิตของบุคคล การถูกหล่อหลอมทางความคิด ข้อมูลข่าวสาร และการรับรู้ผ่านการเลี้ยงดูในครอบครัว การศึกษาในโรงเรียน สังคม วัฒนธรรม และศาสนา (มารวย ผดุงสิทธิ์, 2543) ซึ่งมีความมั่นคงเปลี่ยนแปลงได้ยาก (Lusk and Oliver, 1974 cited in Lauffer, 2012) จากการรับรู้ เกิดการตอบสนอง การเห็นคุณค่า การจัดเป็นระบบ และพัฒนาเป็นลักษณะนิสัย (อ้อมเดือน สดมณี และ ฐาศุภร์ จันประเสริฐ, 2554) และสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎี “ต้นไม้จริยธรรม” ของศาสตราจารย์ ดอกเตอร์ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2544) ว่า รากของต้นไม้ คือ ประสบการณ์ทางสังคม อันมีครอบครัว สถาบันการศึกษา สังคม สื่อข้อมูลข่าวสาร และ วัฒนธรรมเป็นตัวหล่อหลอม ให้เกิดเป็นลำต้น ซึ่งก็คือ ความคิด ทัศนคติ ความเชื่อ และ ค่านิยม หรือวิธีการมองโลก ตั้งจุดมุ่งหมายในชีวิตของบุคคล มุ่งไปสู่เป้าหมายในอนาคตด้วยความ

พยายามและความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง อันจะผลิตดอกออกผลเป็นพฤติกรรมตาม จุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ด้วยพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่สอดคล้องกันกับเป้าหมายของชีวิตที่ได้วางไว้ นั้นเอง ซึ่งในแง่ของประสบการณ์ทางสังคมอันเป็นรากของต้นไม้ ความแตกต่างของบุคคลจึงเริ่มจาก ความแตกต่างของรากของต้นไม้ คือ ประสบการณ์ที่บุคคลใช้ชีวิตอยู่ในสังคมของตนอันมีลักษณะทาง วัฒนธรรมและความเชื่อที่ต่างกันซึ่ง สอดคล้องกับการแสดงธรรมของท่าน พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ. ปยุตโต (2546) เรื่องวัฒนธรรมกับคุณธรรม ที่แสดงว่า บุคคลเป็นต้นแบบของวัฒนธรรมของสังคม โดยพฤติกรรมของบุคคลนำมาซึ่งลักษณะทางวัฒนธรรมของสังคมที่บุคคลจำนวนหนึ่งอันมีพฤติกรรม ในลักษณะเดียวกันนั้นแสดงออกมา และพฤติกรรมของบุคคลได้ถูกหล่อหลอมด้วยวัฒนธรรมของ สังคมที่มีอยู่ โดยวัฒนธรรมและพฤติกรรมของบุคคลนี้ มีที่มาจากความเชื่อหรือค่านิยมอันเป็นแนวทาง การดำเนินชีวิต ซึ่งสำหรับสังคมไทยนี้พระพุทธศาสนามีอิทธิพลต่อความเชื่อและค่านิยมเป็นอย่างมาก โดยความแตกต่างทางวัฒนธรรมนี้ไม่เพียงส่งผลต่อพฤติกรรมทางสังคมเท่านั้น แต่ยังส่งผลถึงความคิด ในการปฏิบัติงาน มุมมอง ทักษะ และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคล รวมถึงนโยบายองค์การด้วย (Sagie, Elizur and Yamauchi, 1996)

จากที่วัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลและ นโยบายองค์การที่แตกต่างกันไปนั้น การพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง เช่นในงานวิจัยของ Mohd et al. (2014) ที่ได้กล่าวถึงค่านิยมของเจ้าของกิจการตามหลักศาสนาอิสลามอันนำไปสู่การดำเนินการทางธุรกิจ ในองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศมาเลเซีย ซึ่งจากการวิจัยพบว่า ค่านิยมจากศาสนา มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งไม่เพียงแต่ในฝั่งเจ้าของกิจการเท่านั้น ค่านิยมในเรื่องจริยธรรมของศาสนาอิสลามในการทำงานที่ยึดถือโดยพนักงานยังนำมาซึ่งความผูกพัน องค์การ โดยหากพนักงานยึดถือจริยธรรมในการทำงานของศาสนาอิสลามมากเท่าใดนั้น ความผูกพัน องค์การจะยิ่งเกิดขึ้นมากเท่านั้น (Sulahudin et al., 2016) ซึ่งไม่เพียงแต่ค่านิยมทางศาสนาเท่านั้น ค่านิยมทางวัฒนธรรม เช่น ค่านิยมบุชิตะของญี่ปุ่นก็ได้รับการพิสูจน์ว่ามีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจ ขององค์กรในประเทศญี่ปุ่นเช่นกัน (Junid, 2010) และด้วยบริบทของสังคมไทยที่พระพุทธศาสนา มีอิทธิพลต่อความเชื่อและค่านิยมเป็นอย่างมาก การพิจารณาถึงอิทธิพลของพระพุทธศาสนาต่อ แนวทางการบริหารองค์การจึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณา เพื่อเป็นประโยชน์สามารถพัฒนาประยุกต์ใช้กับ การจัดการองค์การได้ต่อไป

พระพุทธศาสนากับสังคมไทย

พระพุทธศาสนา กำเนิดในประเทศอินเดียหรือที่เรียกว่าชมพูทวีป โดยจนถึงปัจจุบัน (ปีพุทธศักราช 2562) เป็นเวลาล่วงมาแล้ว 2607 ปี โดยพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่ไม่มีพระเจ้า ไม่มีผู้บันดาลความสำเร็จหรือความผิดหวัง (สุขและทุกข์) ให้กับมนุษย์ โดยมนุษย์เป็นผู้สร้างความสำเร็จและความผิดหวังนั้นด้วยตนเอง (Harvey, 2007: 23-24) ศาสดาของพระพุทธศาสนาคือ องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า อันมีพระนามเดิมว่าเจ้าชายสิทธัตถะ ซึ่งเป็นบุตรของกษัตริย์แห่งแคว้นศากยะ พระองค์ทรงเสด็จออกผนวชด้วยความสังเวชในความทุกข์ของมนุษย์จากการเกิด แก่ เจ็บ และ ตาย ซึ่งมีความทุกข์อยู่เสมอ โดยพระพุทธองค์ทรงตรัสว่า

“การเกิด เป็นความทุกข์, การแก่ เป็นความทุกข์, การเจ็บ เป็นความทุกข์, การตาย เป็นความทุกข์, การพรากจากสิ่งอันเป็นที่รัก เป็นความทุกข์ และ การผิดหวังจากสิ่งที่หวัง เป็นความทุกข์ ซึ่งกล่าวโดยรวมว่า ผลจากการยึดติดใน หาลี้มนี่นำมาซึ่งความทุกข์”

(The discourse delivered by the Buddha in Dhammananda, 1994: 54)

ด้วยความมุ่งหวังว่าจะหาทางพ้นจากความทุกข์เหล่านั้น พระองค์ทรงค้นพบความจริงอันเป็นที่มาของความทุกข์และเหตุแห่งการดับทุกข์นั้นในพระชนมายุ 35 พรรษา ซึ่งเป็นเวลา 6 ปี นับแต่เสด็จออกผนวชเมื่อมีพระชนมายุ 29 พรรษา โดยความจริงที่พระองค์ทรงค้นพบนั้นคือ ธรรมะ หรือความจริงแห่งชีวิต อันมีหลักว่า สิ่งทีบุคคลประสบในปัจจุบัน ไม่ว่าจะมีความสุขหรือความทุกข์ เป็นผลจากการกระทำของตนในอดีต ซึ่งการที่จะหยุดความทุกข์ได้นั้นคือต้องแก้ที่การกระทำ หรือกรรม อันเป็นจุดเริ่มต้น (Harvey, 2007: 23-24) ซึ่งมีหลักคำสอนอันเป็นหัวใจของศาสนา คือ อริยสัจ 4 ประการ อันได้แก่

ทุกข์ คือ ภาวะปัจจุบันอันไม่เป็นที่น่าพอใจของบุคคล

สมุทัย คือ สาเหตุของการเกิดทุกข์นั้น

นิโรธ คือ การดับความทุกข์ที่เกิดหรือที่อาจจะเกิด และ

มรรค คือ หนทางแห่งความดับทุกข์นั้น

ซึ่งพระองค์ทรงแสดงทางแห่งความดับทุกข์นั้นไว้ด้วยหลัก 8 ประการ หรือที่เรียกว่า อริยมรรคมีองค์ 8 ประการ ซึ่งเป็นทางที่พระองค์ทรงตรัสว่า ไม่ตั้งและไม่หย่อนเกินไป คือ ไม่ปฏิบัติด้วยความยึดมั่นเคร่งครัดอันเป็นการทรมานตนเองซึ่งเป็นการสร้างทุกข์ให้เกิดขึ้น และไม่ปฏิบัติด้วยความหย่อนยานโน้มเอียงไปในทางสบายสนองความใคร่ความต้องการของตนอันนำมาซึ่งความเป็นที่รักและการคาดหวัง ซึ่งความทุกข์จะเกิดเมื่อพลาดจากสิ่งที่รักและที่หวังนั้น หากแต่ให้ดำเนินชีวิตด้วย

ความพอดีตามธรรมชาติ แต่พิจารณาว่าสิ่งใดที่จะทำให้เกิดทุกข์นั้นบุคคลพึงหลีกเลี่ยง ซึ่งโดยรวมแล้ว คือ การไม่ทำความชั่วทั้งปวง การทำแต่ความดี และ ทำใจของตนให้สะอาดบริสุทธิ์ ซึ่งเรียกว่า พระพุทธโอวาท 3 (ตินาร์ บุญธรรม, 2555: 32-33) โดยทางแห่งการพ้นทุกข์หรืออริยมรรคมีองค์ 8 ประการนี้ เป็นแนวทางหรือวิธีการไปสู่ความสำเร็จในพระพุทธศาสนา ซึ่งความสำเร็จนั้นคือการพ้นทุกข์หรือนิพพาน

อริยมรรคมีองค์ 8 ประการ ประกอบด้วย (พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ. ปยุตโต, 2551: 215)

1. สัมมาทิฏฐิ : ความเห็นชอบ คือ ความรู้เข้าใจในความเป็นจริงของชีวิต ว่า มี เกิดขึ้น ตั้งอยู่ ดำรงอยู่ และ ดับไป ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และเข้าใจในหลักของการเกิดและดับทุกข์ คือ อริยสัจ 4 ประการ อันแสดงให้เห็นว่าทุกสิ่งเกิดขึ้นแต่เหตุ จึงต้องดับที่เหตุนั้น

2. สัมมาสังกัปปะ : คำริชอบ คือ ไม่คิดถึงสิ่งที่ผิดหรือสิ่งอันเป็นการมุ่งร้ายต่อผู้อื่น อันได้แก่ ความคิดในทางเสียสละ ไม่คิดแต่จะได้จะสนองความต้องการของตน คิดให้ผู้อื่นได้ดี ไม่อิจฉา โกรธ ในสิ่งที่ผู้อื่นทำกับตนให้ไม่พอใจ และ ไม่คิดเบียดเบียนผู้อื่นด้วยกายประทุษร้าย และ ด้วยวาจา

3. สัมมาวาจา : เจรจาชอบ คือ การไม่พูดเท็จ พูดคำหยาบ พูดส่อเสียด พูดเพ้อเจ้อ

4. สัมมากัมมันตะ : กระทำชอบ คือ เว้นจากการทำให้ผู้อื่นเจ็บป่วยล้มตายด้วยการทำร้าย เว้นจากการลักทรัพย์เบียดบังเอาของผู้อื่นมาเป็นของตน และ เว้นจากการประพฤติผิดในทางกาม คือ ผิดประเวณีกับชายหรือหญิงอันมิใช่คู่ของตน

5. สัมมาอาชีวะ : เลี้ยงชีพชอบ คือ การประกอบอาชีพที่สุจริต ไม่ผิดทั้งกฎหมาย ไม่ผิดทั้ง ประเพณี และค่านิยม เป็นไปตามหลักของจริยธรรม

6. สัมมาวายามะ : พยายามชอบ คือ เพียรยับยั้งการกระทำที่ผิดจากจริยธรรม อันคือ ความคิด วาจา และการกระทำที่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนต่อตนเองและผู้อื่น, เพียรหยุดการกระทำที่ ผิดจากจริยธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว, เพียรสร้างความดีอันเป็นสิ่งที่สร้างประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ให้เกิดขึ้น และ เพียรรักษาความดีที่ตนได้ทำไว้แล้วให้คงอยู่ต่อไป

7. สัมมาสติ : ระลึกชอบ คือ การตั้งกำหนดพิจารณาสิ่งทั้งหลายให้รู้เห็นตามความเป็นจริง คือ ตามที่สิ่งนั้น ๆ มันเป็นของมัน หรือมองทุกอย่างเป็นธรรมชาติ เป็นสิ่งที่ต้องเกิด ไม่ว่าจะ เป็น อารมณ์ ความทุกข์ ความสุข การเปลี่ยนแปลงของร่างกาย และรู้ทันต่อสิ่งนั้น ๆ ถึงเหตุและผลของมันเสมอ โดยเฉพาะการรู้ถึงความรู้สึก อารมณ์ตนเอง ว่าเป็นเช่นไร และคอยระงับมัน

8. สัมมาสมาธิ : ตั้งจิตมั่นชอบ คือ การพัฒนาสติตนเองให้มั่นคง พิจารณาเฉพาะแต่เหตุการณ์ หรือสิ่งที่อยู่ข้างหน้าเท่านั้น ทำจิตใจให้สงบเกิดความสุข เมื่อพัฒนาสติได้แล้วจะไม่มีอารมณ์กระทบ จากความทุกข์หรือความสุข วางใจเฉยได้ เพราะพิจารณาว่าสิ่งที่เกิดขึ้นใด ๆ เป็นธรรมชาติ

ด้วยหลักศาสนาจากธรรมชาติและวิธีการบรรลุสู่ความสำเร็จนี้ พระพุทธองค์ทรงใช้เวลา 45 ปี ตลอดพระชนมพรรษา เผยแพร่คำสอนที่พระองค์ทรงค้นพบในอาณาเขตประเทศอินเดีย จนในระยะเวลา 214 ปีหลังจากการเสด็จดับขันธปรินิพพานของพระพุทธองค์ พระเจ้าอโศกมหาราช แห่งราชวงศ์โมริยะ ผู้มีศรัทธาในพระพุทธศาสนาได้เผยแพร่พระพุทธศาสนาออกนอกประเทศอินเดียโดยส่งสมณทูตออกเป็น 9 สายสู่ประเทศต่าง ๆ โดยมีประเทศไทยและประเทศลังกา หรือ ศรีลังกา ในปัจจุบันรวมอยู่ในนั้นด้วย ซึ่งในขณะนั้นประเทศไทยยังมิได้รวมเป็นประเทศดังในปัจจุบันยังแบ่งเป็นอาณาจักรเป็นชุมชนในหลายอาณาจักรและหลายชุมชน โดยพระพุทธศาสนาได้เข้าสู่ประเทศข้างเคียงคือประเทศกัมพูชา พม่า และสร้างเป็นอาณาจักรที่ยิ่งใหญ่ เช่น อาณาจักรขอมในประเทศกัมพูชา และ อาณาจักรพุกามในประเทศพม่า โดยในประเทศไทยมีหลักฐานอันสันนิษฐานได้ว่าพระพุทธศาสนาได้เริ่มมีที่นครศรีธรรมราชจากการเดินทางมาของสมณทูตของพระเจ้าอโศก (พ.ศ. 214 – พ.ศ. 300) และอาณาจักรอื่น ๆ ภายในประเทศไทยนั้น เช่น ละโว้ ทวารวดี ทริภุญไชย ได้รับอิทธิพลในการนับถือพระพุทธศาสนาจากอาณาจักรขอมและมอญซึ่งอยู่ในประเทศเพื่อนบ้านในปัจจุบัน และได้รับอิทธิพลของพระพุทธศาสนาลัทธิมหายานจากอาณาจักรอัยลาว สมัยขุนหลวงเมาบนพื้นที่ลุ่มแม่น้ำโขงตอนบน ซึ่งได้รับเอาศาสนาพุทธลัทธิมหายานมาจากประเทศจีน ในราว พ.ศ. 620 (อุดม จุมพลหล้า และคณะ, 2549) โดยประเทศไทยมีความเด่นชัดในลักษณะของความเป็นประเทศในสมัยอาณาจักรสุโขทัยควบคู่ไปกับล้านนา ซึ่งจากหลักฐานพบว่าพ่อขุนรามคำแหงแห่งอาณาจักรสุโขทัยได้มีการนับถือพระพุทธศาสนาแล้วตั้งแต่ต้นโดยสืบทอดมาจากอาณาจักรดั้งเดิมที่ตั้งอยู่ก่อน เช่น ละโว้ (ลพบุรี) ทวารวดี (นครปฐม) ทริภุญไชย (ลำพูน) ซึ่งเป็นพระพุทธศาสนาลัทธิมหายาน แต่ได้มารับเอาพระพุทธศาสนาลัทธิเถรวาทอันเป็นพระพุทธศาสนาที่ดั้งเดิมของอินเดียจากลังกา ในภายหลัง โดยการนิมนต์พระสงฆ์ลัทธิลังกาวงศ์จากนครศรีธรรมราชในรัชสมัยของพ่อขุนรามคำแหงมหาราช (พ.ศ. 1822 – พ.ศ. 1841) และ จากการส่งทูตไปนิมนต์พระสงฆ์จากประเทศลังกาเข้าวางระบบพระพุทธศาสนาลัทธิลังกาวงศ์ในยุคสมัยของพระมหาธรรมราชาลิไท ในระหว่างปี พ.ศ. 1897 – 1919 ส่วนในล้านนานั้น เดิมทีรับเอาพระพุทธศาสนาลัทธิมหายานจากนครทริภุญไชยหรือละโว้เดิม จากนั้นรับเอาคณะสงฆ์ลังกาวงศ์แบบรามัญจากแคว้นสุโขทัยในรัชสมัยพญากือนาอันเป็นรัชสมัยร่วมกันกับพระมหาธรรมราชาลิไทแห่งอาณาจักรสุโขทัย ส่งผลให้พระพุทธศาสนานิกายเถรวาทได้เข้าสู่ล้านนาคือตอนเหนือของประเทศไทยในปัจจุบันในช่วงเวลาดังกล่าว ซึ่งต่อมา พญาสามฝั่งแกน (พ.ศ. 1945 – พ.ศ. 1984) ได้ส่งสงฆ์ล้านนากลุ่มหนึ่งออกไปศึกษาพระพุทธศาสนาในประเทศลังกา แล้วกลับมาตั้งเป็นนิกายสีลสิกขุ ซึ่งเป็นนิกายหนึ่งของพระพุทธศาสนาเถรวาทแบบลังกาวงศ์นั่นเอง จากจุดเริ่มต้นของพระพุทธศาสนาที่ได้กล่าวแล้วนี้ จากสมัยของพระเจ้าอโศกมหาราช ในการส่งสมณทูตเข้ามายังประเทศไทยในราวปี พ.ศ. 214 – พ.ศ. 300 และได้แพร่หลายอยู่ในชุมชนและชุมชนต่าง ๆ ทั่วประเทศไทยจนเข้าสู่ราชอาณาจักรต่าง ๆ ก่อนที่จะรวมตัวเป็นประเทศไทย

ในปัจจุบัน มีการศึกษา มีการถ่ายทอดผ่านจารีตประเพณี ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ โดยผู้ที่ส่งผ่านศาสนา พุทธจากอดีตสู่ปัจจุบันอย่างมีอิทธิพล คือ พระมหากษัตริย์ หรือ ผู้นำของชุมชนต่าง ๆ อันรับเอา พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติของตน โดยช่วยเหลือเกื้อกูลเป็นองค์อุปถัมภ์ ทั้งแสดงตน เป็นแบบอย่าง เช่นการออกผนวชของพระมหาธรรมราชาลิไท (พ.ศ. 1890 – พ.ศ. 1919) ซึ่งจาก หลักฐานได้แสดงว่าเป็นพระมหากษัตริย์ไทยพระองค์แรกที่ได้ทรงผนวช และเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ สืบต่อมา หรือการถวายที่ดินเพื่อสร้างเป็นอารามให้แก่คณะสงฆ์ที่ได้ทรงนิมนต์มาจากลังกา อันมีชื่อวัด ว่าวัดป่ามะม่วงในราชอาณาจักรสุโขทัยในสมัยพระมหาธรรมราชาลิไทนั่นเอง และต่อมาในสมัยอยุธยา ได้มีกรอบสำหรับควบคุมการปฏิบัติของพระมหากษัตริย์ทุกพระองค์ อันรวบรวมจากพระวาทะของ พระพุทธองค์ คือ ทศพิธราชธรรม 10 ประการ, จักรวรรดิวัตร 12 ประการ และ ราชสังคหวัตถุ 4 ประการ ซึ่งได้ปฏิบัติถ่ายทอดมาจนถึงยุคสมัยรัตนโกสินทร์ปัจจุบันนี้ โดยแม้แต่ในยุคสมัยของ กรุงธนบุรีโดยสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชซึ่งเป็นกษัตริย์เพียงพระองค์เดียวในยุคสมัยดังกล่าวนี้ ก็ตาม พระราชพงศาวดารยังกล่าวถึงพระองค์ในการให้พระราโชวาทแก่พระราชวงศ์และข้าทูลละออง ธูลีพระบาทอยู่เสมอว่า “ให้ตั้งอยู่ในยุติธรรม” และ “ประพฤติกุศลสุจริต” รวมทั้งได้พระราชทาน พระบรมราโชวาทว่า “ให้ประชาราษฎร์ทั้งหลายตั้งอยู่ในสัตย์ธรรม” รวมถึงยังนิยมในการทำวิปัสสนา และถามตอบปัญหาทางธรรมกับพระภิกษุผู้มีความรู้ (ดิณาร์ บุญธรรม, 2555: 31-115) ซึ่งในยุคสมัย ของกรุงรัตนโกสินทร์นี้ การถ่ายทอดความรู้และแนวทางปฏิบัติในพระพุทธศาสนายังคงมีการถ่ายทอด ต่อมาจากรุ่นสู่รุ่น เป็นทั้งวัฒนธรรม เป็นความเชื่อ เป็นจารีต เป็นวิถีปฏิบัติ เป็นธรรมเนียม พัฒนา เป็นค่านิยม โดยมีกษัตริย์เป็นแบบอย่างเป็นองค์อุปถัมภ์ ดังที่ได้มีการบรรจุการเรียนการสอนวิชา พระพุทธศาสนาลงในการศึกษาของไทยอย่างเป็นทางการตั้งแต่ ในปี พ.ศ. 2435 ซึ่งตรงกับรัชสมัย ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ อันใช้ชื่อวิชาว่า “ธรรมจารี” และ เปลี่ยนแปลงชื่อ วิธีการสอน และหลักสูตร จนเป็นวิชา “พระพุทธศาสนา” ในปัจจุบัน โดยเริ่มการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับประถมศึกษา (दनัย ปรีชาเพิ่มประสิทธิ์, 2549) ซึ่งจากการซึมซับผ่านประเพณีและวัฒนธรรม การดำรงชีวิต รวมถึงการเรียนการสอนในโรงเรียน จึงมีความเป็นไปได้เป็นอย่างมากว่า หลักคำสอนในพระพุทธศาสนาจะมีอิทธิพลต่อความคิดและ การปฏิบัติตน ตลอดจนบุคลิกลักษณะของคนไทยที่นับถือพระพุทธศาสนา ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการคิด ตัดสินใจในการทำงานในองค์การของบุคคลเช่นกัน ดังเช่นที่ Yamnill et al. (2008) ได้แสดงใน งานวิจัยว่า สถานที่ที่มีการพัฒนาในด้านทรัพยากรบุคคลได้เป็นอย่างดีในสังคมไทย คือ วัด ซึ่งเป็นที่ที่ บุคคลสามารถพัฒนาสติ จริยธรรม และ ปัญญา ได้เป็นอย่างดี ผ่านทั้งคำสอนและแนวทางปฏิบัติ จึงเป็นธรรมเนียมที่ผู้ปกครองชาวไทยนิยมส่งลูกชายเข้าบวชในพระพุทธศาสนา เพื่อให้ได้รับการเรียน การสอนทั้งในรูปแบบของวิชาการและธรรมะจากวัด เพื่อเป็นการทดแทนคุณผู้มีพระคุณและ เป็นการสร้างปัญญาให้เกิดขึ้นสำหรับดำเนินชีวิตต่อไป (Adiwathanasiddhi, 2004) ซึ่งสิ่งเหล่านี้

ได้แสดงว่าพระพุทธศาสนาเป็นรากฐานทางวัฒนธรรมของคนไทย เป็นพื้นฐานความคิด การจะเข้าใจในลักษณะทางความคิดของคนไทยหรือลักษณะทางสังคมของไทย สามารถศึกษาได้จากพระพุทธศาสนา (กาญจนาภรณ์ ประชาต, 2016) โดยไม่ว่าจะเป็นวรรณกรรมในอดีต เช่น วรรณกรรม ปาจิต อรพิม ที่ค้นพบในสมัยธนบุรี อันสะท้อนถึงเรื่องราว วัฒนธรรม ลักษณะสภาพบ้านเมือง ของพื้นที่อีสาน ตอนล่างผ่านตัวละคร ซึ่งมีหลักธรรมในพระพุทธศาสนาอยู่ในเนื้อเรื่องเพื่อให้เกิดการยึดถือนำไปปฏิบัติโดยเห็นในประโยชน์ของการบำเพ็ญเพียรจนเกิดปัญญาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ (พระวิมลญาณวโร และคณะ, 2560) ซึ่งจากความเป็นมาของพระพุทธศาสนากับชนชาติไทยนี้ มีความเป็นมาควบคู่กันอย่างแยกไม่ออก โดยพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2556) ได้แสดงในหนังสือ ความสำคัญของพระพุทธศาสนา ในฐานะศาสนาประจำชาติ ว่า ประวัติศาสตร์ประเทศไทย เป็นประวัติศาสตร์ของชนชาติที่นับถือพระพุทธศาสนา โดยสะท้อนผ่านทางพิธีกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย ประเพณีที่สำคัญและวันหยุดทำงานที่มาจากวันสำคัญทางศาสนา ภาษาอันมีรากจากภาษาบาลีและสันสกฤตซึ่งเป็นภาษาที่ใช้จารึกและเผยแพร่คำสอนในพระพุทธศาสนาตั้งแต่สมัยพุทธกาล มีศาสนาเป็นสถาบันประจำชาติควบคู่กับพระมหากษัตริย์และชาติ โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นผู้อุปถัมภ์เสมอมา โดยตลอด อันแสดงถึงภาพรวมของสังคมไทย ประเพณี คตินิยม และพฤติกรรมของคนในประเทศ ซึ่งในความหมายของท่าน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), 2556) พระพุทธศาสนาตามความหมายของคนไทย แบ่งออกได้สองด้าน คือ ธรรมวินัย และ วัฒนธรรม โดยธรรมวินัยเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ศึกษาในหลักการในคำสอนของพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง วัฒนธรรมคือสิ่งที่ซึมซับอยู่ในวิถีชีวิตของบุคคลในสังคม อันถูกหล่อหลอมด้วยหลักของพระพุทธศาสนา คือ ธรรมวินัย โดยบุคคลในสังคมอาจรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวในการแสดงออกทางพฤติกรรมก็ได้ ซึ่งทั้งสองด้านนี้เกี่ยวพันซึ่งกันและกัน เมื่อไรที่การศึกษาในธรรมวินัยอ่อนหรือถดถอยลง วัฒนธรรมก็จะถดถอยลงด้วย และเมื่อไรที่วัฒนธรรมถดถอยลง โดยการรับเอาวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่ค้านกับวัฒนธรรมเดิมเข้ามา การสนใจศึกษาในธรรมวินัยก็จะลดลง

ดังที่ได้กล่าวแล้วถึงการมีอิทธิพลของพระพุทธศาสนาต่อสังคมไทยผ่านการเป็นองค์อุปถัมภ์ของพระมหากษัตริย์ในแต่ละยุคสมัย ส่งผลให้พระพุทธศาสนาเป็นบรรทัดฐานในชีวิตของคนไทย คนไทยมีพื้นฐานทางความคิดจากคำสอนในพระพุทธศาสนาในการสร้างค่านิยมประจำตน ซึ่งเป็นค่านิยมในเรื่องของจริยธรรม โดยจริยธรรมนี้เป็นเรื่องของความรู้สึกลึกซึ้ง สิ่งที่ปฏิบัติถูกคือสิ่งที่สร้างประโยชน์แก่ผู้อื่นและตนเอง ไม่ทำความเดือดร้อนให้ผู้อื่นและตนเอง สิ่งที่ผิดคือสิ่งที่ส่งผลให้ผู้อื่นเดือดร้อนและตนเองเดือดร้อน โดยบุคคลมีพื้นฐานค่านิยมจริยธรรมนี้มาจากความเชื่อ ซึ่งความเชื่อคือการยอมรับนับถือในสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่ามีอยู่จริงเป็นสิ่งที่ควรทำตาม โดยในทางพระพุทธศาสนา ใช้คำว่า ศรัทธา อันหมายถึงเชื่อในสิ่งเป็นเหตุและเป็นผล เป็นสิ่งที่มั่นใจเชื่อถือได้ว่าดีและมีอยู่จริง (อุดมจุมพลหล้า และคณะ, 2549) เมื่อเกิดความเชื่อในสิ่งที่ผิดและถูกแล้วค่านิยมของบุคคลจะตั้งบนจริยธรรมเพื่อใช้เป็นข้อคิดพิจารณาในการกระทำหรือการดำเนินชีวิต และเมื่อพระพุทธศาสนา

มีความสัมพันธ์ต่อสังคมไทยส่งอิทธิพลทั้งในด้าน ภาษาและวรรณกรรม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม ประเพณี พิธีกรรม คุณธรรมจริยธรรมและศีลธรรมแล้ว จึงมีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมของบุคคล สามารถนำไปเป็นหลักในการปฏิบัติงานได้ เช่นในบทความของ ผ่องพรรณ ธนา และคณะ (2560) ที่แสดงให้เห็นว่าการนำเอาหลักธรรมในศาสนาพุทธ เช่นอริยสัจ 4 ประการ และการปฏิบัติ เจริญสติตามหลักสติปัฏฐาน 4 ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรพยาบาล สามารถแก้ปัญหาการทำงานที่เกิดในองค์กร และปัญหาที่เกิดกับผู้รับบริการได้ ทั้งยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแนะนำแก้ปัญหาให้กับทั้งผู้ป่วยและญาติของผู้ป่วยได้ และไม่เพียงแต่หลักคำสอนเท่านั้น หลักปฏิบัติในเรื่องของการทำสมาธิโดยการเพ่งความคิดความรู้สึกไปกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้เกิดสมาธิมีสติรู้ตัวต่อสิ่งที่อยู่ข้างหน้าเป็นประจำและเป็นระยะเวลาเหมาะสมสามารถนำมาซึ่ง ความมีสติ (Mindfulness) ได้ ซึ่งส่งผลให้เกิดบุคลิกภาพแบบ Quiet Ego Characteristics เป็นบุคลิกภาพที่อยู่บนพื้นฐาน 4 ประการ คือ

การรู้ตัวว่าไม่มีสมาธิกับสิ่งที่อยู่ข้างหน้าแล้วหยุดมัน พยายามนำสติมาไว้กับสิ่งที่อยู่ข้างหน้า ไม่ปล่อยไป (Detached Awareness)

การระลึกอยู่เสมอว่าการกระทำของตนเองมีผลต่อคนอื่น อาจสร้างความเดือดร้อนให้เกิดแก่ผู้อื่นได้ (Inclusive Identity)

การคิดก่อนมีทัศนคติต่อผู้อื่น โดยพยายามเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่นก่อนที่จะตัดสินว่าใครเป็นอย่างไร (Perspective Taking)

การอยู่กับการพัฒนาตนเองอย่างมีสติ มีความรักที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ (Personal Growth) ซึ่งโดยรวมแล้วคือบุคลิกของบุคคลที่ลดความเป็นตัวเองลง รับฟังผู้อื่นมากขึ้น ทำความเข้าใจกับผู้อื่น โดยไม่ทิ้งความพยายามในการพัฒนาตนเอง ซึ่งหมายถึงการถ่วงน้ำหนักให้เกิดความสมดุลระหว่างการมุ่งแต่ในเรื่องของตนเองกับการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคม นำมาซึ่งสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีในองค์กร (Wayment et al., 2010)

โดยหลักคำสอนของศาสนาพุทธที่มาจากธรรมชาตินี้ การนำหลักคำสอนไปใช้ในวิถีทางโลก เช่นในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ทำได้ และไม่จำเป็นต้องเฉพาะสำหรับผู้ที่นับถือพระพุทธศาสนาเท่านั้น ผู้นับถือศาสนาอื่นสามารถนำไปเป็นเครื่องมือปฏิบัติได้ ดังเช่นความพยายามนำหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาไปปฏิบัติในสถานที่ทำงานในประเทศสหรัฐอเมริกา อันมีพื้นฐานว่าศาสนาพุทธมีคำสอนที่ส่งเสริมให้เกิดความไม่ยึดมั่นในตนเอง เกิดความรักความเมตตาเห็นใจต่อสิ่งมีชีวิตในโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งมนุษย์หรือเพื่อนร่วมงาน อันส่งผลให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข (Marques, 2010) ซึ่งโดยรวมแล้วส่งผลดีต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคคลในด้านการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมในการทำงาน (Contextual Performance) หรือ การใช้หลักธรรมและการปฏิบัติสมาธิสามารถนำมาซึ่งความสำเร็จในการทำงานได้ ดังเช่นการพัฒนาการสอนหนังสือของครูในชั้นเรียนให้เป็นไปตามหลักธรรม โดยใช้การระลึกถึงความมีเมตตาต่อนักเรียนที่สอน จากเคยเหนื่อยหน่ายไม่มีความอดทน ให้สงบอารมณ์พิจารณาถึงความรักและการให้ แล้วจึงสอนนักเรียน

โดยมีนักเรียนเป็นศูนย์กลางที่รอรับการช่วยเหลือจากบุคคลผู้สอน การมีสติในการสอนโดยฝึกสมาธิให้จิตใจไม่ตื้อตึงอะไรง่าย ๆ ให้พิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างไตร่ตรอง ระวังความโกรธ แล้วเข้าใจในความคิดของนักเรียน และ การไม่ถือตัวไม่มองว่าตนเองเป็นครูที่มีความรู้มากกว่า มีอายุมากกว่านักเรียน แต่ให้เปิดใจพร้อมจะเรียนรู้รับรู้ในคำถามคำตอบ มีประสบการณ์ร่วมซึ่งกันและกันระหว่างการเรียน ซึ่งจากหลักธรรมที่นำมาปฏิบัตินี้ ไม่ว่าจะ เป็นความมีเมตตา การมีสติ และการไม่ยึดมั่นถือมั่นในตัว สามารถนำมาซึ่งการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เกิดความพอใจ เกิดความสุขในการเรียน ทั้งต่อตัวผู้สอนและผู้เรียน (Kernochan, McCormick and White, 2007) ซึ่งการนำหลักธรรมในพระพุทธศาสนาไปใช้ในการทำงานนี้ สามารถใช้ได้ตั้งแต่ในระดับบุคคลและระดับองค์การ ดังบทความของ พระเมธีวชิรภุชิต (2554) ที่กล่าวถึงเรื่องการสื่อสารภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในรูปแบบของแนวดิ่ง คือ บน-ล่าง และ ล่าง-บน และ ในแนวนอน ซึ่งทฤษฎีของ David K. Berlo ที่กล่าวถึงการสื่อสารในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพอันประกอบไปด้วย ผู้ส่งสาร (Sender) สาร (Message) สื่อ (Channel) ผู้รับสาร (Receiver) : SMCR โดยผู้ส่งสารและผู้รับสารควรมีทักษะในการสื่อสารที่ดี และเข้าใจในคู่สื่อสารของตนในปัจจุบันพื้นฐานต่าง ๆ เช่นระดับความรู้ วัฒนธรรม และทัศนคติ เพื่อให้ใช้วิธีการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหากนำแนวทางการสื่อสารตามวิถีของพระพุทธศาสนาอันประกอบไปด้วย สุนทสนา คือ การชี้แจงให้เห็น สมာทปนา คือ การชวนให้ปฏิบัติ สมุตเตชนา คือ เข้าใจให้แก้กลัวกลัว และ สมปทสนา คือ ทำให้จิตใจสดชื่นเบิกบาน จะส่งผลให้การสื่อสารภายในองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้นำไปสู่บุคลากรสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากจะกล่าวถึงการนำหลักการหรือคำสอนทางศาสนาไปใช้ในการจัดการองค์การหรือธุรกิจในยุคปัจจุบันอันมีความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีเป็นอย่างมากและรวดเร็ว พระพุทธศาสนาในฐานะของศาสนาที่สอนในเรื่องธรรมชาติ คือสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นปัจจุบัน และเป็นศาสนาที่เปิดกว้างในความเชื่อในการนับถือ เพราะหลักของศาสนาคือการปฏิบัติที่ตัวบุคคลเอง ไม่มีความคิดที่จะต้องนับถือใครเป็นพิเศษเช่นพระเจ้า เพราะมนุษย์คือพระเจ้าด้วยการกระทำของตนเอง และด้วยหลักคำสอนที่ไม่ให้ยึดติดกับตัวตนหรือสิ่งต่าง ๆ ในโลก ก่อให้เกิดความเป็นอิสระ เช่นในยุคสมัยพระนารายณ์มหาราช (พ.ศ. 2199 – พ.ศ. 2231) ที่พระเจ้าหลุยส์ที่ 14 แห่งฝรั่งเศสได้พยายามชักจูงให้ชาวสยามรวมทั้งพระนารายณ์นับถือศาสนาคริสต์ ซึ่งพระนารายณ์ไม่ขัดข้องในการให้บาทหลวงสร้างโบสถ์วิหารและสอนคำสอนในวัดในวังและในชุมชน หากแต่ด้วยวัตรปฏิบัติของพระภิกษุสงฆ์และความเชื่อที่มั่นคงของคนไทย ส่งผลให้ไม่มีผู้ใดหันไปนับถือคริสต์ศาสนา (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2556) หรือจะมีก็เพียงส่วนน้อย ซึ่งสิ่งนี้แสดงให้เห็นในสองด้าน คือ ความศรัทธาของคนไทยต่อพระพุทธศาสนา และ ความเปิดกว้างเป็นอิสระของพระพุทธศาสนาต่อความเชื่อในศาสนาอื่น จึงกล่าวได้ว่า การจะนำเอาหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนาไปใช้ประยุกต์เข้ากับวิธีการหรือเครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่ในปัจจุบันนี้ น่าจะมีความเป็นไปได้เป็นอย่างดีที่จะเกิดการบูรณาการระหว่างกันด้วยความไม่มีข้อจำกัดของพระพุทธศาสนาดังที่ได้กล่าวแล้ว

งานวิจัยเกี่ยวข้องกับพระพุทธศาสนากับการจัดการองค์การ

ในงานวิจัยของต่างประเทศนั้นอาจพบงานที่มีการนำหลักธรรมในพระพุทธศาสนาไปใช้ในงานวิจัยไม่มากนัก แต่จากการสืบค้นยังพบอยู่บ้างทั้งในรูปแบบของบทความและงานวิจัย เช่น ในบทความของ Muyzenberg (2014) ที่แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงเหตุแห่งกรรม (Cause and Effect) ในการบริหารองค์การ ว่าการกระทำใด ๆ ที่แสดงออกของผู้บริหารหรือขององค์การต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นพนักงานหรือลูกค้า หรือลูกค้า จะส่งผลลัพธ์ตามพฤติกรรมที่ทำ ผู้บริหารจึงควรมีสติก่อนที่จะพูดหรือตัดสินใจใด ๆ โดยกล่าวว่า การพัฒนาสติให้เกิดสมาธิโดยวิปัสสนา สามารถพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจ สามารถรู้อารมณ์ตนเองและผู้อื่นได้ และแสดงพฤติกรรมอันสร้างประโยชน์แก่การอยู่ร่วมกัน โดยการเข้าใจในหลักของกฎแห่งกรรมนี้ และการพัฒนาจิตให้หลุดจากความต้องการของตนเอง หลุดจากการทำอะไรตามใจชอบ และคิดเสมอว่าสิ่งใด ๆ ในโลกต้องพึ่งพาอาศัยกันนั้น จะทำให้องค์การสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีคุณภาพ เป็นที่เชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามค่านิยมขององค์การที่ตั้งไว้ ซึ่งจากบทความดังกล่าวยังกล่าวถึงความเข้าใจในความเป็นไปตามธรรมชาติตามหลักของพระพุทธศาสนา คือ กฎไตรลักษณ์ ว่าทุกสิ่งไม่มั่นคงถาวร คือมีการ เกิดขึ้น ตั้งอยู่ และ ดับไป เพื่อให้เกิดความไม่ประมาทระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจขององค์การ โดยเน้นให้บุคคลพึ่งพาอาศัยกัน ไม่เอาตนเองเป็นที่ตั้ง จึงจะสร้างความสงบสุขในการทำงานได้

หรือแม้แต่ในเอกสารสำหรับการวิเคราะห์ร่วมกันในการประชุมใหญ่ในหัวข้อ Buddhism and Psychotherapy ที่ Sydney ประเทศ Australia ในปี 2002 ของ Malcolm Huxter ในเรื่องการควบคุมความหุดหู่สะเทือนใจในบุคคลด้วยวิธีการปฏิบัติทางพระพุทธศาสนา ได้ให้ข้อมูลว่า ความหุดหู่ใจอันเป็นอาการทางจิตเภทนี้ คือความทุกข์ หากบุคคลสามารถฝึกจิตให้มีสติ เกิดสมาธิ และวิเคราะห์ความทุกข์อันเป็นเหตุให้เกิดความหุดหู่สะเทือนใจตามหลักของอริยสัจ 4 ประการได้แล้ว และพัฒนาจิตใจให้มีพรหมวิหาร 4 (เมตตา, กรุณา, มุทิตา และ อุเบกขา) บุคคลจะเข้าใจว่าความทุกข์เป็นเรื่องธรรมดา ประกอบด้วยเหตุให้เกิดทุกข์ และทางดับทุกข์คือแก้ที่จิตใจของตนเอง โดยพัฒนาจิตใจของตน บุคคลจึงไม่ใส่ใจกับทุกข์นั้น และปล่อยให้ผ่านไป

ในงานวิจัยระดับปริญญาเอกของ Shonin (2015) ได้แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาการปฏิบัติสมาธิตามวิธีทางพระพุทธศาสนาอย่างถูกวิธีโดยมีหลักธรรมที่สำคัญเป็นองค์ประกอบ เช่นพรหมวิหาร 4 ปฏิจสมุပ္บาท และ กฎแห่งกรรม สามารถนำมาซึ่งคุณประโยชน์ในการรักษาโรคอันเกี่ยวเนื่องกับจิตใจได้ เช่น รักษาโรคจิตเภท การติดการพนัน ภาวะเสพติดงาน และความเครียดอันเกิดจากการทำงาน และสามารถพัฒนา ประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิภาพการตัดสินใจ และ ทักษะในการบริหารได้ โดยการปฏิบัติพัฒนาจิตอย่างถูกวิธีอันประกอบด้วยหลักสำคัญทางพระพุทธศาสนา นี้ จะช่วยพัฒนาความมีสติของบุคคล ให้ลดความถือตัว ลดความเห็นแก่ตัว และพิจารณาอารมณ์ตนเองได้ดีขึ้น อันเป็นประโยชน์จากการฝึกจิตให้เกิดสติและมีสมาธิ

ในงานวิจัยของ Petchsawanga and Duchon (2012) ได้แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่ปฏิบัติสมาธิในทางพระพุทธศาสนาเป็นประจำจะมีความรักในงานสูงกว่าพนักงานที่ไม่ได้ปฏิบัติหรือปฏิบัติ น้อย และการปฏิบัติสมาธิยังเป็นตัวแปรกลางที่มีนัยสำคัญระหว่างความรักในงานกับพฤติกรรม ในการทำงานของบุคคลด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในการปฏิบัติสมาธิเป็นประจำจะนำมาซึ่งความมีสติ เกิดสมาธิ มีจิตจดจ่ออยู่กับงานที่ทำ เกิดความรักและชอบในงาน ทำงานนั้นอย่างทุ่มเท อันจะนำมาซึ่ง พฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคคลากร สอดคล้องกับบทความของ Van Gordon et al. (2014) ที่แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาสติตามหลักไตรสิกขาในพระพุทธศาสนาอันทำให้เกิดปัญญานั้น สามารถ นำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคล และที่สำคัญสามารถป้องกันหรือบรรเทาโรคหรือ อาการอันเกิดจากความเครียดในการทำงานได้

อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติสมาธิอาจไม่ใช่วิธีการที่จำเพาะอยู่กับพระพุทธศาสนาแต่เพียงอย่าง เดียว เพราะอันที่จริงแล้วก่อนที่พระพุทธเจ้าจะตรัสรู้และได้สอนการปฏิบัติสมาธิเพื่อพัฒนาสติ นั้น ในประเทศอินเดียอันเป็นถิ่นกำเนิดของพระพุทธศาสนาก็ได้มีการปฏิบัติสมาธิมาก่อนแล้ว เพราะฉะนั้น ในประเทศตะวันตกซึ่งมีการนับถือพระพุทธศาสนาเป็นส่วนน้อย จึงพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงว่า เป็นการปฏิบัติสมาธิตามวิถีพุทธ แต่ทั้งนี้ ก็ไม่สามารถปฏิเสธได้เช่นเดียวกันว่าศาสนาที่มีหลักปฏิบัติ พัฒนาจิตใจพัฒนาสติและปฏิบัติสมาธิคือพระพุทธศาสนา ซึ่งมีการแสดงหลักคำสอนเกี่ยวกับการปฏิบัติ สมาธินี้ไว้อย่างชัดเจน โดยเป็นแนวทางพัฒนาไปสู่ปัญญาหรือความสำเร็จที่ตั้งไว้ โดยการปฏิบัติสมาธิ จะนำมาซึ่งประโยชน์ในองค์การได้ คือ สามารถจัดการกับความเครียดที่เกิดจากการทำงานของ พนักงานได้ เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาพนักงานเป็นอย่างสูง สร้างความผูกพันในงานและลดภาวะ หมดไฟในการทำงาน ช่วยเหลือพนักงานในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Hyland, Lee and Mills, 2015) ซึ่งสอดคล้องกันกับงานวิจัยของ Dane and Brummel (2015) ที่ทำการทำวิจัย กับพนักงานร้านอาหารในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ไม่ได้กล่าวถึงพระพุทธศาสนาแต่อย่างไรแต่ข้อมูล เอกสารอ้างอิงในงานวิจัยในเรื่องของความมีสติอันเกิดจากการปฏิบัติสมาธิบางข้อมูลนั้นมาจาก บทความและงานวิจัยอันเกี่ยวกับการปฏิบัติสมาธิในทางพระพุทธศาสนา ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าการ มีสติในการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลและความผูกพัน ในการทำงาน และมีอิทธิพลทางลบต่อการลาออกจากงาน

ไม่เพียงแต่การปฏิบัติสมาธิในทางพระพุทธศาสนาเท่านั้น หากบุคคลเป็นผู้นับถือพระพุทธศาสนา อยู่แล้ว และมีหลักความคิดและรับรู้ในคำสอนในพระพุทธศาสนาในใจความสำคัญ บุคคลสามารถ นำมาใช้เป็นหลักในการดำเนินชีวิต หรือนำมาปฏิบัติได้ เช่น แพทย์ผู้รักษาผู้ป่วยเป็นจำนวนมาก อันนำมาซึ่งความเครียดหุดหู่ของตัวแพทย์เอง ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาทางจิตและภาวะหมดไฟ ในการทำงานได้ แต่หากแพทย์สามารถใช้การปฏิบัติสมาธิ และสร้างความเข้าใจตามหลักธรรมว่า การรับรู้ถึงความทุกข์เป็นเรื่องของธรรมชาติ ความทุกข์นั้นจะอยู่ไม่ได้นานและก็ผ่านไป ความเสื่อมสลาย

ของสิ่งต่าง ๆ เป็นเรื่องธรรมชาติที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และ ความกรุณา หรือการมีใจช่วยเหลือผู้อื่น ให้พ้นทุกข์ เป็นสิ่งที่พึงมีเป็นพื้นฐาน ซึ่งด้วยความคิดตามหลักพระพุทธศาสนาและการปฏิบัติสมาธิ อย่างเป็นประจำนี้ สามารถทำให้แพทย์ผู้มีความเครียดกับงาน ปล่องวางได้ ป้องกันตนเองจากภาวะหมดไฟในการทำงานและอาการจิตเภทได้ (Lichy, 2009) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Falb (2011) ที่ทำกับผู้นับถือศาสนาพุทธที่ประกอบอาชีพเป็นผู้ดูแลผู้ป่วยในระยะสุดท้าย ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับความเครียดจากการทำงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากต้องอยู่ใกล้ชิดกับผู้ป่วย ญาติผู้ป่วย อันส่งผลให้ผู้ประกอบอาชีพนี้มีภาวะความเสี่ยงต่อความเครียด และเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน นำมาซึ่งความเป็นอยู่ที่ไม่ดีได้ แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยหลักธรรมในพระพุทธศาสนา เช่น ความไม่ยึดมั่นของทุกสิ่งในโลก การไม่ยึดมั่นในตัวตน การเกิดขึ้นและดับไปโดยมีปัจจัยซึ่งกันและกัน นำมาซึ่งการป้องกันบรรเทาภาวะหมดไฟในการทำงานและความเศร้าเสียใจได้ และทำให้มีจิตใจในการทำงานที่ดีได้ โดยภาวะหมดไฟในการทำงานและความผูกพันกับองค์กรเป็นผลโดยตรงจากความพอใจในงาน หากบุคคลมีความพอใจในงานแล้ว ความผูกพันในการทำงานดีขึ้น และภาวะหมดไฟในการทำงานมีโอกาสเกิดได้ยาก ซึ่งจากงานวิจัยของ Ghazzawi, Smith and Cao (2016) ที่ได้ทำกับพนักงานในองค์กรต่าง ๆ ในตอนใต้ของรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ศาสนาพุทธและฮินดู มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้นับถือศาสนา ซึ่งไม่มีในศาสนาอิสลาม คริสต์ และ ยูดาห์ อันสะท้อนถึงหลักคำสอนที่แตกต่างกันของแต่ละศาสนาที่มีอิทธิพลต่อความคิดและทัศนคติของบุคคลต่อการทำงาน ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ Kutcher et al. (2010) ที่พบว่า ด้วยศาสนาเป็นปัจจัยในกระบวนการคิดของบุคคล และศาสนามีเนื้อหาใจความในคำสอนที่แตกต่างกัน ศาสนาที่แตกต่างกันจึงมีอิทธิพลต่อ ความเครียด ทัศนคติ พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร และความเสี่ยงต่อการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานที่แตกต่างกัน

ไม่เพียงแต่การศึกษาเรื่องการนำหลักคำสอนในพระพุทธศาสนาไปใช้ในการดำเนินชีวิตหรือในการปฏิบัติงานเท่านั้น หากพิจารณาแล้วจะพบว่าในทฤษฎีหรือตัวแบบทางการจัดการองค์กร ในหลายรูปแบบ มีความสอดคล้องกันกับหลักคำสอนในพระพุทธศาสนา เช่นในเรื่องของสติและสมาธิ เมื่อบุคคลมีสติเกิดขึ้นในทุกการกระทำ บุคคลจะรู้อารมณ์ตนเองและสภาวะแวดล้อมโดยรอบ เข้าใจสิ่งที่มากระทบให้เกิดอารมณ์เกิดความคิด ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาคือการเข้าใจความเป็นไปของธรรมชาติ เกิดซึ่งปัญญา (สัมปชัญญะ) ไม่ติดอยู่กับความทุกข์หรืออารมณ์ที่ไม่น่าพึงประสงค์เนื่องจากบุคคลไม่สามารถปรับเปลี่ยนธรรมชาติได้ โดยควรปล่อยวางเมินเฉยเสีย ทำความเข้าใจด้วยเหตุและผล นึกถึงแต่สิ่งที่ดีหรือนึกถึงในทางกุศล สิ่งไม่ดีใด ๆ จะไม่นึกถึงไม่ใส่ใจ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับหลักความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ที่มองว่าอารมณ์เป็นเหมือนข้อมูลป้อนเข้าสู่กระบวนการคิด บุคคลผู้มีความฉลาดทางอารมณ์จะพิจารณาอารมณ์นั้นของตน โดยอารมณ์มีทั้งด้านบวกและลบ บุคคลจะไม่ได้ตอบกลับอารมณ์นั้นด้วยการกระทำทันที แต่จะพิจารณาเข้าใจถึงสิ่ง

อันเป็นสาเหตุ แล้วพิจารณาสถานการณ์โดยรอบ จากนั้นปรับหรือสร้างอารมณ์ให้เป็นกลาง แสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสถานการณ์ออกไป ซึ่งโดยรวมแล้วคือความสามารถในการรับรู้ อารมณ์ตนเองและผู้อื่น แล้วใช้ความรู้้นั้นในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่มีประโยชน์ต่อสถานการณ์ เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Thomas, 2006) ซึ่ง ความมีสติ (Mindfulness) ในทางสากลแล้ว หมายถึง การรับรู้ต่อสภาวะแวดล้อมรอบตัวและความรู้สึกของตนเองโดยไม่ใส่ความคิดของตนเข้าไป ตัดสินว่าสิ่งที่พบหรือความรู้สึกนั้นเป็นสิ่งที่ ดี หรือ เลว แต่พิจารณาอยู่กับปัจจุบัน (Taylor and Milliar, 2016) ซึ่งความมีสติส่งผลโดยตรงในทางลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากมีการใช้และพัฒนาควบคู่ไปกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลรอบข้างในสถานที่ทำงาน (Taylor and Milliar, 2015) โดยหลักของความมีสตินั้น ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

- 1) การรับรู้ถึงอารมณ์ตน และสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นรอบตัว (Observation)
 - 2) ความสามารถในการบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งกับอารมณ์ตนเอง และสภาวะแวดล้อม (Describe)
 - 3) ความสามารถในการแสดงออกหรือปฏิบัติตนต่อสภาวะแวดล้อมรอบตัวได้อย่างรู้ทัน (Act-aware)
 - 4) ไม่ตัดสิน ถูก หรือ ผิด กับสิ่งที่เกิดขึ้น (Non-judge)
 - 5) ไม่ปฏิบัติหรือตอบโต้โดยทันทีกับสภาวะการณที่เกิดขึ้นอย่างไม่คิดไตร่ตรอง (Non-react)
- (Baer et al., 2006 cited in Taylor and Milliar, 2015)

ซึ่งในหลายงานวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าความมีสติส่งผลในทางลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นในกลุ่มของวัยรุ่นหรือผู้ใหญ่ หรือแม้แต่การส่งผลในทางการเยียวยาป้องกันปัญหาความบอบช้ำทางจิตใจหลังจากเกิดเรื่องราวเลวร้ายในชีวิต (Xu et al., 2017) มากไปกว่านั้นความมีสติ ซึ่งทำได้โดยการปฏิบัติสมาธินั้นสามารถนำมาซึ่งคุณประโยชน์หลายประการ สามารถส่งผลให้บุคคลลดความรู้สึกไม่ดีต่อคนที่พบกันครั้งแรกแล้วเกิดความไม่ชอบโดยไม่รู้ตัวได้ โดยความมีสติสามารถลดความรู้สึกหรือหยุดระดับความรู้สึกนี้ได้ และสามารถที่จะปรับความรู้สึกให้ปฏิบัติดีต่อผู้ที่ไม่ชอบนั้นได้ มากไปกว่านั้น การพัฒนาความมีสติด้วยการปฏิบัติสมาธิ สามารถลดความเครียด ความหดหู่ท้อใจ และภาวะหมดไฟได้เป็นอย่างดี และสามารถสร้างความเต็มใจ ความมีเมตตา ความนึกคิดอยากช่วยเหลือผู้อื่นได้ด้วย (Burgess, Beach and Saha, 2017) ซึ่งการพัฒนาสติให้สามารถสร้างคุณประโยชน์นี้ สามารถปฏิบัติได้ด้วยการทำสมาธิในพระพุทธศาสนา ซึ่งในปัจจุบันในประเทศตะวันตกนิยมกันอย่างมาก เช่น ในกรุงลอนดอนประเทศอังกฤษ พบว่า การนับถือพระพุทธศาสนา ศึกษาในหลักธรรม ยึดถือนำมาปฏิบัติ ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติตั้งแต่ในระดับของ ศิล สมาธิ และ ปัญญา ซึ่งศิลปะเป็นข้อปฏิบัติทางพฤติกรรม เป็นทั้งการหลีกเลี่ยงและการส่งเสริม คืออะไรควรไม่ควรในการปฏิบัติ สมาธิคือการฝึกจิตให้สงบ รู้ตัวเสมอ พิจารณา กับสิ่งที่เกิดอยู่ในปัจจุบัน พิจารณาอารมณ์ตนเองและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการตรึกไตร่ตรองรู้ในสิ่งที่สงสัย แก้ปัญหาได้นำพาตนเองไปสู่เป้าหมายได้ ซึ่งนั่นคือปัญญา ซึ่งจาก

การนับถือและปฏิบัติตามแนวทางในพระพุทธศาสนาของผู้ชายชาวอังกฤษ พบว่าส่งผลให้บุคคลมีสุขภาพร่างกายและจิตใจดี โดยเกิดจากการลดละสิ่งอันเป็นของมัวเมาอบายมุข เช่น เหล้า บุหรี่ และสิ่งเสพติดอื่น ๆ ทั้งยังมีความคิดตามแนวเหตุและผล ไม่ปฏิบัติตนอยู่บนความเชื่อว่ามีผิดหรือถูกที่ได้รับการสั่งสอนมาเท่านั้น แต่คิดได้ด้วยตนเอง และยังส่งผลในทางการจัดการกับปัญหาความเครียดได้เป็นอย่างดีด้วยการปฏิบัติสมาธิ ด้วยความมีสติสามารถจัดการกับอารมณ์ด้านที่ไม่ดีได้ และด้วยการศึกษาและปฏิบัติตามหลักศาสนาพุทธของผู้ชายชาวอังกฤษนี้ สามารถสร้างความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นได้ บุคคลสามารถอยู่กับคนหมู่มากได้เป็นอย่างดี เป็นที่รักของคนในสังคม เป็นที่รู้จักในสังคม มีคนคอยช่วยเหลือ ซึ่งการปฏิบัติตามหลักพระพุทธศาสนานำมาซึ่งการหลุดออกจากกฎเพศโดยผู้ชายชาวอังกฤษจะมีเครือข่ายสังคมที่ดีเช่นเดียวกับผู้หญิง หลีกห่างจากเหล่าเปียร์และอบายมุขซึ่งเป็นสิ่งแสดงอำนาจตัวตนของเพศชายมาแต่อดีต (Lomas et al., 2014) สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาเกี่ยวกับอัตประวัติของผู้ชายตะวันตกที่ผ่านพ้นช่วงเลวร้ายแห่งชีวิตด้วยการศึกษาในหลักธรรมของพระพุทธศาสนา อันนำมาซึ่งชีวิตที่ดีขึ้น สามารถลดบรรเทาความทุกข์ได้จากความเข้าใจในธรรมชาติ ว่าเกิดเป็นทุกข์ แก่เป็นทุกข์ ตายเป็นทุกข์ การพลัดพรากจากสิ่งของอันเป็นที่รักเป็นทุกข์ การตกอยู่ในสภาพอันไม่ประสงค์เป็นทุกข์ สามารถควบคุมอารมณ์และพัฒนาอารมณ์ มีสติกับตนเองอยู่เสมอ มีสังคมอันดีไม่โดดเดี่ยว รู้จักคุณค่าในตัวเอง หลีกหนีจากอบายมุขต่าง ๆ อันนำมาซึ่งปัญหาชีวิต เช่นการฆ่าตัวตาย การเป็นโรคร้ายทั้งกายและใจ และก้าวข้ามความยึดติดในเพศ ว่าการเป็นผู้ชายต้องไม่สังคมมาก ต้องดื่มสุรา ใช้ยาเสพติด ซึ่งการพัฒนาสติด้วยวิธีการทางสมาธิ นำมาซึ่งปัญญาใช้แก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นความฉลาดทางอารมณ์ได้ (Barker, 2008)

จากหลักคำสอนของพระพุทธศาสนา จะสามารถเห็นได้ว่าเป็นคำสอนที่ใช้เป็นหลักปฏิบัติของบุคคล โดยเน้นไปที่การพัฒนาตนของบุคคลเอง ไม่ใช่การวิงวอนขอพรแต่อย่างใด ด้วยหลักปฏิบัติอันเป็นเรื่องเฉพาะบุคคลนี้ หากได้รับการปฏิบัติโดยผู้น้องค์การแล้ว สามารถนำมาซึ่งความสุขให้เกิดขึ้นกับผู้ตามหรือบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี ดังเช่นในงานวิจัยของ Tinderman (2016) ที่กล่าวถึงการใช้ความสุขมวลรวมประชาชาติ (Gross National Happiness: GNH) เป็นตัวชี้วัดการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนของอาณาจักรภูฏาน ของ กษัตริย์ Jigme Singye Wangchuk โดยมีหลักความคิดว่าประเทศจะพัฒนาไปได้อย่างไรหากประชาชนไม่มีความสุข การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนคือการทำให้ประชาชนมีความสุขอยู่บนพื้นฐานวัฒนธรรมของตนเอง โดยใช้หลักการสี่เสาแห่งความสุขเป็นแผนพัฒนาประเทศ (Four Pillars of Happiness) ซึ่งประกอบด้วย เสาแรกคือ การพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (Sustainable Economic Development) เสาที่ 2 คือ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ (Conservation of the Environment) เสาที่ 3 การส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีประจำชาติ (Promotion of National Culture) เสาที่ 4 ธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) ซึ่งโดยสรุปคือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาควบคู่กันไป โดยการพัฒนาสามสิ่งนี้

จะทำได้ต่อเมื่อความต้องการของประชาชนได้รับการตอบสนองโดยรัฐบาล ซึ่งสนับสนุนให้เกิดความสุขต่อประชาชนทั้งทางร่างกายจิตใจให้มีความเป็นอยู่ที่ดี จากงานวิจัยแสดงถึงหลักความคิดที่พัฒนาเป็นแผนพัฒนาประเทศนี้มีพื้นฐานจากพระพุทธศาสนานิกายมหายานอันเป็นศาสนาหลักของประเทศภูฏาน โดยแสดงถึงหลักและวิธีการของพระโพธิสัตว์ที่เอาชนะความโกรธ ความโลภ ความลำเอียง ในตนเอง และการปฏิบัติช่วยเหลือผู้อื่นให้เกิดความสุข ซึ่งเป็นหลักคำสอนที่แพร่หลายและยึดถือในหลายประเทศรวมทั้งภูฏาน จึงนำมาซึ่งนโยบายและความคิดของกษัตริย์ในการพัฒนาประเทศ และพัฒนาเป็นภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) ซึ่งสามารถพัฒนาใช้ในองค์กรต่าง ๆ ได้ในทุกรูปแบบ โดยเริ่มจากการพัฒนาความเชื่อของผู้นำ (Mindset) ให้เอาชนะตนเองระลึกถึงผู้อื่น รับผิดชอบต่อความต้องการของผู้อื่นทั้งในและนอกองค์กร จากนั้นตอบสนองความต้องการเหล่านั้น และสนับสนุนการสร้างคุณค่ากลับไปยังผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้นรวมถึงบุคลากรขององค์กรเองจะมีพฤติกรรมที่ดีตอบแทนอันนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรได้

หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่สอดคล้องกับการจัดการองค์การ

เมื่อกล่าวถึงหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่สอดคล้องกับการจัดการองค์การ มีบทความทางการศึกษาในหลายบทความที่นำเอาหลักธรรมในพระพุทธศาสนามาพิจารณาใช้ในการจัดการ ทั้งกับภาวะผู้นำหรือเน้นการปฏิบัติโดยผู้นำเพื่อให้เกิดความเชื่อถือในตัวผู้นำ เช่น หลัก พรหมวิหาร 4, สัปปุริสธรรม 7, อิทธิบาท 4 และ สังคหวัตถุ 4 (ธีรพงษ์ บุญรักษา และ นวพันธ์ วอกลาง, 2559) การแยกออกเป็นหลักธรรมสำคัญสำหรับประจำใจผู้บริหารกับข้อปฏิบัติพึงใช้ในการบริหาร (พรหมวิหาร 4 และ ทศพิธราชธรรม 10) (พระมหามงคล สารินทร์ และคณะ, 2556) การวิเคราะห์หลักธรรมมาภิบาลสากลกับหลักธรรมในพระพุทธศาสนา (พระมหาไกรวรรณ ชินทตติโย และคณะ, 2560) การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา อันประกอบด้วยหลักธรรม อธิปไตย 3 พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 และ อคติ 4 (พระมหาภิกขุการ โชติปัญญา, 2558) งานวิจัยของ อภิรักษ์ สุจริตจันทร์ (2559) ที่ศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม 10 ต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เขตนครหลวง 4 ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม 10 มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญในระดับปานกลาง อันแสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่มีคุณสมบัติทั้ง 10 ประการสามารถผลักดันให้เกิดพฤติกรรมอันดีของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานในองค์กรได้ การประยุกต์ใช้ทศพิธราชธรรมในการสอนจริยธรรมวิชาชีพ และความเป็นมืออาชีพทางการแพทย์ โดยทำการวิจัยกับแพทย์ในระดับคลินิก ซึ่งให้ผลว่าสามารถก่อเกิดประโยชน์ 4 ประการ คือ 1) เป็นเรื่องที่มีประโยชน์ในการประกอบวิชาชีพแพทย์ในอนาคต 2) ช่วยให้เป็นแพทย์ที่ดี 3) ช่วยลดความขัดแย้งกับผู้ป่วยหรือเพื่อนร่วมงาน และ 4) เป็นเรื่องที่สอนและปลูกฝังได้ ของ พิมพ์เพชร สุขุมลไพบุลย์ และคณะ (2561) การศึกษาเปรียบเทียบให้เห็นถึงการขาดธรรมประจำใจหรือ

ขาดการนำไปปฏิบัติของผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งกษัตริย์ผู้ปกครองประเทศอันนำไปสู่การล่มสลายของอาณาจักรซึ่งเปรียบได้กับองค์การของ พิววัส วรมนธนาเกียรติ (2559) ในเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดธรรมราชาจากคติทางพระพุทธศาสนากับลักษณะการปกครองในกวีนิพนธ์หลีเสา ที่แสดงให้เห็นว่ากษัตริย์ผู้ปฏิบัติตนในทางตรงกันข้ามกับหลักทศพิธราชธรรม 10 หรือไม่สมบูรณ์ นำมาซึ่งความล้มเหลวในการปกครอง เกิดปัญหาในประเทศหรือองค์การ ประชาชนหรือพนักงานไม่เกิดความรักความเป็นปึกแผ่น ส่งผลให้ประเทศหรือองค์การสลายลงในที่สุด ด้วยความที่เป็นบทความทางการศึกษาและหลักธรรมที่เกี่ยวข้องนั้นมีเป็นจำนวนมากในหลายหมวดหมู่หลายรูปแบบ ซึ่งในบางหลักธรรมไม่ได้ระบุเป็นการบริหารจัดการองค์การโดยตรง แต่สามารถพิจารณาวิเคราะห์ประยุกต์ร่วมใช้กับการบริหารจัดการองค์การได้ โดยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ผู้เขียนบทความพิจารณาในการนำไปประยุกต์ใช้ อันสามารถประยุกต์ใช้ได้หลายลักษณะดังที่ได้กล่าวแล้ว แต่บทความของ ประยงค์ แสนบูรณ (2557) ในเรื่องหลักธรรมในการปกครองของพระพุทธศาสนาได้นำหลักธรรมอันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์การแยกออกเป็นใน 3 ลักษณะที่น่าสนใจซึ่งประกอบด้วย

1) หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง เน้นไปที่คุณธรรมประจำใจของตัวบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลผู้เป็นผู้นำเป็นหัวหน้างานพึงระลึกและฝึกไว้จนเป็นนิสัย เป็นลักษณะของวิถีคิดวิธีการปฏิบัติตนอันนำมาซึ่งพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เหมาะสม สามารถสร้างความเชื่อมั่นเชื่อถือได้จากผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

โสภณธรรม คือ ธรรมอันทำให้ดีงาม เช่น ชันติ คือธรรมในหมวดของความอดทน ทนลำบาก ทนตรากตรำ และ ทนเจ็บใจ และ โสรัจจะ หรือความสงบเสงี่ยม ไม่ทุกข์ร้อนโกรธกลับเมื่อถูกทำให้เจ็บใจ

พหุการธรรม คือ ธรรมที่มีอุปการะมาก หมายถึงหลักธรรมที่ทำให้ผู้ปกครองเป็นบุคคลที่ไม่คิด ทำ พุด ในสิ่งที่ไม่ดี สร้างความไม่พอใจ เสียใจ และ เจ็บใจ ให้แก่ผู้อื่น ด้วยว่าผู้ปกครองรู้จักคิดยั้ง พิจารณาก่อนพุดและแสดงกริยาใด ๆ ออกไป ซึ่งหลักธรรม คือ สติ-สัมปชัญญะ โดย สติ คือ การคิดได้ระลึกได้รู้ความคิดตนก่อนที่จะพุดหรือแสดงกริยาใด ๆ และ สัมปชัญญะ คือ การรู้ตัวอยู่เสมอระหว่างที่พุดหรือแสดงกริยาใด ๆ เพราะฉะนั้นนักปกครองหรือผู้บริหารที่มี สติ-สัมปชัญญะ จะเป็นผู้ที่ไม่ทำอะไรผิดพลาด สร้างความสำเร็จได้ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง จึงเป็นธรรมที่มีอุปการะต่อผู้ปกครองมาก

โลกาธรรม หรือธรรมที่คุ้มครองโลกไม่ให้เสื่อมไปจากศีลธรรม คือ การแยกคนออกจากสัตว์เดรัจฉาน ทำให้สังคมหรือโลกน่าอยู่ ผู้ปกครองจึงพึงมีธรรมนี้ในตน โดยธรรมที่สำคัญนี้ คือ หิริ-โอตตัปปะ โดย หิริ คือ ความละอายแก่ใจของบุคคลที่จะทำความชั่วหรือทำผิดกฎระเบียบสังคม โอตตัปปะ คือ ความเกรงกลัวผลของความชั่วนั้น เกรงกลัวผลจากการทำผิดศีลธรรม เกรงกลัวผลจากการละเมิดกฎระเบียบของสังคมหรือกฎหมาย

สิกขาบุพพภาคธรรม แปลว่า ธรรมที่เป็นส่วนเบื้องต้นของการศึกษา คือ ธรรมอันสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดการศึกษานในสิ่งที่ดีที่ถูกต้องอันนำไปสู่ความสำเร็จได้ เมื่อผู้ผู้มีหลักธรรมนี้ประจำใจจะเป็นบุคคลที่รับฟังและศึกษาในสิ่งที่ถูกต้อง นำพาไปสู่ความรู้ที่ถูกต้อง ซึ่งความรู้นั้นก็ไปสู่ความสำเร็จได้ โดยธรรมนี้ประกอบด้วย ปรัตติโสขะ และ โยนิโสมนสิการ ซึ่ง ปรัตติโสขะ หมายถึงเสียงจากผู้อื่น หรือคือการรับฟังเสียงจากผู้อื่น โดยผู้อื่นที่นี้คือกัลยาณมิตร อันได้แก่ พระพุทธเจ้า พระอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้า ผู้ปฏิบัติดี พ่อแม่ ครูอาจารย์ ไม่รวมถึงผู้มีความประพฤติอันไม่ดี โยนิโสมนสิการ หมายถึง การคิดอย่างแยกคาง คัดอย่างละเอียดไตร่ตรอง นำปัญหามาคิดพิจารณาด้วยความรู้ด้วยเสียงจากผู้อื่น เพื่อให้เกิดปัญญาคือการแก้ปัญหาที่ถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ

อุปญญาตธรรม แปลว่า ธรรมที่เข้าไปรู้ได้ด้วยตนเอง คือ หลักธรรมสองอย่างที่พึงปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมสำคัญในสองประการ คือ อสังตมฺภูตฺตา กุศลธัมเมสุ หมายถึง ความไม่รู้จักพอไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยกับความดีที่ได้สร้าง และ อปฺปฏิวาณิตา ปธานสมิง หมายถึง ความไม่ย่อท้อในความเพียรพยายาม ไม่หยุดหย่อนในความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดย ธรรมสองข้อนี้เป็นหลักธรรมสำคัญที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงยึดถือปฏิบัติตลอดจนเข้าสู่พระนิพพาน

อัปมาทธรรม แปลว่า ความไม่ประมาท ไม่เผลอขาดสติ ไม่เลินเล่อ หมายถึง ในการกระทำใด ๆ ก็ตามของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหาร บุคคลพึงเป็นผู้ไม่ประมาท ไม่เผลอตัวไปกับสิ่งไม่ดี สิ่งอันเป็นทุจริต คือ ไม่คิดเลว พูดเลว ทำเลว แล้วกลับคิดพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบคอบด้วยความถูกต้อง

2) ทฤษฎีการปกครอง คือรูปแบบการปกครอง 3 ลักษณะที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการสอนภิกษุสงฆ์ถึงการปกครองตนเองของพระภิกษุสงฆ์ ซึ่งอาจไม่ตรงกับหลักการปกครองโดยตรงแต่สามารถขยายความได้ว่า

อัตตาริบัติ หมายถึง การปกครองที่ถือเอาตัวผู้ปกครองเป็นใหญ่ โดยหลักอัตตาริบัติในพระพุทธศาสนากล่าวว่า ให้ตนเองเป็นใหญ่ในการละซึ่งความชั่ว ปฏิบัติแต่สิ่งดี ละกิเลสเพียรพยายาม ผู้นำหรือผู้บริหารพึงมีสติในการกระทำการสิ่งใด ๆ ต่อผู้ตาม หรือการดำเนินการใด ๆ ควรพิจารณาให้ถ่วงถี่แล้วจึงค่อยดำเนินการ โดยพึงระลึกเสมอว่าตนเองมีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถสร้างความเดือดร้อนได้ ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำพึงมีสติอยู่เสมอก่อนการตัดสินใจใด ๆ

โลกาธิปไตย หมายถึง การปกครองที่ถือเอาโลกเป็นใหญ่ โดยให้พิจารณาว่าโลกประกอบด้วยคนและสิ่งมีชีวิตมากมาย ทุกชีวิตมีความรู้สึกนึกคิด การกระทำใด ๆ ของเราถูกเพ่งมองโดยผู้อื่น และกระทบกระเทือนต่อผู้อื่น การกระทำใด ๆ จึงต้องคิดพิจารณาถึงผู้อื่นเป็นสำคัญ การสิ่งใดที่จะกระทบต่อผู้อื่นให้เกิดผลเสียหายพึงไม่ทำ ซึ่งในปัจจุบันนี้คือหลักของประชาธิปไตยนั่นเอง โดยให้มองและรับฟังถึงเสียงของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันในสังคมกับเรา ในองค์การเรา ซึ่งการพิจารณาสิ่งใด ๆ ก่อนการปฏิบัติเสมอนี้คือการสร้างปัญญา โดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้จึงพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบจนเกิดปัญญา

ธรรมาธิปไตย หมายถึง การปกครองที่ถือธรรมหรือความถูกต้องเป็นใหญ่ ซึ่งเป็น การแสดงออกถึงความไม่ยึดติดตัวตนของผู้นำหรือโอนอ่อนอ่อนไปตามคำชักจูงใด ๆ หากแต่ การพิจารณาดำเนินการหรือตัดสินในเรื่องใด ๆ ก็ตาม บุคคลพึงยึดอยู่บนหลักของธรรม หรือ ความจริงอันเป็นที่ถูกต้อง สิ่งที่พิจารณาแล้วว่าผิดพึงละการกระทำ หากเป็นสิ่งที่ถูกสามารถสร้าง คุณประโยชน์ได้จึงกระทำ ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้พึงเน้นการปฏิบัติตนที่ถูกต้องตามหลักของ ความจริงความถูกต้องเป็นบรรทัดฐาน

ซึ่งด้วยหลักการปกครองทั้งสามลักษณะนี้ หากพิจารณาจะเห็นได้ว่าไม่ได้มีหลักใดที่ พระพุทธศาสนา มองว่าดีกว่าหลักอื่นหากแต่ให้ตัวผู้นำยืนอยู่บนหลักธรรมหรือบนความถูกต้องเป็น หลักเกณฑ์ นึกถึงผู้อื่นในสังคมไม่ก่อความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น และใช้สติความคิดในการแสดงพฤติกรรม

3) หลักธรรมในการปกครอง คือ หลักธรรมที่ผู้ปกครองหรือผู้นำใช้เป็นวิธีการในการ ปกครององค์กร เป็นหลักธรรมที่กระทบต่อผู้ตามหรือพนักงานในองค์กรมากที่สุด สามารถส่งผล ย้อนในทางลบต่อผู้นำหากไม่ปฏิบัติหรือปฏิบัติในทางที่ไม่ดี ซึ่งมีหลักธรรมที่สำคัญ ได้แก่

การไม่มีซึ่งอคติ 4 หมายถึง การไม่มีซึ่งความประพฤติที่ผิด ลำเอียง ไม่เที่ยง (พจนานุกรม พุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต)) โดยผู้ปกครองที่ปกครองด้วยความลำเอียงด้วยเหตุ 4 ประการอันเรียกว่าอคติ อันประกอบด้วย ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะชอบ) โทสาคติ (ลำเอียงเพราะชัง) โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง) ภยาคติ (ลำเอียง เพราะกลัว) หากผู้ปกครองลำเอียงในการปกครองแล้ว การเกิดความเสื่อมในยศ เสื่อมในความน่าเชื่อถือ ขาดการติดตามอย่างเชื่อใจ ขาดการยำเกรงจากผู้ตามจะเกิดขึ้นแก่ผู้ปกครองนั้น ดังเช่นใน พระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๑ พระสุตตันตปิฎก เล่มที่ ๑๓ (ฉบับมหาจุฬาฯ) อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต อคติสูตรที่ ๑ (http://84000.org/tipitaka/read/m_siri.php?B=21&siri=17) ที่กล่าวว่า

“ภิกษุทั้งหลาย การถึงอคติ (ความลำเอียง) ๔ ประการนี้

การถึงอคติ ๔ ประการ อะไรบ้าง คือ

บุคคลย่อมถึง

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| ๑. ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะชอบ) | ๒. โทสาคติ (ลำเอียงเพราะชัง) |
| ๓. โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง) | ๔. ภยาคติ (ลำเอียงเพราะกลัว)” |

“ภิกษุทั้งหลาย การถึงอคติ ๔ ประการนี้แล

บุคคลใดละเมิดความชอบธรรม

เพราะฉันทาคติ โทสาคติ โมหาคติ ภยาคติ

ยศของบุคคลนั้นย่อมเสื่อม

ดุจดวงจันทร์ข้างแรมฉะนั้น”

ซึ่งหากพิจารณาการไม่มีซึ่งอคติ 4 นี้ กับการจัดการองค์การในรูปแบบสากล มีความสอดคล้องกันกับความยุติธรรมในองค์การ (Organizational Justice) อันเป็นสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่นำมาซึ่งความรู้สึกอันดีแก่บุคลากรในองค์การ บุคลากรจะมอบความเกรงใจและมีพฤติกรรมในทางที่ดีต่อผู้บริหาร อันนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งในทางกลับกันหากผู้บริหารขาดซึ่งความยุติธรรมและไม่มีจริยธรรมในการบริหารบุคลากรจะเกิดความรู้สึกต่อต้าน เสียความรู้สึกต่อผู้บริหาร เกิดอาการเหนื่อยล้าทางอารมณ์และส่งผลทางลบต่อพฤติกรรมการทำงาน (Gan et al., 2020) เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Jackson et al (2012) ที่พบว่าความยุติธรรมและขวัญกำลังใจจากผู้นำนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากรต่อภาระงาน (task Performance) การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เกิดความพึงพอใจในงานและความผูกพันขององค์การ โดยลักษณะของการไม่มีซึ่งอคติ 4 นี้ มีความสอดคล้องกับ ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice) ซึ่งประกอบด้วยสองด้าน คือ ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันได้แก่การได้รับการปฏิบัติทางวาจาทางกาย ด้วยความสุภาพให้เกียรติจากผู้บังคับบัญชา และด้านข้อมูลข่าวสาร อันได้แก่การได้รับข้อมูลในการทำงานในการตัดสินใจอย่างครบถ้วนเท่าเทียมจากผู้บังคับบัญชา เมื่อบุคลากรรับรู้ได้ถึงความยุติธรรมนี้แล้ว จะเกิดความผูกพันขององค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Moon et al., 2013) เป็นไปในทางเดียวกับงานวิจัยของ Capone and Petrillo (2015) ที่ทำกับครูในประเทศอิตาลีเพื่อพิสูจน์ถึงการรับรู้ซึ่งความยุติธรรมองค์การต่อความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงานและภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งให้ผลว่าการรับรู้ซึ่งความยุติธรรมองค์การนำมาซึ่งอิทธิพลทางลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน โดยสรุปแล้ว การไม่มีซึ่งอคติ 4 นำมาซึ่งการรับรู้ได้ของบุคลากรในองค์การถึงความยุติธรรม จึงนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร

โดยทั้งนี้งานวิจัยของ Sawalhi, Zgoulli and Hofaidhllaoui (2017) ซึ่งได้ทำวิจัยกับพนักงานบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศฝรั่งเศสจำนวน 343 คน ในเรื่องของความยุติธรรมในองค์การกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยมีความผูกพันขององค์การเป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลจากการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า ความยุติธรรมในองค์การอันประกอบด้วย ความยุติธรรมในการปฏิบัติงานจากผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การในการให้คำแนะนำและข้อมูลในการตัดสินใจ (Interactional Justice), ความยุติธรรมในด้านผลตอบแทนจากองค์การต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Distributive Justice) และความยุติธรรมในด้านโครงสร้าง ระเบียบ และข้อบังคับ ต่อบุคลากรในองค์การ (Procedural Justice) มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานทั้งในรูปแบบของทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันขององค์การ ซึ่งจากผลการวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลจากการรับรู้ในความยุติธรรมขององค์การส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานนำไปสู่พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้

และในงานวิจัยของ Hon and Lu (2013) ที่ทำการวิจัยกับพนักงานโรงแรมและหัวหน้างานชาวต่างชาติในประเทศจีน โดยใช้การสอบถามทั้งสองกลุ่ม คือพนักงานประเมินค่าความยุติธรรม หัวหน้างาน และหัวหน้างานประเมินค่าพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องของอิทธิพลของความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน (Interactional Justice) ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงาน โดยมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในหัวข้อการมีความตั้งใจช่วยเหลือในการทำงานต่อหัวหน้างานเป็นอย่างดี (Upward Help Intention) เป็นตัวแปรคั่นกลาง โดยพิจารณาถึงความยุติธรรมในด้านผลตอบแทนจากองค์กรต่อความทุ่มเท (Distributive Justice) เป็นตัวแปรเร่งระหว่างความสัมพันธ์ของการมีความตั้งใจช่วยเหลือหัวหน้างานกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งงานวิจัยได้แสดงผลว่า อิทธิพลของความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์กรที่ดีด้านการมีความตั้งใจช่วยเหลือหัวหน้างาน และ ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า หากพนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมในด้านผลตอบแทนจากองค์กรต่อความทุ่มเท (Distributive Justice) มากเท่าไร พนักงานจะมีพฤติกรรมการมีความตั้งใจช่วยเหลือหัวหน้างานมากขึ้นตาม แต่หากความยุติธรรมนี้ลดลง จะส่งผลให้พฤติกรรมการมีความตั้งใจช่วยเหลือหัวหน้างานลดลงด้วย

พรหมวิหาร 4 หมายถึง ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีความดีอันยิ่งใหญ่ คือผู้นำ นอกจากจะไม่อคติเอนเอียงแล้ว พึงมีความรักความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม ซึ่งจะนำมาซึ่งความรักความเชื่อถือต่อผู้นำจากการมีพรหมวิหาร 4 นี้ ซึ่งประกอบด้วย

เมตตา หมายถึง ความรักความปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นมีความสุข

กรุณา หมายถึง การมีจิตใจอยากช่วยเหลือผู้อื่นผู้มีความทุกข์

มุทิตา หมายถึง ความยินดีกับผู้อื่นเมื่อผู้อื่นได้ดี

อุเบกขา หมายถึง การวางใจเป็นกลาง ไม่ยึดติดใต้อะไรเสียใจ พึงมองว่าสิ่งใด ๆ เกิดจากผลของกรรม การแก้ไขสามารถทำได้เท่าที่จะทำได้ในปัจจุบัน สิ่งที่ไม่สามารถแก้ไขได้พึงมองว่าเป็นผลจากกรรมเก่าเดิม

จากลักษณะของความดีความประเสริฐทั้ง 4 อย่างนี้ หากผู้นำสามารถนำไปปฏิบัติในการจัดการองค์กรได้ สภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะเกิดขึ้น ความสุขความสบายใจในสถานที่ทำงานจะเกิดขึ้น ผู้ตามหรือบุคลากรมีความสุข เมื่อเกิดความทุกข์ก็ได้รับการดูแลจากผู้นำ ซึ่งหลักพรหมวิหาร 4 นี้ หากกล่าวถึงใน 4 องค์ประกอบ จะพบว่ามีลักษณะของพุทธอย่างแท้จริง คือมีเรื่องการวางเฉย อันกล่าวถึงเรื่องกฎแห่งกรรม แต่ในทางสากลหลักของเมตตาและกรุณาในการจัดการเทียบเคียงได้กับ Compassionate ซึ่งมีใจความว่า ความเมตตาในการทำงานคือกระบวนการอันเป็นเหตุเป็นผลในตัวบุคคลที่รับรู้ความทุกข์เศร้าของบุคคลอื่นแล้วเกิดความรู้สึกร่วมกับบุคคลนั้น เกิดความรู้สึกอย่างช่วยเหลือแบ่งเบาและลงมือทำให้ความทุกข์นั้นบรรเทาลง (Dutton et al., 2007; Kornfield,

1993) ซึ่งอาจทำได้ด้วยการช่วยเหลือทางร่างกายหรือทางการสื่อสารด้วยวาจา (Dutton et al., 2007; Frost et al., 2006; Rynes et al., 2012) ซึ่งในงานวิจัยของ Hur, Moon and Rhee (2016) กับพนักงานห้างสรรพสินค้าในประเทศฮ่องกงได้แสดงให้เห็นว่า ความเมตตาในองค์การอันเกิดขึ้นกับบุคลากรในการทำงาน ทั้งจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และจากบุคคลภายนอก นำมาซึ่งการประมวลผลโดยตนเองของพนักงานว่างานที่ทำอยู่นั้นดีมีค่า พนักงานเกิดความทุ่มเทใส่ใจในงาน นำมาซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และมีพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน หากพนักงานรับรู้ได้ถึงความเมตตาจากผู้บริหาร จะสอดคล้องกันกับการรับรู้ซึ่งการสนับสนุนและช่วยเหลือขององค์การ (Perceived Organizational Support) ซึ่งมีความหมายถึงการที่องค์การได้แสดงให้เห็นให้บุคลากรรู้ว่า สิ่งที่คุณค่ามอบให้องค์การนั้นมีคุณค่า และองค์การได้ตอบแทนกลับด้วยความห่วงใยในชีวิตความเป็นอยู่ (Eisenberger et al., 1986 cited in Karatepe, 2012) บุคลากรจะเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีตัวตนในองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Brown and Roloff (2015) ที่ทำกับครูในประเทศสหรัฐอเมริกาว่า แม้แต่ภายใต้สถานการณ์ที่บุคลากรต้องทำงานหนักกว่าปรกติ หากองค์การได้สื่อสารให้รับรู้ได้ว่า การทุ่มเททำงานของบุคลากรนี้มีคุณค่าและได้รับการรับรู้และตอบแทนโดยองค์การ สิ่งนี้ช่วยป้องกันการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานได้เป็นอย่างดี

งานวิจัยของ Karatepe (2012) ที่ทำกับพนักงานบริการแนวหน้า (Frontline) ในโรงแรมในประเทศแคนาดา ในเรื่องของการรับรู้การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานผ่านความพึงพอใจในอาชีพ (Career Satisfaction) นั้น พบว่า การรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยเมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติอันดีจากองค์การ ได้รับการช่วยเหลือ องค์การให้ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้โอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ มีการแนะนำในการทำงานที่ดี มีการจัดการสอนการฝึกอบรมให้พนักงานได้พัฒนาตนเองและมีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพนั้น สิ่งเหล่านี้นำมาซึ่งความพึงพอใจในอาชีพของพนักงาน เมื่อความพึงพอใจเกิดขึ้นแล้ว พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานจึงเกิดตาม โดยแม้ว่าในงาน Frontline จะมีโอกาสเกิดความผิดพลาดในการทำงานได้ง่าย แต่พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานนี้ จะสามารถแก้ไขปรับปรุงความผิดพลาดนั้นได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมที่ดีในการทำงานอย่างหนึ่ง (Service Recovery Performance)

ราชสังคหวัตถุ 4 ประการ คือ ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจประชาชน, หลักการสงเคราะห์ประชาชนของนักปกครอง — Ràja-saigahavatthu: a ruler's bases of sympathy; royal acts of doing favours: virtues making for national integration ซึ่งการบริหารองค์การตามหลักทั้ง 4 นี้ จะนำมาซึ่งความรักของผู้ตามต่อผู้นำ ประกอบด้วย

1. สัสสมะระ : ความฉลาดในการส่งเสริมให้ธุรกิจเจริญรุ่งเรือง
2. บุริสมะระ : ความฉลาดในการส่งเสริมคนดีมีความสามารถ

3. สัมมาปาสะ : ความรู้จักผูกพันรวมใจผู้ตามด้วยการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการประกอบอาชีพ

4. วาชเปยยะ : หรือ วาจาเปยยะ ความมีวาจาอันถูกต้องมีน้ำใจ คือ รู้จักพูด รู้จักปราศรัยไพเราะ สุภาพนุ่มนวล ประกอบด้วยเหตุผล มีประโยชน์ เป็นทางแห่งสามัคคี ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี และความนิยมเชื่อถือ (พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตโต)

จากหลัก ราชสังคหัตถุธรรม 4 นี้ เปรียบเสมือนศาสตร์และศิลป์ของนักปกครองหรือนักบริหาร มีการใช้วาจาพูดชื่นชม มีการผลักดันสนับสนุนและจูงใจบุคลากรให้เกิดความพยายาม มีการสร้างพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน มีการช่วยเหลือให้ทุนทั้งในรูปปัจจัยและความรู้รวมถึงเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน และ มีการคัดเลือกอุปกรณ์เครื่องมือหรือสินค้าเพื่อใช้ประกอบการทำงานที่มีคุณภาพทุนแรงแก่บุคลากรได้ ซึ่งการปฏิบัติตามศาสตร์และศิลป์นี้นำมาซึ่งสวัสดิภาพของบุคลากร อันสามารถสร้างความผูกพันองค์การได้ ราชสังคหัตถุธรรม 4 นี้ สามารถพิจารณาเปรียบเทียบได้กับการรู้สึกรับรู้ได้ถึง การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ (Perceived Organization Support) อันหมายถึง บุคลากรสามารถรับรู้ได้ถึงคุณค่าของตนต่อองค์การ และองค์การแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจต่อความเป็นอยู่ของบุคลากร (Joiner, 2007) โดยการรับรู้ได้ถึง การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การนี้ เป็นไปตามทฤษฎี Social Exchange Theory ที่แสดงถึงการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนกันระหว่างบุคลากรกับองค์การ เมื่อบุคลากรรับรู้ได้ว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์การ สิ่งที่บุคลากรได้ทำให้องค์การได้รับการประเมินค่าอย่างเหมาะสมและได้รับการตอบแทน บุคลากรจะตอบแทนคืนแก่องค์การด้วยพฤติกรรมที่ดี ซึ่งก็คือพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เกิดการพัฒนาพฤติกรรมในการทำงานของตนเองขึ้น และในทางตรงกันข้ามยังช่วยลดปัญหาความตั้งใจในการลาออกจากงานด้วย ดังเช่นในงานวิจัยของ Madden, Mathias and Madden (2015) ที่ทำกับพนักงานบริการด้านสาธารณสุขใน Mid-Atlantic region of the USA ซึ่งได้ผลว่า การรับรู้ในการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อการมีพฤติกรรมความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานในองค์การและมีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงาน ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวนี้ยังให้คำแนะนำสำหรับการบริหารจัดการองค์การว่า เพื่อเป็นการลดปัญหาการตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานลง ผู้บริหารพึงให้การสนับสนุนช่วยเหลือพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้ผลตอบแทนในคุณค่าที่พนักงานได้สร้างให้องค์การอย่างเหมาะสม โดยแสดงให้เห็นว่าองค์การรับรู้คุณค่าของพนักงาน สนับสนุนให้มีโอกาสในความก้าวหน้าเจริญเติบโต และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ โดยทั้งพระพรหมวิหาร 4 และ ราชสังคหัตถุ 4 นี้ พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ. ปยุตโต (2547) ได้กล่าวไว้ในการเทศนา เรื่อง “บริหารคนต้องให้ได้ตั้งใจไปถึงทั้งโลก” ว่า การเป็นผู้นำ เมื่อบริหารคนด้วยพระพรหมวิหาร 4 อันเป็นเรื่องของพื้นฐานความคิดและจิตใจแล้ว การปฏิบัติคือ ราชสังคหัตถุ 4 นี้

จะนำมาซึ่งความรักในงานและในตัวผู้นำของผู้ตาม เกิดความรู้สึกที่ดีมีพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากรตอบแทนให้กับผู้นำและองค์การสอดคล้องกับทฤษฎี Social Exchange Theory

จักรวรรดิวัตร 12 ประการ คือ วัตรของพระเจ้าจักรพรรดิ, พระจริยาที่พระเจ้าจักรพรรดิพึงทรงบำเพ็ญสม่ำเสมอ, ธรรมเนียมการทรงบำเพ็ญพระราชกรณียกิจของพระเจ้าจักรพรรดิ, หน้าที่ของนักปกครองผู้ยิ่งใหญ่ (Cakkavatti-vatta: duties of a universal king or a great ruler) ประกอบด้วย

1. ธรรมาธิปไตย (ถือธรรมเป็นใหญ่ เคารพนับถือบูชายำเกรงธรรม ยึดธรรมเป็นหลัก เป็นธงชัย เป็นธรรมาธิปไตย ซึ่งมีความหมายถึงการยึดความถูกต้องเป็นหลักในการจัดการองค์การ — Dhammādhīpateyya: supremacy of the law of truth and righteousness; rule of the Dhamma; rule of the true law) (1) และ

2. ธรรมิการักษา (จัดการรักษาป้องกันและคุ้มครองอันชอบธรรมและเป็นธรรม — Dhammikārakkhā: provision of the right watch, ward and protection) โดยผู้นำคำนึงถึงผู้ตามหรือบุคลากร ดังนี้

ก. อันโตชน (แก่ชนภายใน ตั้งแต่พระมหากษัตริย์ โอรัส ธิดา จนถึงผู้ปฏิบัติราชการในพระองค์ทั้งหมด คือ คนในปกครองส่วนตัว ตั้งแต่บุตรธิดาเป็นต้นไป ด้วยให้การบำรุงเลี้ยงอบรมสั่งสอนเป็นต้นให้อยู่โดยเรียบร้อยสงบสุข และมีความเคารพนับถือกัน — for one's own folk) (2)

ข. พลกาย (แก่กองทัพ คือ ปวงเสนาข้าทหาร, ข้าราชการฝ่ายทหาร — for the army; the armed forces; military personnel) (3)

ค. ชัตติยะ (แก่ข้าราชการทั้งหลายผู้อยู่ในพระบรมเดชาานุภาพ, เจ้าเมืองขึ้น, ปัจจุบันสงเคราะห์ชนชั้นปกครองและนักบริหารชั้นผู้ใหญ่ทั้งหลาย, ข้าราชการฝ่ายปกครอง — for colonial kings; administrative officers) (4)

ง. อนุยนต์ (แก่ผู้ตามเสด็จ คือ ราชบริพารทั้งหลาย, ปัจจุบันควรสงเคราะห์ข้าราชการฝ่ายพลเรือนเข้าทั้งหมด — for the royal dependants; civil servants) (5)

จ. พราหมณคฤหบดี (แก่ชนเจ้าพิธี เจ้าตำรา พ่อค้า เจ้าไร่เจ้านา คือ ครูอาจารย์ นักวิชาการ หมอ พ่อค้า ผู้ประกอบวิชาชีพต่าง ๆ และเกษตรกร ด้วยช่วยจัดหาทุนและอุปกรณ์ เป็นต้น — for brahmins and householders; the professional, traders and the agricultural) (6)

ฉ. เนคมชานบท (แก่ชาวนิคมชนบท คือ ราษฎรทั้งปวงทุกท้องถิ่นตลอดถึงชายแดนทั่วไปไม่ทอดทิ้ง — for town and country dwellers; townsmen and villagers; upcountry people) (7)

ช. สมณพราหมณ์ (แก่พระสงฆ์และบรรพชิตผู้ทรงศีลทรงคุณธรรม — for the religious) (8)

ญ. มิคปักษี (แก่มฤคและปักษี คือ สัตว์อันควรสงวนทั้งหลาย — for beasts and birds) (9)

ซึ่งจากข้อนี้สรุปได้ว่า ผู้บริหารพึงดูแลรักษาความปลอดภัยให้กับบุคลากรในองค์การเป็นอย่างดี สถานที่ทำงานต้องมีความปลอดภัยในการทำงาน และดูแลรักษาถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ ทั้งคู่ค้า ลูกค้า และสังคมโดยรวม

3. อธรรมการนิเสธนา (ห้ามกั้น มิให้มีการอันอธรรมเกิดขึ้นในพระราชอาณาเขต คือ จัดการป้องกันแก้ไขมิให้มีการกระทำความผิดความชั่วร้ายเดือดร้อนเกิดขึ้นในบ้านเมือง คือการบัญญัติให้มีระเบียบและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนเท่าเทียมกันในองค์การและมีการนำไปบังคับใช้อย่างจริงจัง — Adhammakàranisedhanà: to let no wrongdoing prevail in the kingdom) (10)

4. ธนานุประทาน (ปันทรัพย์เฉลี่ยให้แก่ชนผู้ไร้ทรัพย์ มิให้มีคนขัดสนยากไร้ในแว่นแคว้น คือ การบำรุงให้บุคลากรมีความเป็นอยู่ที่ดี มีการช่วยเหลือตามสมควรเมื่อจำเป็น — Dhanànuppadàna: to let wealth be given or distributed to the poor) (11)

5. ปริปุจฉา (ปรึกษาสอบถามปัญหาเกี่ยวกับสมณพราหมณ์ ผู้ประพฤตินิ ปฏิบัติชอบ ผู้ไม่ประมาท มัวเมา อยู่เสมอตามกาลอันควร เพื่อให้รู้ชัดการอันดีชั่ว ควรประกอบหรือไม่ เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขหรือไม่ แล้วประพฤตินิปฏิบัติให้เป็นไปโดยถูกต้อง ข้อนี้ปัจจุบันสงเคราะห์นักปราชญ์นักวิชาการผู้ทรงคุณธรรมเข้าด้วย คือการสอบถามเรียนรู้อย่างไม่ถือตัวต่อทั้งบุคลากรและกับบุคคลภายนอกองค์การ — Paripucchà: to go from time to time to see and seek advice from the men of religious life who maintain high moral standards; to have virtuous counsellors and seek after greater virtue) (12) (พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต))

จากหลักจักรวรรดิ 12 นี้ สามารถสรุปโดยใจความได้โดยย่อว่าเป็นหน้าที่ของนักปกครองที่สำคัญ โดยมีใจความสำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. ธรรมาธิปไตย : ผู้บริหารเป็นผู้ยึดถือความถูกต้องและความจริง
2. ธรรมิการักษา : ผู้บริหารมีการจัดการส่งเสริมดูแลบุคลากรในองค์การทั้งหมดให้มีความสุขกายและใจ มีความปลอดภัยแก่ชีวิตและการทำงาน และรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การรวมถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม
3. อธรรมการนิเสธนา : ผู้บริหารมีการวางกฎระเบียบและการลงโทษที่ชัดเจนในองค์การเพื่อไม่ให้เกิดการกระทำผิดโดยบุคลากรต่อองค์การและต่อการอยู่ร่วมกันในองค์การ
4. ธนานุประทาน : ผู้บริหารช่วยเหลือบุคลากรในเวลาลำบากด้วยเงินขององค์การหรือส่วนตัว หรือการแบ่งกำไรให้กับบุคลากรในรูปของโบนัสอย่างเหมาะสม
5. ปริปุจฉา : ผู้บริหารปรึกษาในการทำงานและความสงสัยในสิ่งที่ตนไม่รู้กับผู้รู้หรือบุคลากรที่มีความสามารถโดยไม่เชื่อมั่นยึดมั่นแต่ความคิดส่วนตัว

การพิจารณาประยุกต์ปรับปรุงใช้จักรวรรดิ 12 ในการปกครององค์การสามารถทำได้ สามารถนำมาซึ่งสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดี สร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับผู้ตามหรือบุคลากรในองค์การ และรวมถึงสังคมชุมชนและสิ่งแวดล้อม

จักรวรรดิ 12 นี้ คือหลักแห่งการปกครองอย่างแท้จริง เป็นสิ่งที่นักปกครองพึงใช้ปฏิบัติ ในการปกครอง ดังเนื้อความในพระไตรปิฎกเล่มที่ ๑๑ พระสุตตันตปิฎกเล่มที่ ๓ [ฉบับมหาจุฬาฯ] ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค [๓. จักกวัตติสูตร] หน้า 59-82 เรื่องพระเจ้าจักรพรรดิทัพเหนมิ ซึ่งกล่าวถึง พระจักรพรรดิผู้ปกครองบ้านเมืองอย่างปรกติสุขโดยยึดหลัก 12 ประการ แล้ววันหนึ่งได้ออกบวชเป็น ฤๅษีจึงได้มอบราชสมบัติให้แก่บุตรชาย ซึ่งต่อมาบ้านเมืองเกิดความผิดปกติไม่เหมือนในยุคของ บิดา พระราชาองค์ใหม่จึงเข้าปรึกษาพระราชาองค์เก่าผู้เป็นฤๅษี ฤๅษีจึงได้ประทานหลักการบริหาร บ้านเมืองให้ ซึ่งรวมสรุปโดยหลักมี 5 ข้อ แต่สามารถจับใจความแยกเป็น 12 ข้อสำคัญ ซึ่งก็คือ จักรวรรดิวัตรนี้เอง โดยต่อมาเมื่อพระราชาผู้เป็นบุตรของฤๅษีได้ปฏิบัติตามคำสอนของบิดา บ้านเมือง กลับมาปรกติสุข และส่งผลให้เมื่อเสด็จไปที่ใด ราชาแว่นแคว้นเมืองต่าง ๆ เข้ามาสวามิภักดิ์ต่อ พระองค์ ซึ่งหลักจักรวรรดิวัตร 12 ประการนี้เป็นข้อปฏิบัติที่สำคัญสำหรับนักปกครองโดยแท้จริง การพิจารณาประยุกต์ปรับปรุงใช้ในการปกครององค์การสามารถทำได้ ซึ่งจากเนื้อหาในเรื่อง การเกื้อหนุนอุปการะแก่คนในปกครองหรือผู้ตาม สามารถนำมาซึ่งสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดี สร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับผู้ตามได้ ซึ่งหากพิจารณาหลักจักรวรรดิวัตร 12 นี้ให้ดีแล้วจะสอดคล้องกันกับ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant Leadership) อันเป็นลักษณะของผู้นำที่นึกถึงผู้อื่นเสมอ มีการจัดหาผลักดันให้บุคลากรในองค์การได้รับความสุขความสะอาดสบาย เกิดความเจริญก้าวหน้า ในอาชีพ พุดจาและปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนด้วยความสุภาพให้เกียรติ มีความจริงใจโปร่งใส แต่ทั้งนี้ ต้องประกอบไปด้วยความรู้ความสามารถ มีมุมมองที่กว้างไกลเฉียบแหลม สามารถนำพาองค์การไปได้ ด้วยการตัดสินใจที่มีเหตุผล และเป็นที่เชื่อใจของบุคลากร (Russell and Gregory Stone, 2002) โดยทั้งนี้ the CEO of The Greenleaf Center for Servant ระบุไว้ในบทความ The Servant as Leader ในปี 1970 ว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการ เป็นผู้แสดงความรับผิดชอบในการเจริญเติบโตของประชากร เป็นผู้รับฟังที่ดี มีความคิดอย่างเป็นระบบ มีความเข้าใจผู้อื่น มีสติ รักษาบรรเทาความทุกข์ผู้อื่น มีใจรักบริการ พุดชั่งจูงโนมน้าวบุคคลอื่นได้ดี มองการณ์ไกล และพัฒนาชุมชนให้แน่นแฟ้น ซึ่งภาวะผู้นำ ในลักษณะนี้จะนำมาซึ่งการรับรู้ของพนักงานถึงความช่วยเหลือสนับสนุนจากองค์การ พนักงาน เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมีความสำคัญต่อองค์การ และเกิดการพัฒนา พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานขึ้น มากไปกว่านั้น ผู้นำแบบใฝ่บริการมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา บุคลากรของตนให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน และมีพฤติกรรมในการทำงานที่ดี มีบทบาท ในการวางวิธีการทำงานและมาตรฐานที่ดีเยี่ยมในการปฏิบัติงาน รวมถึงให้เครื่องมือที่ดีและ ความอิสระในการทำงานกับบุคลากร หรือสรุปได้โดยรวมว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการนี้คือผู้นำที่รับผิดชอบต่อ การพัฒนาตนเองของบุคลากรและสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ดี ดังเช่นในงานวิจัยของ Otero-Neira, Varela-Neira and Bande (2016) ที่ทำกับพนักงานขายในประเทศสเปน ซึ่งพบว่า เมื่อผู้บริหารมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ จะเกิดผลทางบวกต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งโดยทางตรงและผ่านการรับรู้ถึงการช่วยเหลือและสนับสนุนจากองค์การ

แต่อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการอาจไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานได้ แต่มีอิทธิพลผ่านตัวแปรคั่นกลางอื่น ๆ เช่นในงานวิจัยของ Sihombing et al. (2017) ที่ทำกับพนักงานธนาคาร Bank Tabungan Negara (BTN) ในประเทศอินโดนีเซีย พบว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการนั้นไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่าน การให้รางวัลในการทำงานกับพนักงาน (Reward) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) และ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ซึ่งด้วยผลนี้แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติตนของผู้บริหารในด้านการรับใช้ต่อพนักงานเช่นการเป็นแบบอย่าง การช่วยเหลือในการทำงาน การผลักดันส่งเสริม การมีการสื่อสารที่ดี ไม่ส่งผลกระทบต่อนำพนักงานเกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน แต่สร้างความพึงพอใจในงาน สร้างวัฒนธรรมองค์การอันดี และส่งผลในเรื่องของการมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกองค์การที่ดีของพนักงานด้วยการให้รางวัล โดยเมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์การเป็นไปตามค่านิยมของพนักงานที่ต้องการในการทำงานและเป็นหลักปฏิบัติที่ดีตามพฤติกรรมของผู้บริหาร และพนักงานมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลจากผลงานแล้ว พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานจึงเกิดขึ้น ซึ่งจากงานวิจัยของ Sihombing et al. (2017) นี้ สอดคล้องกันกับงานวิจัยของ Jaiswal and Dhar (2017) ที่ทำขึ้นโดยมีพนักงานบริษัทของประเทศอินเดีย 35 บริษัท มีทีมการทำงานเข้าร่วมในงานวิจัย 48 ทีม โดยแต่ละทีมมีหัวหน้างาน โดยการวิจัยนี้ต้องการวัดอิทธิพลของหัวหน้างานอันมีพฤติกรรมแบบใฝ่บริการกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานในเรื่องความสร้างสรรค์ (Creative Performance) ผ่านความเชื่อใจในหัวหน้างาน (Trust) โดยต้องการวัดในสองลักษณะคือลักษณะของทีมและส่วนบุคคล โดยส่วนบุคคลนั้นมีการนำเอาเรื่องลักษณะประจำตัวของบุคคลเป็นตัวแปรเร่ง โดยตัวแปรเร่งคือความทะเยอทะยานของบุคคล (Thriving) ซึ่งผลจากการวิจัยแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานผ่านความเชื่อใจในตัวหัวหน้างาน หากผู้นำในองค์การมีพฤติกรรมใฝ่บริการแล้ว จะสร้างความเชื่อใจให้กับทีมหรือพนักงานได้ ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของทีมขึ้น โดยทั้งนี้ หากบุคลากรในทีมเป็นผู้มีลักษณะของความทะเยอทะยาน จะยิ่งมีความเชื่อใจในหัวหน้างานมากขึ้น พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานจะมากขึ้นตาม เพราะฉะนั้นองค์การพึงผลักดันให้เกิดลักษณะของผู้นำแบบใฝ่บริการนี้ขึ้นในหัวหน้างาน อันนำไปสู่พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร

และจากจักรวรรดิวัตร 12 นี้ ได้กล่าวถึงการปฏิบัติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การทั้งหมด ซึ่งรวมถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงมีความสอดคล้องกันกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) อันเป็นภาวะผู้นำที่เน้นไปที่พฤติกรรมของผู้นำที่สอดคล้องกันกับเรื่องของความยั่งยืน อันประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งผู้นำในรูปแบบนี้นั้น เป็นบุคคลที่ตระหนักถึงสถานการณ์ของโลกในเรื่องของความเสื่อมโทรม และการรณรงค์บังคับให้พิจารณาดำเนินธุรกิจโดยคิด

ตระหนักทั้งองค์การตนเอง บุคลากร บุคคลภายนอก และสังคมรวมถึงสิ่งแวดล้อม (Bendell, Shutherland and Little, 2017) โดยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนนี้ เป็นผู้นำที่มีการประสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดี รับรู้และเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับสังคม ไม่ยึดติดกับรายได้ขององค์การ เพียงอย่างเดียว มีพฤติกรรมมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในส่วนของสภาวะแวดล้อมในการทำงานให้กับองค์การ และทำธุรกิจโดยนึกถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การเป็นอย่างมาก ทั้งผลักดันให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้พัฒนาตนเอง และมุ่งมั่นช่วยเหลือสังคม (Gerard, McMillan and Green, 2017)

ทศพิธราชธรรม 10 คือ จริยวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินทรงประพฤติเป็นหลักธรรมประจำพระองค์ หรือคุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง มี 10 ประการ และ ธรรมของพระราชา, กิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติ, คุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง, ธรรมของนักปกครอง (Rajadhamma: virtues or duties of the king; royal virtues; virtues of a ruler) ประกอบด้วย

1. ทาน (การให้ คือ สละทรัพย์สินของ บำรุงเลี้ยง ช่วยเหลือประชาราษฎร์ และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ — Dāna: charity; liberality; generosity)

2. ศีล (ความประพฤติดีงาม คือ สำรวมกายและวจีหาวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษากิตติคุณให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นที่เคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ใครจะดูแคลน — Sāla: high moral character)

3. ปริจจาคะ (การบริจจาค คือ เสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง — Pariccāga: self-sacrifice)

4. อาชชวะ (ความซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจไม่หลอกลวงประชาชน — ājjava: honesty; integrity)

5. มัททวะ (ความอ่อนโยน คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่งหยาบคายกระด้างถือองค์ มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีที่ริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม ให้ได้ความรักภักดี แต่มีชาติยาเกรง — Maddava: kindness and gentleness)

6. ตปะ (ความทรงเดช คือ แผลพหากิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำอำยัจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้ ไม่ยอมให้หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและความปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอ หรืออย่างสามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียร ทำกิจให้บริบูรณ์ — Tapa: austerity; self-control; non-indulgence)

7. อักโกธะ (ความไม่โกรธ คือ ไม่กริ้วกราดลุอำนาจความโกรธ จนเป็นเหตุให้วินิจฉัยความและกระทำการต่าง ๆ ผิดพลาดเสียธรรม มิเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองชุน่ วินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันราบเรียบเป็นตัวของตนเอง — Akkodha: non-anger; non-fury)

8. อวิหิงสา (ความไม่เบียดเบียน คือ ไม่บีบบังคับกดขี่ เช่น เก็บภาษีขูดรีด หรือเกณฑ์แรงงานเกินขนาด ไม่หลงระเริงอำนาจ ขาดความกรุณา หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใดเพราะอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง — Avihissā: non-violence; non-oppression)

9. ขันติ (ความอดทน คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ ถึงจะลำบากกายเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกย่ำถูกหยันด้วยคำเสียดสีถากถางอย่างไร ก็ไม่หมัดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกรณียี่ที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม — Khanti: patience; forbearance; tolerance)

10. อวิโรธนะ (ความไม่คลาดธรรม คือ วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรม คงที่ไม่มี ความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำที่ตีร้าย ลากสักการะ หรืออภิวรรณณ์ อนิวัฐรรณณ์ใด ๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุคธรรม คือ ความเที่ยงธรรม และ นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจน ขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป — Avirodhana: nondeviation from righteousness; conformity to the law) (พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) พระธรรมปิฎก (ประยูรค์ ปยุตฺโต))

สามารถสรุปทศพิธราชธรรมนี้ในการปกครององค์การได้โดยผู้บริหาร คือ

1. ทาน : การให้ คือ ผู้บริหารมีการบริจาคเงินช่วยเหลือสังคมหรือมีโครงการที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นประจำ

2. ศील : ความประพฤติดีงาม คือ ผู้บริหาร ทำดี พุทธิ ประกอบแต่การสุจริต เป็นที่น่าเคารพนับถือของพนักงาน

3. ปริจจาคะ : การบริจาค คือ ผู้บริหารยอมสละเวลาและความสบายส่วนตัว ร่วมทำงานที่ยากลำบากไปกับพนักงาน

4. อาชชวะ : ความซื่อตรง คือ ผู้บริหารเป็นคนซื่อสัตย์ใฝ่มารยา พุดตรงไม่ปกปิดโกหก วาจาเชื่อถือได้

5. มัททวะ : ความอ่อนโยน คือ ผู้บริหารมีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่งหยาบคายกระด้างถือตัวกับพนักงาน

6. ตปะ : ความทรงเดช คือ ผู้บริหารมีความเป็นอยู่อย่างสามัญ ไม่ฟุ้งเฟ้อ ไม่ถูกครอบงำด้วยวัตถุล่อใจ

7. อักโกธะ : ความไม่โกรธ คือ ผู้บริหารไม่กริ้วกราดลุอำนาจความโกรธ จนเป็นเหตุให้วินิจฉัยความและกระทำการต่าง ๆ ผิดพลาดเสียความถูกต้องไป มีเมตตาประจําใจ วินิจฉัยความด้วยเหตุและผลปราศจากการใช้อารมณ์

8. อวิหิงสา : ความไม่เบียดเบียน คือ ผู้บริหารไม่เอาเปรียบพนักงานในเรื่องของค่าตอบแทนหรือการใช้งานเกินกว่าภาระหน้าที่

9. ขันติ : ความอดทน คือ ผู้บริหารอดทนต่องานที่ยากลำบาก แสดงให้เห็นความมุ่งมั่นสู่ไปกับพนักงาน

10. อวิโรธนะ : ความไม่คลาดธรรม คือ ผู้บริหารวางตัวหนักแน่นบนความถูกต้อง ไม่เอนเอียงเพราะถ้อยคำที่ตีร้าย หรือลากสักการะ

ซึ่งหลักธรรมทั้งสิบประการนี้มีการกล่าวถึงโดยองค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าดังที่ระบุไว้ใน พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๘ พระสุตตันตปิฎกเล่มที่ ๒๐ [ฉบับมหาจุฬาฯ] ขุททกนิกาย ชาดก ภาค ๒ ในเรื่องมหาหังสชาดก (๒๔๐) ว่าด้วยพญาหงส์ติดบ่วง เป็นคำกล่าวของพระราชาแห่งแคว้นกาสิ ต่อพญาหงส์โพธิสัตว์ (ท้าวธตรัฐฐะ) และ หงส์สมุชะ ดังนี้

“ดูกรพระยาหงส์ เราพิจารณาเห็นชัดซึ่งอายุอันเป็นอนาคตยังยืนยาวอยู่ เราตั้งอยู่แล้วในธรรม ๑๐ ประการ จึงไม่สะดุ้งกลัวปรโลก เราเห็นกุศลธรรมที่ดำรงอยู่ในตนเหล่านี้ คือทาน ศีล การบริจาค ความซื่อตรง ความอ่อนโยน ความเพียร ความไม่โกรธ ความไม่เบียดเบียน ความอดทนและความไม่พิโรธ แต่นั่นปิติและ โสมนัสไม่ใช่ช้อย ย่อมเกิดแก่เรา ก็สมุชหงส์นี้ไม่ทันคิดถึงคุณสมบัติของเรา ไม่ทราบ ความประทุษร้ายแห่งจิต จึงเปล่งวาจาอันหยาบคาย ย่อมกล่าวถึงโทษที่ไม่มีอยู่ในเรา คำของสมุชหงส์นี้ ย่อมไม่เป็นเหมือนคำของคนมีปัญญา.”

หลักทศพิธราชธรรมนี้ จะต่างจากจักรวรรดิวัตร 12 ตรงที่ จักรวรรดิวัตร 12 เป็นหลักการ บริหารจัดการ แต่ทศพิธราชธรรม คือ หลักปฏิบัติตนหมายถึงว่า ผู้บริหารหรือผู้นำพึงยึดถือธรรมคือ ความถูกต้องเป็นใหญ่ คือไม่ทำสิ่งที่ส่งผลร้ายหรือผลเสียต่อผู้อื่น ในทางกลับกันทำสิ่งที่เป็ผลดีต่อผู้อื่น การประพฤติตนตามหลักทศพิธราชธรรมนี้ จะนำมาซึ่งความรักความเชื่อมั่นต่อผู้นำ สร้างความรู้สึกที่ดีให้กับผู้ตาม สร้างสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้องค์กร ซึ่งลักษณะของผู้นำที่ประกอบด้วยทศพิธราชธรรมนี้ มีความสอดคล้องกันกับ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) โดยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนี้มีลักษณะ คือ มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์เชื่อถือได้ มีความยุติธรรม นึกถึงคนอื่นรวมถึงสังคมเสมอ (Ramseur, 2018) โดยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนี้ เน้นไปในเรื่องของความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามผ่านการสนับสนุน การสื่อสาร และการตัดสินใจ โดยยืนอยู่บนหลักของจริยธรรมที่เน้นไปในเรื่องความซื่อสัตย์ อันส่งผลให้เกิดความเชื่อใจจากผู้ตามและเกิดความร่วมมือตั้งใจปฏิบัติงานนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของผู้ตาม (Chughtai et al., 2015; Lee et al., 2017; Noelliste, 2013; Tumasjan et al., 2011 cited in Ramseur, 2018) และจะส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรด้วย (Kujala, Lehtimak and Pucetai, 2016) โดยทั้งนี้พฤติกรรมของผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมนี้ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม นำเคารพ นับถือ มีความขยันร่วมลำบากไปกับพนักงาน คำพูดเชื่อถือได้ไม่หลอกลวง ไม่วางท่าถือตัว มีความเป็นอยู่อย่างสมถะ ไม่แสดงความโกรธเกรี้ยวเมื่อพบความผิดของพนักงานและใช้เหตุผลในการแก้ไข ปัญหา ร่วมอดทนมานะไปกับพนักงานในการทำงาน ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมไม่ลำเอียง มีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเหมาะสมไม่เอาเปรียบและช่วยเหลือพนักงาน

เมื่อประสบปัญหา และ มีการให้บริการต่อสังคมภายนอกเสมอ ซึ่งเมื่อพิจารณาในเรื่องของทาน หรือ การให้นี้ เกิดประโยชน์ทั้งโดยตรงต่อสังคมภายนอกที่องค์กรได้สละเงินหรือสิ่งของและความรู้ใด ๆ รวมถึงเวลามอบให้ และยังเกิดผลต่อความรู้สึกของพนักงานต่อองค์กรในทางบวก คือ เมื่อพนักงาน รับรู้ถึงการเสียสละขององค์กรในลักษณะของ CSR พนักงานเกิดการรับรู้ว่าองค์กรมีความยุติธรรม ประกอบด้วย ความยุติธรรมด้านการแบ่งสรรผลประโยชน์ (Distributive Justice) ความยุติธรรม ด้านกระบวนการ (Procedural justice) และ ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice) อันนำมาซึ่งความผูกพันขององค์กรที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (Affective Commitment) อันส่งผลไปถึงการมีเมตตาาระหว่างกันของบุคลากรด้วยค่านิยมที่ สอดคล้องกัน (Moon et al., 2013)

อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนี้ถูกนำไปทำเป็นงานวิจัยอันส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีปัจจัยที่แสดงให้เห็นว่าสามารถ ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกอันดีของพนักงานได้ ด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส วิธีการทำงานที่มีความสามารถมี จริยธรรม มีประสิทธิภาพในการสื่อสารแสดงให้เห็นถึงจริยธรรมในตัวและมีการปฏิบัติที่ชัดเจนเป็น ตัวอย่างให้กับผู้ตามได้ เป็นเหมือนเครื่องมือในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของ บุคลากร ดังเช่นในงานวิจัยของ Ouakouak, Zaitouni and Arya (2020) ที่ทำขึ้นในประเทศคูเวต กับบุคลากรในองค์กรของรัฐจำนวน 607 คน เพื่อทดสอบความมีอิทธิพลของภาวะผู้นำในสองรูปแบบ คือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และภาวะผู้นำทางอารมณ์ (Emotional Leadership) ต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีแรงจูงใจในการทำงาน (Employee Motivation) เป็นตัวแปรคั่นกลาง โดยทั้งนี้ยังตรวจสอบถึงอิทธิพลของพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานต่อความตั้งใจ ในการลาออกจากงาน (Intention to Leave) ด้วย ซึ่งจากผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่า ทั้งภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำทางอารมณ์มีอิทธิพลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน และแรงจูงใจ ในการทำงานนี้มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร จึงแสดงให้เห็นว่า หากองค์กรมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำทั้งสองลักษณะนี้ ด้วยพฤติกรรมของผู้นำในเรื่องของความเข้าใจ ใส่ใจ ซื่อสัตย์ และความสามารถในการสื่อสารจูงใจและผลักดันในการทำงาน จะกระตุ้นให้บุคลากรเกิด พฤติกรรมที่ดี ดีทั้งต่อการปฏิบัติงานตามภาระงานโดยตรง และต่อคนรอบข้าง โดยจากงานวิจัยนี้ ยังแสดงผลให้เห็นว่า เมื่อบุคลากรมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานแล้ว ความตั้งใจในการออกจากงาน จะลดลง ด้วยผลจากคำชมเชยจากหัวหน้างาน รางวัลในการทำงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

อุปนิยามธรรม 7 หมายถึง ธรรมที่ไม่นำความเสื่อมมาให้ นำแต่ความเจริญมาให้ ซึ่งเป็น หัวข้อธรรมที่มาจากพระสูตรใน พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๓ พระสุตตันตปิฎกเล่มที่ ๑๕ [ฉบับมหาจุฬาฯ] อังคุตตรนิกาย สัตตค-อัฐก-นวกนิบาต วัสสการสูตร ว่าด้วยวัสสการะพราหมณ์ ซึ่งกล่าวถึง พระเจ้าอชาตศัตรูแห่งแคว้นมคธที่หวังจะโจมตีแคว้นวัชชี จึงได้ส่งวัสสการะพราหมณ์มหาอำมาตย์

เข้าเฝ้าพระพุทธเจ้าเพื่อสอบถามถึงความเป็นไปได้หรือความสำเร็จแห่งชัยชนะ ซึ่งเมื่อวัสสการะพราหมณ์
เข้าเฝ้าพระพุทธองค์สอบถามในเรื่องดังกล่าวแล้ว พระพุทธองค์ไม่ทรงตอบแต่กลับไปตรัสกับ
พระอานนท์พุทธอนุชาเป็นเนื้อความ ดังนี้

“อานนท์ เธอได้ยินใหม่ว่า ‘พวกเจ้าวัชชีหมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ ประชุมกัน
มากครั้ง’”

“ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ ข้าพระองค์ได้ยินว่า ‘พวกเจ้าวัชชีหมั่นประชุมกัน
เนื่องนิตย์ ประชุมกันมากครั้ง’”

“อานนท์ พวกเจ้าวัชชีพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อม
เลยตราบเท่าที่พวกเจ้าวัชชียังหมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ ประชุมกันมากครั้ง”

“อานนท์ เธอได้ยินใหม่ว่า ‘พวกเจ้าวัชชีพร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียง
กันเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกันทำกิจที่พวกเจ้าวัชชีพึงทำ’”

“ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ ข้าพระองค์ได้ยินว่า ‘พวกเจ้าวัชชีพร้อมเพรียงกัน
ประชุมพร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกันทำกิจที่พวกเจ้าวัชชีพึงทำ’”

“อานนท์ พวกเจ้าวัชชีพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อม
เลยตราบเท่าที่พวกเจ้าวัชชียังพร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม
และพร้อมเพรียงกันทำกิจที่พวกเจ้าวัชชีพึงทำ”

“อานนท์ เธอได้ยินใหม่ว่า ‘พวกเจ้าวัชชีไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้
ไม่ล้มล้างสิ่งที่มีบัญญัติไว้แล้ว ถือปฏิบัติมั่นในวัชชีธรรมที่วางไว้เดิม’”

“ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ ข้าพระองค์ได้ยินว่า ‘พวกเจ้าวัชชีไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้
บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างสิ่งที่มีบัญญัติไว้แล้ว ถือปฏิบัติมั่นในวัชชีธรรมที่วางไว้เดิม’”

“อานนท์ พวกเจ้าวัชชีพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อม
เลยตราบเท่าที่พวกเจ้าวัชชียังไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างสิ่งที่มีบัญญัติไว้
แล้วถือปฏิบัติมั่นในวัชชีธรรมที่วางไว้เดิม”

ซึ่งจากพระสูตรนี้ได้รวบรวมเป็นหลักธรรมที่ไม่นำความเสื่อมมาให้แก่องค์กร คือ
อธิปไตยธรรม 7 ของกษัตริย์วัชชี หรือ วัชชีอธิปไตยธรรม 7 (ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม
เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง — things leading never to
decline but only to prosperity; conditions of welfare) ประกอบด้วย

1. หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ (to hold regular and frequent meetings)
2. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ (to meet together in harmony, disperse in harmony, and do their business and duties in harmony)

ข้อนี้แปลอีกอย่างหนึ่งว่า : พร้อมเพรียงกันลุกขึ้นป้องกันบ้านเมือง พร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลาย

3. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม (to introduce no revolutionary ordinance, or break up no established ordinance, but abide by the original or fundamental Vjjan norm and principles)

4. ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี ชนชาววัชชีเคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านเหล่านั้นว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง (to honor and respect the elders among the vijjians and deem them worthy of listening to)

5. บรรดากุลสตรีกุลกุมารีทั้งหลาย ให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง หรืออุดคร่าขึ้นใจ (the women and girls of the families are to dwell without being forced or abducted)

6. เคารพสักการบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ ตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่าง ๆ) ของวัชชี (ประจำชาติ) ทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพิธีที่เคยให้เคยทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป (to honor and worship the Vajjian shrines, monuments and objects of worship, both central and provincial, and do not neglect those righteous ceremonies held before for them)

7. จัดให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกัน อันชอบธรรม แก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึงบรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่า ขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมิได้มา พึงมาสู่แคว้นแคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่ในแคว้นแคว้นโดยผาสุก (to provide the rightful protection, shelter and support for the Arahants and wish that the Arahants who have not come may enter the realm and those who have entered may dwell pleasantly therein) (พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต))

โดยสามารถสรุปถึงอปริยานิยธรรมในการจัดการองค์การได้ ดังนี้

1. องค์การมีการหมั่นประชุมวางแผนแก้ปัญหาเป็นประจำบ่อยครั้ง
2. พนักงานพร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำงานตามหน้าที่ของตน

3. มีการบัญญัตินโยบายหรือกฎเกณฑ์ใหม่ที่ไม่ล้าหลังหรือขัดกับนโยบายหรือกฎเกณฑ์ที่เคยวางไว้ก่อน และดีอยู่แล้ว และกฎเกณฑ์ที่ตีนั้น ทั้งที่บัญญัติใหม่หรือมีอยู่แล้ว ได้รับการปฏิบัติตามจากพนักงานเป็นอย่างดี

4. พนักงานในองค์การให้ความเคารพแก่ผู้อาวุโสกว่า

5. พนักงานในองค์การให้เกียรติแก่สตรีเพศ

6. พนักงานในองค์การรวมถึงผู้บริหารให้ความเคารพต่อปุชนียวัตถุ ปุชนียสถาน อันเป็นสิ่งอันพึงเคารพตามวัฒนธรรม

7. องค์การให้ความเคารพต่อกิจกรรมและประเพณีทางศาสนา รวมถึงต่อนักบวชในศาสนาต่าง ๆ โดยมีการจัดพิธีกรรมตามประเพณีและเชิญนักบวชหรือผู้มีความรู้เข้าอบรมสอนบุคลากรเสมอ

ซึ่งจากหลักอปริหานิยธรรม ทั้ง 7 ประการนี้ แสดงให้เห็นถึงการสร้างและรักษาไว้ซึ่งความสามัคคีในองค์การ สร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรในองค์การ ซึ่งหากผู้บริหารองค์การสามารถสร้างและธำรงความสามัคคีเอาไว้ด้วยหลักปฏิบัตินี้ การเสื่อมถอยลงหรือถูกทำลายจากคู่แข่งจะเกิดขึ้นได้ยาก ความสามัคคีในองค์การนี้ หากได้รับการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บริหารในทุกระดับต่อพนักงาน จะสามารถสร้างค่านิยมร่วมกันในองค์การขจัดปัญหาความแตกแยกและนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การได้ (Addleson et al., 2005 cited in Kujala, Lehtimak and Pucetait, 2016) การปฏิบัติตามหลักอปริหานิยธรรมนี้ หากพิจารณาแล้วเห็นเป็นเรื่องของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งตามความหมายระบุไว้ว่าวัฒนธรรมเป็นกรอบการปฏิบัติตนในองค์การที่รับรู้โดยพนักงาน และจัดการการรับรู้ถึงตลาดและการแข่งขันที่องค์การดำเนินอยู่ และด้วยวัฒนธรรมองค์การนี้สามารถนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การคือองค์ประกอบของค่านิยมและความเชื่อ ที่ทำให้รู้ว่าองค์การมีหน้าที่อะไร และจากหน้าที่นี้สร้างเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติตนของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อันสามารถสังเกตและรับรู้ได้ถึงความเฉพาะโดยบุคลากรเองและจากบุคคลภายนอก (Kurma and Sharma, 2017) จากที่วัฒนธรรมองค์การเป็นชุดของความเชื่อและค่านิยมของคนในองค์การ อันเป็นที่มาของทัศนคติและพฤติกรรม เมื่อพฤติกรรมของบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดการทำซ้ำเป็นอัตลักษณ์ขององค์การ เกิดความแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ จึงเรียกว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเฉพาะขององค์การนั้น หากเป็นวัฒนธรรมที่ดีมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันก็จะสร้างสมรรถนะให้้องค์การได้ และเมื่อวัฒนธรรมองค์การเกิดจากทัศนคติอันแสดงออกเป็นพฤติกรรมดังที่กล่าว ผู้ที่มีอิทธิพลเป็นอย่างมากในการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้นคือผู้บริหารในองค์การ โดยความเชื่อและค่านิยมนั้นส่งผลให้ผู้บริหารสร้างนโยบายและข้อกำหนดต่าง ๆ ออกมาซึ่งบุคลากรต้องปฏิบัติตาม ซึ่งพฤติกรรมของผู้บริหารนี้คือลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น ๆ (Schein, 1992 cited in Soomro and Shah, 2019)

ตัวอย่างงานวิจัยอันสะท้อนให้เห็นในเรื่องของภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร คืองานวิจัยของ Sihombing et al (2017) ที่ทำกับพนักงานธนาคาร Bank Tabungan Negara (BTN) ในประเทศอินโดนีเซีย พบว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมีอิทธิพลทางตรงต่อการให้รางวัลในการทำงานกับพนักงาน (Reward) และ วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) การให้รางวัลในการทำงานกับพนักงาน (Reward) มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) และ วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานและต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งด้วยผลนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและวิธีการบริหารมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ เพราะผู้บริหารคือผู้กำหนดนโยบายและข้อกำหนดขององค์การที่ตั้งได้แก่แล้ว และนโยบายและข้อกำหนดขององค์การที่ได้รับการกำหนดโดยผู้บริหารนั้นหากได้รับการปฏิบัติอยู่เสมอโดยพนักงาน จะเกิดความคุ้นชินอันนำไปสู่วัฒนธรรมองค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การอันนำไปสู่พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ของ Soomro and Shah (2019) ที่ทำกับพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศปากีสถานจำนวน 326 ตัวอย่าง ซึ่งจากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจากผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การคือหลักปฏิบัติร่วมของคนในองค์การที่ได้รับการยอมรับจากทุกคนในองค์การ แล้วจึงก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานและนำไปสู่พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

จากหลักธรรมในการปกครองตามบทความของ ประยงค์ แสนบุราณ (2557) ทั้ง 6 ข้อนี้ พบว่ามีความสอดคล้องกับหลักการจัดการองค์การในเรื่องของ ความยุติธรรมองค์การ (Organizational Justice) การรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ (Perceived Organization Support) ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant Leadership) ภาวะผู้นำแบบแท้จริง (Authentic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) และ วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยในหลายงานแสดงให้เห็นว่าหลักการจัดการที่แสดงมานี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Individual Work Performance) ทั้งโดยตรง และผ่านตัวแปรทางการจัดการอื่น ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงการจัดการองค์การโดยผู้นำองค์การที่มีลักษณะของภาวะผู้นำที่ดี มีนโยบายหรือหลักปฏิบัติที่สนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี จึงสามารถสรุปได้ถึงทฤษฎีสำคัญได้ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership) และ ทฤษฎีการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ (Perceived Organization Support)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership)

การจัดการองค์การเป็นเรื่องอันเกี่ยวข้องกับผู้นำและผู้ตาม เป็นเรื่องของบุคคลผู้เป็นผู้นำที่ใช้ความคิดความสามารถในการนำพาองค์การซึ่งประกอบไปด้วยผู้ตามหรือบุคลากรในองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์การที่ตั้งไว้ได้ โดยบุคลากรนั้นเปรียบเสมือนกลไกสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนองค์การตามหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย ได้รับการผลักดันและสนับสนุนจากผู้นำ โดยผู้นำต้องเป็นทั้งผู้กำหนดจุดมุ่งหมายและให้คำแนะนำไปสู่จุดมุ่งหมายต่อผู้ตาม ประสานความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การเพื่อนำพาองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2545) และต้องเป็นคนที่มีความสามารถ สามารถแก้ปัญหาได้ ชักนำชักจูงบุคคลอื่นได้โดยการสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำให้เกิดขึ้น (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544) ซึ่งที่กล่าวนี้เป็นความหมายของคำว่าผู้นำ โดยพฤติกรรมของผู้นำในการจัดการองค์การ อันมีบทบาทในการกำกับควบคุมบริหารกิจการอันรวมถึงบุคลากรในองค์การนั้นเรียกว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) (Hemphill and Coons, 1970) ซึ่งภาวะผู้นำนี้กล่าวถึงอิทธิพลหรืออำนาจของผู้นำในการควบคุมหรือจัดการองค์การ ในการตั้งเป้าหมาย และทำให้บรรลุเป้าหมาย (Katz and Kahn, 1978; Stogdill, 1974) โดยการจัดการองค์การนั้นรวมถึงการปลูกฝังค่านิยมให้เกิดขึ้นในองค์การ และการให้แนวทางวิธีการที่ต่างกันในการชักจูงนำพาบุคลากรให้ร่วมดำเนินการปฏิบัติการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (Richards and Engle, 1986) เพราะฉะนั้นผู้นำคือบุคคลผู้มีอำนาจหรืออิทธิพลในการกำหนดทิศทางแนวทางขององค์การ และกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์การ เพื่อพาองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์การที่แตกต่างกัน โดยอำนาจและอิทธิพลของผู้นำนั้นคือวิธีการในการปฏิสัมพันธ์ สร้างสัมพันธ์ในองค์การ นำพาบุคลากรในองค์การให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ เพราะฉะนั้นภาวะผู้นำซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำองค์การต่อบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาเป็นสำคัญด้วยว่าสามารถเป็นเหตุให้เกิดทั้งผลในทางลบและในทางบวก ซึ่งภาวะผู้นำนี้ได้มีการศึกษาในลักษณะของทฤษฎีใน 4 กลุ่มลักษณะ แบ่งเป็นช่วงเวลาจากอดีต คือ

กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Leadership Traits) ซึ่งเป็นความคิดที่สนับสนุนว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบุคลิกลักษณะประจำตัวอันเอื้อต่อความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่นำมาซึ่งความเชื่อใจรับฟัง และยินดีปฏิบัติตามของผู้ตาม เป็นเรื่องของความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้ตามมีความรู้สึกอันดีกับบุคลิกลักษณะของผู้นำที่ดีที่พึงประสงค์ จึงมีการสรุปว่าบุคลิกลักษณะเด่นของผู้นำเป็นเรื่องของการรับรู้ร่วมกันของทั้งผู้นำและผู้ตามอันหมายถึงเป็นบุคลิกที่ปรารถนาของผู้ตาม โดยบุคลิกหรือคุณลักษณะนี้เป็นสิ่งที่มีติดตัวมาแต่กำเนิดไม่สามารถสร้างได้ เปรียบเสมือนพรสวรรค์ของบุคคล เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ระบุถึงคุณลักษณะเด่นของผู้นำไว้ในหลายลักษณะ เช่น บุคลิกลักษณะเด่น 20 รูปแบบของ Kouzes and Posner (1987) ซึ่งรวบรวมมาจากในหลายงานวิจัย ประกอบด้วย ความกระตือรือร้น (Ambitious) การมีใจกว้างเปิดใจรับฟัง

(Broad-minded) เห็นใจใส่ใจผู้อื่น (Caring) มีความสามารถในงาน (Competent) มีการประสานงาน ร่วมงานกับผู้อื่นได้ดี (Cooperative) มีความกล้าหาญ (Courageous) พึ่งพาได้ ไว้วางใจได้ (Dependable) มีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determined) มีจิตใจยุติธรรม (Fair-minded) มองการณ์ไกล (Forward-looking) ซื่อสัตย์ (Honest) มีจินตนาการกว้างไกล (Imaginative) มีความเป็นอิสระ (Independent) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring) มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด (Intelligent) จงรักภักดี (Loyal) มีความเป็นผู้ใหญ่ (Mature) ควบคุมตัวเองได้เป็นอย่างดี (Self-controlled) ตรงไปตรงมาเปิดเผย (Straightforward) ให้กำลังใจ (Supportive) โดยกลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำนี้เริ่มต้นในคริสต์ศตวรรษที่ 20 โดยมีความเชื่อว่าผู้นำที่มีความสามารถอันเป็นที่รู้จักในตำแหน่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทั้งทางการเมืองทางการทหาร หรือทางเศรษฐกิจเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะเฉพาะตนตั้งแต่เกิด ซึ่งเป็นลักษณะที่ไม่มีในคนอื่น จึงมีความพยายามในการระบุบุคลิกลักษณะดังกล่าวออกมาโดยงานวิจัย เช่นบุคลิกลักษณะอันเกี่ยวข้องกับ ด้วยผู้นำ 10 ลักษณะของ Northouse (2001) ประกอบด้วย

- 1) ผลักดันให้งานสำเร็จด้วยความรับผิดชอบ (drive for responsibility and task completion)
- 2) มีความกระตือรือร้นและยืนหยัดในการทำให้บรรลุเป้าหมาย (vigor and persistence in pursuit of goal)
- 3) มีความกล้าและความคิดแปลกใหม่ในการแก้ปัญหา (venturesomeness and originality in problem solving)
- 4) ผลักดันให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในสถานการณ์ทางสังคม (drive to exercise initiative in social situations)
- 5) มีความเชื่อมั่นและมีความเป็นตัวของตัวเอง (self-confidence and sense of personal identity)
- 6) ยอมรับผลของการกระทำและการตัดสินใจของตนเองอย่างเต็มใจ (willingness to accept consequences of decision and action)
- 7) มีความพร้อมในการรับมือกับความเครียดอันเกิดจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (readiness to absorb interpersonal stress)
- 8) มีความเต็มใจที่จะอดทนยอมรับความผิดหวังและความล่าช้า (willingness to tolerate frustration and delay)
- 9) มีความสามารถในการกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น (ability to influence other person's behavior)
- 10) มีความสามารถในการสร้างระบบความสัมพันธ์ในสังคมเพื่อไปถึงเป้าหมายได้ (capacity to structure social interaction systems to the purpose at hand)

ทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้ผู้นำอธิบายลักษณะของผู้ผู้นำอันเป็นประโยชน์ในการศึกษาในเรื่องของภาวะผู้นำ แต่มีข้อด้อยในเรื่องของลักษณะของผู้ผู้นำที่ได้จากการศึกษาโดยการพิจารณาสอบถามเก็บรวบรวมนั้นในท้ายที่สุดมีเป็นจำนวนมากเกินกว่า 100 รูปแบบ ซึ่งการระบุรูปแบบที่ดีที่สุดที่เหมาะสมที่สุดนั้นไม่สามารถทำได้ เพราะมีปัจจัยในเรื่องของสถานที่ สังคม และ วัฒนธรรมที่แตกต่างกันในการพิจารณาด้วย และการระบุถึงลักษณะที่สำคัญของผู้ผู้นำนี้ได้อธิบายในเรื่องของพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามและสาเหตุของการเกิดขึ้นของอิทธิพลนั้น (Odio, 2009) แต่ระบุเฉพาะลักษณะของผู้ผู้นำอันเป็นที่ปรารถนาอันยังไม่สามารถใช้ประโยชน์ในการจัดการองค์การได้อย่างสมบูรณ์

กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้ผู้นำ (Behavioral Styles Theory) เกิดจากข้อโต้แย้งต่อทฤษฎีคุณลักษณะของผู้ผู้นำว่าเป็นสิ่งติดตัวเฉพาะตัวไม่สามารถสร้างได้ ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้ผู้นำนี้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้ผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสร้างได้ โดยทฤษฎีพฤติกรรมของผู้ผู้นำนี้มุ่งเน้นไปยังพฤติกรรมของผู้ผู้นำในลักษณะที่ต่างกัน สามารถพัฒนาหรือฝึกฝนได้ โดยหลักแล้วจะเน้นไปยังพฤติกรรมของผู้ผู้นำในสองลักษณะ คือมุ่งคนหรือมุ่งงาน ซึ่งการมุ่งคนคือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้ผู้นำกับผู้ตาม และสำหรับมุ่งงานคือพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่มีความสัมพันธ์ผิวเผินกับผู้ตามแต่มุ่งเน้นให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ ดังเช่น ตารางการบริหาร (The Managerial Grid) ของ Blake and Mouton (1978) ที่มีลักษณะของตาข่ายสองมิติตามลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหาร คือ มิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคน (Concern for People) และมิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงาน (Concern for Production) ซึ่งจำแนกพฤติกรรมของผู้ผู้นำออกได้เป็น 5 รูปแบบ คือ

1) แบบอิมโพอเวอร์ริช (Impoverish) คือพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่ให้ความสำคัญน้อยต่อทั้งกับคนคือผู้ตามและต่องาน

2) แบบคันทรีคลับ (Country Club) คือพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย

3) แบบทาสค์ (Task) คือพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนน้อยมุ่งในงานเป็นใหญ่

4) แบบทางสายกลาง (Middle of the road) คือพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทั้งคนและงานอย่างเท่า ๆ กันไม่มากเกินไปและไม่น้อยเกินไป

5) แบบทีม (Team) คือพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและกับงานมากทั้งคู่

ซึ่งโดยรวมแล้ว ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้ผู้นำนี้ เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมหรือแนวทางการปฏิบัติตนของผู้ผู้นำในการดำเนินงานตามภาระต่าง ๆ ซึ่งพฤติกรรมนั้นคือการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมากหรือน้อย ซึ่งยังไม่มีกรนำเข้าไปปัจจัยในเรื่องของสถานการณ์ในการดำเนินงานที่สามารถเกิดเหตุการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ อันนำมาซึ่งพฤติกรรมและแนวทางการบริหารของผู้ผู้นำที่แตกต่างกันออกไปได้ การพิจารณาในเรื่องของสถานการณ์ในการบริหาร

หรือจัดการงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น นักวิชาการจึงได้ศึกษาและสังเคราะห์ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Style) ขึ้น เพื่อให้การวิเคราะห์ในเรื่องของภาวะผู้นำมีความสมบูรณ์สูงขึ้น

กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Style หรือ Situational Leadership) ถูกพัฒนาขึ้นในช่วงปี 1960 โดย Hersey และ Blanchard (1969) ได้นำเสนอทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ซึ่งให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำว่าการกระทำใด ๆ ของผู้นำขึ้นอยู่กับภาระงานเฉพาะหน้าหรืองานในมือ โดยวัดความสำเร็จจากผลงานและคุณภาพของผู้ตาม โดยให้ความสำคัญว่าการกระตุ้นของผู้นำต่อผู้ตามให้เกิดพฤติกรรมต่อการทำงานในสถานการณ์ใด ๆ มีวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุด อันขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความสัมพันธ์ (Oidio, 2009) โดยได้แบ่งแยกวิธีการที่ดีที่สุดนั้นต่อสถานการณ์ไว้ดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 การแจ้งบอก หรือภาวะผู้นำแบบบอกให้ทำ (Telling) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นต่องานสูง ให้ความสำคัญสัมพันธ์ระหว่างกันกับผู้ตามต่ำ โดยผู้นำต้องให้วิธีการทำงานที่ชัดเจนและควบคุมงานอย่างใกล้ชิด คอยกำกับดูแลงานในลักษณะของการบอกให้ทำตาม

สถานการณ์ที่ 2 การขาย หรือภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นต่องานสูง และมีความสัมพันธ์ระหว่างกันกับผู้ตามสูง โดยอธิบายการตัดสินใจต่าง ๆ และให้โอกาสสำหรับการชี้แจงหรือซักถามจากผู้ตาม ชักจูงให้เกิดการปฏิบัติตาม ผู้นำมีลักษณะเหมือนผู้ฝึกสอน (Coach)

สถานการณ์ที่ 3 การมีส่วนร่วม หรือภาวะผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม (Participating) ความสัมพันธ์ระหว่างกันกับผู้ตามสูง มุ่งเน้นงานต่ำ โดยผู้นำเป็นเสมือนสมาชิกในทีม มีการแบ่งปันข้อมูลความคิด และช่วยเหลือในการตัดสินใจ ไม่สั่งการหรือควบคุมการทำงานโดยตรง

สถานการณ์ที่ 4 การมอบหมายงาน หรือภาวะผู้นำแบบกระจายงาน (Delegating) ความสัมพันธ์ระหว่างกันกับผู้ตามต่ำ มุ่งเน้นงานต่ำ โดยผู้นำให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการดำเนินงานโดยใช้วิธีการและความสามารถของผู้ตามเอง

ซึ่งโดยสรุปแล้ว ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นี้คือความสามารถของผู้นำในการใช้ภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ตามในสถานการณ์ในการทำงานที่ต่าง ๆ กัน โดยมุ่งเน้นซึ่งความยืดหยุ่นของผู้นำต่อภาระงานและผู้ตามเพื่อให้งานสำเร็จไปได้อันเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพของผู้นำ (ศศิวิมล สุขทนารักษ์, 2554)

กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) โดยภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายนี้ มีความสอดคล้องกันกับทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ มุ่งเน้นไปที่ความสามารถของผู้นำในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่อผู้ตาม เพื่อให้เกิดความเชื่อถือ เชื่อใจในการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ (House and Evans, 1970) ซึ่ง Robert House ได้พัฒนาพฤติกรรมของผู้นำต่อการทำงานของผู้ตามออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1) ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader) คือการแจ้งให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังจากการทำงาน ผู้นำจะให้กรอบและวิธีการทำงานรวมถึงเป้าหมายแก่ผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมนี้จะเหมาะสมเมื่อผู้ตามต้องการอำนาจในการทำงาน แต่มีความสามารถต่ำ

2) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leader) คือพฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจและคอยช่วยเหลือผู้ตาม ผู้นำเข้าใจความต้องการของผู้ตามและหาทางตอบสนองความต้องการของผู้ตามนั้น ซึ่งพฤติกรรมนี้จะมีความเหมาะสมเมื่อ ผู้ตามไม่ต้องการผู้นำที่คอยสั่งเพียงอย่างเดียว และไม่ต้องการความเป็นทางการระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participation Leader) คือพฤติกรรมของผู้นำที่ปรึกษาสอบถามความคิดเห็นของผู้ตามก่อนที่จะตัดสินใจทำอะไร คอยกระตุ้นผู้ตามให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

4) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leader) คือพฤติกรรมของผู้นำที่ตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทายให้กับผู้ตาม มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม มุ่งเน้นการทุ่มเทด้วยตนเองและผู้ตามเพื่อให้เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้สัมฤทธิ์ผล

อย่างไรก็ตาม ด้วยความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของสังคม ทั้งในเรื่องของเศรษฐกิจ การปกครอง และเทคโนโลยี องค์กรต้องปรับตัวให้ทันหรือเข้ากันได้กับการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยต้องไม่ทิ้งเป้าหมายขององค์กรอันเป็นภาระงานสำคัญที่ต้องทำให้ลุล่วงไปได้ นักวิชาการจึงได้พัฒนาความรู้ในเรื่องของภาวะผู้นำนี้ให้สมบูรณ์ขึ้น จากการมุ่งเน้นในเรื่องของสถานการณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และวิธีการในการรับมือของผู้นำต่อสถานการณ์นั้น ได้ให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรภายใต้ความเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจภายนอก โดยมีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ ออกไปอีกเป็นจำนวนมาก เช่น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นไปยังวิสัยทัศน์มุมมองของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรโดยมีผู้ตามเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยมีจุดเริ่มต้นของการศึกษาจากงานวิจัยของ James Burns ในปี 1978 ซึ่งมุ่งเน้นให้ความสำคัญบนพื้นฐานของบุคคล ทั้งในเรื่องของ ค่านิยม จริยธรรม บรรทัดฐาน และ เป้าหมายระยะยาว รวมไปถึงการให้ความสำคัญกับผู้ตามในแง่ของกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร ผู้ตามจึงได้รับความสนใจทั้งในเรื่องของ การสนองความต้องการ การกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจแรงจูงใจในการทำงาน หรือการปฏิบัติกับผู้ตามอย่างคำนึงถึงความรู้สึกมากขึ้น โดย Burns (1978) ได้ให้คำจำกัดความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้คือกระบวนการที่ “ผู้นำและผู้ตามได้ช่วยกันและกันในการพัฒนาไปสู่ระดับที่ตีขึ้นของกำลังใจและแรงผลักดัน” ซึ่งโดยรวมแล้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถ มีมุมมองที่ยาวไกลและสามารถสร้างแรงกระตุ้น แรงบันดาลใจ สร้างความเชื่อมั่น สร้างกำลังใจ ให้กับผู้ตามในการนำพาองค์กรเดินไป

ข้างหน้าอย่างมั่นคง สามารถเปลี่ยนจากปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้นได้ (Oodio, 2009) ซึ่งผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ พึงมีลักษณะสำคัญใน 4 ลักษณะ ซึ่งระบุโดย Bass and Riggio (2006) ซึ่งเรียกว่า The 4 Elements of Transformational Leaders (4 I's) อันประกอบด้วย

1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความใส่ใจในความรู้สึก และ ความต้องการของผู้ตาม ยินดีรับฟังเปิดโอกาสให้ซักถามหรือปรึกษา ผู้นำเปรียบเสมือนโค้ช ผู้ฝึกสอน ผู้ชักนำให้คำปรึกษา ให้กำลังใจและคำชม ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ตาม ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ เกิดการพัฒนาตนเองจากภายใน

2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการกระตุ้นให้ผู้ตามได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ ได้พัฒนาความคิดหรือวิธีการในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การเรียนรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยการเรียนรู้จะนำมาซึ่งความคิด อิสระสร้างสรรค์

3) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) ผู้นำจะใช้การสื่อสารเป็นสำคัญกับผู้ตาม จะแสดงถึงวิสัยทัศน์ที่เป็นแรงผลักดันสอดคล้องกันกับเป้าหมายในอนาคตที่วางไว้ โดยผู้นำจะหาทางสื่อสารอย่างมีศิลปะเพื่อให้ผู้ตามเกิดความตระหนักตื่นตัว เกิดความทุ่มเทเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่วางไว้ได้

4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealize Influence : II) ผู้นำจะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง โดยมีความพร้อมในด้านจริยธรรม สามารถแสดงให้ผู้ตามเห็นได้ว่าเป็นบุคคลที่น่ายกย่อง สมควรในการปฏิบัติตาม เก็บควบคุมอารมณ์ได้ดี ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

โดยทฤษฎีที่นักการศึกษายังให้ความสนใจเป็นสำคัญคือ ลักษณะผู้นำอันเป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership) ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่ได้รับการระบุโดยพนักงานในองค์การถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ผู้ตามเห็นแล้วเกิดความเชื่อมั่นยึดถือเป็นแบบอย่าง โดยได้รับการศึกษาอย่างให้ความสนใจเป็นอย่างมากในการศึกษาของ Kouzes and Posner (2002) ในหัวข้อ Leadership Challenge ซึ่งถามโดยคำถามปลายเปิดต่อผู้ตามว่า “ค่านิยมใดที่คุณมองหาและชื่นชมในตัวผู้นำ” “What values (personal traits or characteristics) do you look for and admire in your leader?” ซึ่งสอบถามพนักงานจากหลายประเทศทั่วโลกกว่า 75,000 คน โดยมีลักษณะสำคัญที่ได้รับการตอบมากกว่าร้อยละ 50 จำนวน 4 ลักษณะ คือ ความซื่อสัตย์, มองการณ์ไกล, มีความสามารถ และ สร้างแรงจูงใจ ซึ่งจากลักษณะสำคัญทั้ง 4 ลักษณะนี้ ลักษณะที่ได้รับการเลือกมากที่สุด คือ ความซื่อสัตย์ ซึ่งโดยรวมแล้ว การศึกษาถึงภาวะผู้นำในลักษณะนี้เป็นการศึกษาถึงผู้นำที่ได้รับการยอมรับโดยผู้ตามให้เป็นแบบอย่างเป็นตัวอย่างในการทำงานในองค์การ ซึ่งมีลักษณะคล้ายกันกับกลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่ง Kouzes and Posner (2002) ได้สรุปจากงานวิจัยว่า 5 สิ่งที่ผู้นำปฏิบัติแล้วจะเกิดปรากฏการณ์ที่ดีในองค์การ คือ

- 1) มีตัวแบบทิศทางการบริหารที่ชัดเจน
- 2) มีการจูงใจโดยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ยอมรับร่วมกัน
- 3) มีกระบวนการที่ท้าทายความสามารถ
- 4) ผลักดันให้ผู้อื่นแสดงความสามารถ
- 5) กระตุ้นส่งเสริมสร้างกำลังใจ

นอกจากการพัฒนาของทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ นักวิชาการยังได้พัฒนาลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันออกไปตามพฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงออกต่อผู้ตามไปอีกในหลายรูปแบบ เช่น ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant Leadership) (Greenleaf, 2007) และ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ซึ่ง Brown, Trevino and Harrison (2005) ให้คำจำกัดความไว้ว่า

“ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานในเรื่องของการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม และการสนับสนุนให้เกิดการจัดการที่ดีต่อผู้ตามด้วยการสื่อสารสองทาง มีการเสริมแรง และมีการตัดสินใจอย่างรอบคอบคำนึงถึงผล”

และ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) ซึ่ง Ferdig (2007) ให้คำจำกัดความว่า

“ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน เป็นภาวะของคนกลุ่มหนึ่งที่มีความตระหนักในความคิดตนว่า ตนเองต้องใช้ชีวิตและบริหารองค์การอย่างมีความรับผิดชอบต่อ การกระทำ โดยให้การกระทำนั้นไม่ส่งผลเสียต่อ โลก สังคม และเศรษฐกิจ”

และ McCann (2010) ให้คำจำกัดความไว้ว่า

“ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน เป็นภาวะที่ผู้นำให้ความสำคัญกับการสร้างผลประโยชน์ที่ดีต่อองค์การทั้งปัจจุบันและในอนาคต ไปพร้อมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชีวิตอื่นที่สัมพันธ์กับองค์การ”

ซึ่งจากทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีความหลากหลายนี้ ได้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ต่อการปรับตัวขององค์การตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม เป็นสิ่งจำเป็นที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมของผู้นำเพื่อสร้างแรงจูงใจ ความเชื่อ สร้างความสัมพันธ์ต่อผู้ตามอันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้ ซึ่งด้วยความสัมพันธ์

ต่อผู้ตามในองค์กรนี้ ภาวะผู้นำจึงนำมาซึ่ง การป้องกันและบรรเทาการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน ของบุคลากร (Burnout) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) การมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behaviour) ความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment) และ พฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคคล (Individual Work Performance) โดยมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

เมื่อกล่าวถึงภาวะหมดไฟในการทำงาน การเกิดขึ้นของภาวะหมดไฟในการทำงานเกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่บุคคลประสบ ทั้งกับหัวหน้างาน ค่านิยมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เพื่อนร่วมงาน ลูกค้ำ เวลาการทำงาน ภาระงาน ซึ่งส่งผลให้บุคคลเกิดความรู้สึกหมดแรงกายแรงใจในการทำงาน อยากหนีหายจากสังคม เกิดการลดทอนความสามารถตนเองลง โดยการช่วยเหลือในเรื่องของภาวะหมดไฟในการทำงานนี้ การช่วยเหลือและความเข้าใจจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ สามารถช่วยให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่ดีขึ้นในการทำงาน สามารถบรรเทาภาวะความหดหู่และความเสียใจได้ ด้วยลักษณะของการเป็นผู้ตามของบุคลากร พฤติกรรมใด ๆ ของหัวหน้างานหรือภาวะผู้นำในรูปแบบใด ๆ ล้วนส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากร เช่น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่ยึดถือกฎเกณฑ์ความถูกต้องเป็นหลัก แสดงพฤติกรรมที่ดีต่อผู้ตาม เข้าใจในความต้องการของผู้ตาม คอยสอดส่องดูแลช่วยเหลือ ดูแลผู้ตามอย่างเท่าเทียมกันด้วยความยุติธรรม ซึ่งจากงานวิจัยของ Morkeviciute and Endriulaitiene (2017) ในประเทศลิทัวเนียพบว่า เมื่อบุคลากรอยู่ภายใต้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม บุคลากรจะประสบกับปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงานน้อยกว่าบุคลากรที่ไม่อยู่ภายใต้ผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งในงานวิจัยเดียวกันนี้ได้กล่าวถึงการเสพติดการทำงาน (Workaholic) ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมช่วยบรรเทาหรือป้องกันปัญหาการเสพติดการทำงานของผู้ตามได้ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนี้ ดังที่ได้กล่าวแล้ว นำพาความรู้สึกที่ดีให้กับผู้ตามด้วยความยุติธรรม ความสัมพันธ์อันดี การช่วยเหลือ ความเข้าใจ มีการปฏิบัติถูกต้องตามกฎเกณฑ์เป็นไปด้วยความยุติธรรม ส่งผลให้การแข่งขันในองค์กรลดลง ซึ่งการแข่งขันนี้นำมาซึ่งความเครียด อันเป็นที่มาของภาวะหมดไฟในการทำงานและการเสพติดการทำงาน โดยทั้งนี้ พฤติกรรมอันแสดงออกในภาวะผู้นำยังสามารถประยุกต์ไปใช้กับครูหรือผู้ฝึกสอนในฐานะที่เป็นผู้นำของนักเรียน เช่นในงานวิจัยของ Castillo et al. (2017) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนทั้งในเชิงบวก (Harmonious Passion) และ ในเชิงลบ (Obsessive Passion) ที่ส่งผลผ่านพฤติกรรมของผู้ฝึกสอนวิชาพลศึกษาในประเทศสเปนในรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีลักษณะของพฤติกรรมในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม การกระตุ้น ให้กำลังใจ ผลักดันให้เกิดความคิดใหม่ สร้างองค์ความรู้หรือทรัพย์สินทางปัญญาใหม่ ๆ พัฒนาทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อที่ดีให้เกิดขึ้นไปยังผลลัพธ์คือภาวะหมดไฟในการทำงานของผู้ฝึกสอนเอง โดยความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเชิงบวกนั้น คือความมุ่งมั่นของบุคคลในรูปแบบที่สามารถควบคุมตนเองได้

มีแรงบันดาลใจในความมุ่งมั่น รู้สึกรักและชอบกับงาน เกิดจากค่านิยมภายในตนอันตรงกับงานที่ทำอยู่ การทำงานเป็นไปด้วยความสุข สามารถหยุดเมื่อพอใจได้ แต่สำหรับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในเชิงลบนั้น คือความมุ่งมั่นอันเกิดจากแรงกดดันภายนอก ภาวะภายนอก ทั้งจากสถานการณ์ในที่ทำงาน ครอบครั้ว ความต้องการเอาชนะของตนเองต่อผู้อื่น หรือความคาดหวังต่อผลตอบแทน ทั้งในเรื่องตำแหน่งหน้าที่ รางวัลโบนัส ซึ่งบุคคลไม่สามารถควบคุมตนเองได้ โดยจากการวิจัยครั้งนี้พบว่า ครูที่มีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในเชิงบวกนั้น นำมาซึ่งอิทธิพลด้านลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน ทั้งโดยผ่านและไม่ผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ในทางตรงกันข้ามกัน ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในเชิงลบนั้นไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน แต่เมื่อผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีอิทธิพลทางลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน จึงพอสรุปได้จากงานวิจัยนี้ว่า แม้บุคคลจะมีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในเชิงบวกหรือลบ หากบุคคลมีพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถป้องกันหรือบรรเทาภาวะหมดไฟในการทำงานได้ โดยพฤติกรรมของผู้นำหรือลักษณะของภาวะผู้นำนี้เป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมาก ทั้งต่อบุคลากรและต่อภาพลักษณ์องค์กร

ในทางตรงกันข้าม หากผู้นำมีภาวะผู้นำที่ไม่พึงประสงค์ จะนำมาซึ่งภาวะหมดไฟในการทำงานของบุคลากรได้ โดย Gkorezis, Petridou and Krouklidou (2015) ได้แสดงในงานวิจัยของพวกเขาว่า ภาวะผู้นำแบบมีเล่ห์เหลี่ยม (Machiavellian Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่ไม่แสดงความจริงใจหรือสนใจในความสัมพันธ์กับผู้ตาม มีพฤติกรรมหลอกล่อใช้ พูดเท็จ บังคับให้ทำงาน มุ่งสิ่งการและใช้งานเป็นหลัก นำมาซึ่งภาพลักษณ์องค์กรที่เป็นที่น่ารังเกียจต่อพนักงาน และนำมาซึ่งภาวะเหนื่อยล้าทางอารมณ์ของพนักงานเป็นอย่างมาก (Emotional Exhaustion) ซึ่งเป็นอาการแสดงออกที่สำคัญของภาวะหมดไฟในการทำงาน

Russell (2014) ได้แสดงในงานวิจัยที่ทำกับตำรวจในภาคใต้และภาคตะวันตกเฉียงใต้ของประเทศสหรัฐอเมริกา ในเรื่องอิทธิพลของความเครียดในงานที่มีความเสี่ยงสูงต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน โดยมีการรับรู้ถึงภาวะผู้นำในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นตัวแปรปรับระหว่างความเครียดกับภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ความเครียดจากงานที่มีความเสี่ยงสูงนั้นมีอิทธิพลให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม หากบุคลากรเกิดการรับรู้ว่ามีผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อิทธิพลของความเครียดที่ส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงานนั้นจะลดลงด้วยเหตุผลว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะของการทำงานเชิงรุก ให้เกียรติในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความเข้าใจในผู้ตาม มีการสื่อสารจูงใจและผลักดันพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความฮึกเหิมในการทำงานที่ยากลำบาก ซึ่งการที่ผู้ตามรับรู้ถึงคุณสมบัติของผู้นำที่แสดงออกนี้ ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความเชื่อใจ แต่ทั้งนี้หากงานนั้นมีความเสี่ยงที่มากเกินไปประสิทธิภาพของการเป็นตัวแปรปรับของการรับรู้ของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะลดลง

Chan (2019) ได้แสดงผลในงานวิจัยของเค้กับพนักงานในร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ในประเทศฮ่องกงจำนวน 177 คน ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) หรือผู้นำที่มีลักษณะของการมอบอำนาจให้อิสระในการทำงานกับผู้ตาม ให้โอกาสกับผู้ตามในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และมีอิทธิพลต่อความผูกพันในการทำงานของบุคลากร (Work Engagement) โดยทั้งนี้จากงานวิจัยยังพบว่า หากในการทำงานมีบรรยากาศของงานที่สนุกสนานเป็นกันเอง (Fun at Work) จะส่งผลให้มีความมีอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันในการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ซึ่งอาจเกิดจากความสนิทสนมใกล้ชิดระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากร ซึ่งผลจากการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) อันอธิบายในลักษณะของการตอบแทนระหว่างกัน โดยบุคลากรได้รับในสิ่งที่ตนคาดหวังจากองค์กร บุคลากรมีพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน กลับคืนให้กับองค์กรตามความสามารถที่ตนเองมีอย่างเต็มที่ (Sungu, Weng and Kitule, 2019) จึงควรพิจารณาให้ผู้บริหารองค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ ให้บุคลากรได้มีโอกาสตัดสินใจในการทำงาน และมีความใกล้ชิดกับผู้บริหาร เกิดการทำงานร่วมกัน ความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้น และหากผู้บริหารสามารถพัฒนาสภาวะแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความสนุกสนานในการทำงาน จะช่วยเพิ่มโอกาสให้เกิดความผูกพันในงานของบุคลากรและนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานได้เป็นอย่างดี

จากงานวิจัยของ Mwesigwa, Tusiime and Ssekiziyivu (2020) กับบุคลากรมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศอูกันดา พบว่า ภาวะผู้นำในสองลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment) และ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ด้วยเหตุผลของการมีปฏิสัมพันธ์อันดีของผู้นำกับบุคลากร การผลักดันส่งเสริม การให้มีโอกาสในการตัดสินใจในงานที่สำคัญ การให้อำนาจ การเห็นในคุณค่า และการให้อิสระในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน รู้สึกผูกพันกับองค์กร โดยจากงานวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วนให้กับอิทธิพลของภาวะผู้นำกับความผูกพันองค์กรด้วย ซึ่งแสดงถึงการรับรู้ประมวผลด้วยตัวบุคลากรต่อผู้นำในทางบวกและแสดงเป็นพฤติกรรมออกมา

จากงานวิจัยของ Pimthong (2016) ต่อ บุคลากรในองค์กร NGO ของ ประเทศไทย พม่า ลาว และ กัมพูชา พบว่า ลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) นำมาซึ่งประสิทธิผลของทีม (Team Effectiveness) โดยผู้นำในแบบผู้รับใช้ นี้ เป็นลักษณะของผู้นำอันเป็นผู้ให้ โดยการให้ในสิ่งที่ผู้ตามปรารถนาหรือประสงค์ในการทำงาน โดยไม่ใช้เพียงอำนาจในการสั่งการหรือบังคับบัญชา นำมาซึ่งความเชื่อใจ การทุ่มเทใจให้กับการทำงานของผู้ตาม ส่งผลให้การทำงานของผู้ตาม

มีประสิทธิภาพนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยองค์การไม่แสวงกำไรมีลักษณะของบุคลากรที่ไม่ได้ทำงานในองค์การมาอย่างยาวนาน เป็นลักษณะของอาสาสมัคร ความสัมพันธ์ต่อผู้นำจึงไม่เข้มข้นยืนยาว งานวิจัยของ Saran (2016) จึงไม่พบว่าลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้นี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หากแต่ความผูกพันขององค์การซึ่งเป็นทัศนคติของบุคคลต่อค่านิยมขององค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและประสิทธิผลของทีม เนื่องจากการเข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์การไม่แสวงกำไรนี้ โดยส่วนมากเกิดจากค่านิยมต่อองค์การที่ตรงกันกับบุคคลอยู่ก่อนแล้วก่อนที่จะตัดสินใจเข้าร่วม แต่หากพิจารณาถึงองค์การเอกชน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลในทางบวกอย่างมากต่อ สภาพแวดล้อมในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังเช่นในงานวิจัยของ Get (2018) ในประเทศโรมาเนีย ผ่านบุคลากรองค์การขนาด เล็ก กลาง และใหญ่ จำนวน 316 คน โดยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางบวกต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นตัวแปรกลางที่มีอิทธิพลสูงมากระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร โดยส่งผลอย่างรุนแรงเท่ากันทั้งต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อภาระงาน และ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อม เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Ali, Ahmad and Saeed (2018) กับบุคลากรทางการศึกษาในประเทศปากีสถานที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่มีค่านิยม อุดมการณ์ ทัศนคติ อยู่บนความถูกต้อง มีการแสดงออกที่สร้างความสัมพันธ์อันดี สร้างศรัทธาต่อผู้ตาม ยืนหยัดบนความจริง ความถูกต้อง กล้าเผชิญหน้ากับปัญหา และสร้างขวัญกำลังใจผลักดันการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เกิดกับผู้ตาม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ทั้งโดยตรงและส่งผ่านความยุติธรรมในองค์การ (Organizational Justice) ซึ่งไม่เพียงแต่ผู้นำเชิงจริยธรรมเท่านั้น หากบุคคลหรือผู้นำเป็นผู้ที่มีความเชื่อยึดมั่นกับศาสนาหรือหลักคำสอนของศาสนาใด และนำเอาหลักคำสอนนั้นเป็นแนวทางหรือเป็นค่านิยมในการดำเนินชีวิตหรือปฏิบัติงาน อันสะท้อนออกเป็น ผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น เน้นความสัมพันธ์เข้ากันได้ของค่านิยมส่วนตนและของผู้ตาม คอยผลักดันช่วยเหลือผู้ตามในเรื่องต่าง ๆ โดยมีแรงผลักดันจากภายใน ซึ่งได้แก่ศาสนาหรือสิ่งที่ตนเองนับถือ อันนำมาซึ่งความเชื่อความนิยมของผู้ตามต่อตัวผู้นำ โดยผลจากการวิจัยของ Kaya (2015) กับครูในโรงเรียนประถมในประเทศตุรกี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมีอิทธิพลต่อการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรเป็นอย่างมาก

สำหรับอิทธิพลของภาวะผู้นำต่อความผูกพันขององค์การนั้น งานวิจัยของ Smithikrai and Suwannadet (2018) กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยในภาคเหนือของประเทศไทย ได้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มีที่มาจากค่านิยมส่วนตนในการสร้าง

จิตวิทยาเชิงบวก สร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร เน้นยึดหลักจริยธรรม ยึดมั่นในความถูกต้อง รู้จักข้อดีและข้อเสียของตนเอง แสดงความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเปิดเผยโปร่งใส ก่อนตัดสินใจใด ๆ มีการไตร่ตรองพิจารณาอย่างถ่วงถ้ ไม่นำเอาค่านิยมของตนเองไปครอบงำหรือบังคับใช้กับผู้อื่น นำมาซึ่งความผูกพันขององค์กร และนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานเชิงรุก (Proactive Work Behavior) ของบุคลากร โดยจะมีอิทธิพลอย่างเห็นได้ชัดเมื่อบุคลกรขาดซึ่งการมีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) เนื่องจากบุคลกรที่มีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกจะเป็นบุคคลที่มีวินัย มีความขยัน มีความรับผิดชอบในตัวเองอยู่แล้ว จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำไม่มากนัก ซึ่งด้วยลักษณะของผู้นำที่แท้จริงนี้ มีพื้นฐานเช่นเดียวกับผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นผู้นำที่เคารพในสิทธิ์ของผู้อื่น เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น นำมาซึ่งความถูกต้องในองค์กรและการปฏิบัติดีต่อทั้งบุคคลภายในองค์กรและนอกองค์กร รวมถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม งานวิจัยของ Rehmani and Khokhar (2018) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนี้ต่อความผูกพันขององค์กร โดยได้นำเอาการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) เข้าร่วมศึกษาเป็นตัวแปรกลาง ซึ่งจากผลของการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันขององค์กรทั้งในทางตรงและผ่าน CSR โดยการส่งผ่านไปยัง CSR นี้ เกิดจากการที่ผู้นำเชิงจริยธรรมมีลักษณะของค่านิยมและทัศนคติในการคำนึงถึงผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรตั้งที่ได้กล่าวแล้ว และจากงานวิจัยนี้พบว่า การที่องค์กรดำเนินการในเรื่องของ CSR นำมาซึ่งทัศนคติต่อองค์กรในทางที่ดีของบุคลากร ซึ่งทัศนคติที่ดีต่อองค์กรหรือต่อค่านิยมองค์กรคือความผูกพันขององค์กรนั่นเอง ไม่เพียงแต่ในบุคลากรองค์กรเอกชนหรือภาครัฐทั่วไปเท่านั้น ในบุคลากรประเภทวิชาชีพเช่นแพทย์ในโรงพยาบาล พบว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร แม้ว่าแพทย์นั้นโดยส่วนมากจะมีคลินิกเป็นของตนเองภายนอกอยู่แล้ว ดังเช่นในงานวิจัยของ Gokce, Guney and Katrinli (2014) ในประเทศตุรกี ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กร โดยผู้วิจัยมีสมมติฐานในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรว่า เมื่อผู้นำองค์กรมีค่านิยมหรือภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ กัน ภาวะผู้นำนั้นจะส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรมีรูปแบบแตกต่างกันไปตามภาวะผู้นำนั้น ซึ่งจากผลการทดสอบพบว่า เป็นจริง และสมมติฐานต่อเรื่องนี้ว่า ด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนไปตามภาวะผู้นำนั้น จะมีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กรของแพทย์ในโรงพยาบาล แต่จากผลการวิจัยพบว่าไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการที่แพทย์โดยส่วนมากในประเทศตุรกีมีคลินิกเป็นของตนเองนอกเวลาทำงานในโรงพยาบาล วัฒนธรรมองค์กรจึงไม่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรของแพทย์กลุ่มตัวอย่างนี้ แต่เมื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลต่อความผูกพันขององค์กรของแพทย์กลุ่มนี้ พบว่ามีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ โดยอิทธิพลของภาวะผู้นำต่อความผูกพันขององค์กรนี้ สามารถพิสูจน์และแสดงให้เห็นได้ในหลายสาขาวิชาชีพและในหลายประเทศต่างภูมิภาคในโลก เช่นในงานวิจัยของ Wang, Ma and Zhang (2014)

ที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจในประเทศจีน อันส่งผลให้องค์การเอกชนต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรอันเกี่ยวกับระบบสื่อสารไร้สายหรือโทรศัพท์มือถือ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างรวดเร็ว ไม่สามารถที่จะจ้างพนักงานประจำได้ทั้งหมดจึงต้องพึ่งพาการสรรหาพนักงานชั่วคราวจากบริษัทนายหน้าจัดหางาน และด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจนี้ ข้อจำกัดในเรื่องคุณสมบัติของพนักงานจึงมีความจำเป็นมาก ส่งผลให้เกิดภาวะกดดันต่อบริษัทนายหน้าจัดหางาน อันส่งผลต่อพนักงานในบริษัทที่ได้รับการถ่ายงานมาจากหัวหน้าหรือผู้นำ โดยหากผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลดีต่อพนักงานในเรื่องของความยุติธรรมในองค์การและลักษณะงาน อันก่อให้เกิดความผูกพันองค์กรขึ้น ซึ่งจากผลการวิจัยในประเทศจีนครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพนักงานในบริษัทจัดหางานทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความยุติธรรมในองค์การและลักษณะงานที่น่าพึงประสงค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Susanj and Jakopac (2012) ที่ทำกับพนักงานในบริษัทเอกชนหลายแห่งและหลายกลุ่มธุรกิจ โดยได้แบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็นสองกลุ่ม คือ ผู้นำแบบเอาใจใส่ต่องาน กับ แบบปล่อยผ่าน เพื่อทดสอบความมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรทั้งโดยทางตรงและผ่านความยุติธรรมในองค์การและผ่านความพอใจในงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้นำแบบเอาใจใส่งานซึ่งประกอบด้วยสองลักษณะคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันองค์กร แต่ในทางกลับกัน ผู้นำแบบปล่อยผ่าน ซึ่งมีภาวะผู้นำในรูปแบบ การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exceptions) และ ผู้นำแบบเสรีนิยม หรือปล่อยให้ทำ (Laissez Faire) ไม่พบว่ามีอิทธิพลใด ๆ ต่อความผูกพันองค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อม

สำหรับอิทธิพลของภาวะผู้นำต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น มีการศึกษาในหลายงานวิจัยถึงรูปแบบของภาวะผู้นำที่ต่างกันอันนำไปสู่พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยว่าการทำงานโดยมีผู้บังคับบัญชานั้นเป็นการทำงานแบบมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน พฤติกรรมใด ๆ ของผู้นำหรือหัวหน้างานนำมาซึ่งความรู้สึกของบุคลากร เช่นในงานวิจัยของ Tao et al. (2017) ที่ทำกับพนักงานใหม่ในกิจการการให้บริการ (Hospitality) ในประเทศจีน ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานที่มีความประสงค์จะเปลี่ยนงานหรือลาออกจากงานตั้งแต่เริ่มงาน ด้วยว่างานบริการในประเทศจีนเป็นงานที่มีรายได้ต่ำ มีค่านิยมว่าเป็นงานที่ไม่ยั่งยืนและลำบาก จากผลการวิจัยพบว่า ด้วยพฤติกรรมของหัวหน้างานในสองรูปแบบ คือ ภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม (Abusive Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวไม่ให้เกียรติ ชูกรรโชค ใช้การสั่งงานเชิงบังคับ กับ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น คำนึงถึงผู้ตาม ให้กำลังใจ สร้างแรงกระตุ้น มีความยุติธรรม ให้ผลลัพธ์ต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ที่มีความตั้งใจในการลาออกจากงาน (New Employee Intention to Leave) แตกต่างกัน โดยภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสมส่งอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญและรุนแรงให้พนักงานที่ต้องการลาออกนั้นที่มีพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากรต่ำอยู่แล้วยังมีพฤติกรรมแยกลง แต่ในทางกลับกัน

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมช่วยปรับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นปกติ ด้วยความเข้าใจให้กำลังใจ และสนับสนุนในการทำงาน ซึ่งไม่เพียงแต่ในงานบริการหรือกับพนักงานใหม่แรกเข้าเท่านั้น ในงานการศึกษาเช่นครูในโรงเรียนอนุบาลก็ได้ผลในลักษณะเดียวกัน รูปแบบการบริหารของครูใหญ่หรือผู้อำนวยการ เช่น การแสดงออกซึ่งความเข้าใจเห็นใจของผู้อำนวยการนำมาซึ่งพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดีของครูในโรงเรียน และการแสดงออกอย่างตรงไปตรงมาเปิดเผยของผู้อำนวยการก็ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรของครูในโรงเรียนเช่นเดียวกัน หากแต่ถ้ามีอิทธิพลน้อยกว่าการแสดงออกซึ่งความเข้าใจเห็นใจโดยผู้อำนวยการ ซึ่งพฤติกรรมของผู้บริหารนี้กลับส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรมากกว่าการบริหารงานในรูปแบบของการเสริมกำลัง ด้วยวิธีการให้รางวัลหรือการประณามทำโทษซึ่งไม่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรเลย (Cheng, 2013)

เมื่อกล่าวถึงงานบริการ ผู้ให้บริการคือพนักงานแถวหน้า (Frontline) ที่ต้องพบกับลูกค้าขององค์กร การปฏิบัติตามข้อกำหนดในการทำงาน (Emotional Labor) เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรในปัจจุบันให้ความสำคัญและกำหนดให้พนักงานต้องปฏิบัติตาม แต่อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติตามข้อกำหนดในการทำงานโดยเพียงเปลือกนอก (Surface Acting) ไม่นำมาซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าเนื่องจากลูกค้ารู้สึกว่าคุณพนักงานกระทำไปตามบทเหมือนกับหุ่นยนต์ ส่งผลให้ความรู้สึกที่ได้รับจากการบริการยิ่งแย่ลง แต่หากพนักงานมีการปฏิบัติตามข้อกำหนดในการทำงานนั้นโดยออกมาจากข้างในเป็นการแสดงออกอย่างจริงใจ (Deep Acting) พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านการให้บริการจะดีขึ้น ด้วยว่าลูกค้าเกิดความประทับใจ สัมผัสได้ถึงความจริงใจ ซึ่งการที่พนักงานจะปฏิบัติตามข้อกำหนดในการทำงานโดยแสดงออกอย่างจริงใจนี้ การเริ่มต้นต้องมาจากผู้นำด้วยผู้นำควรมีข้อกำหนดในการทำงานต่อผู้ตามเช่นกัน และต้องแสดงออกอย่างจริงใจต่อผู้ตาม หากผู้นำแสดงออกอย่างผิวเผินเพียงเปลือกนอก ผู้ตามจะสัมผัสได้ และส่งผ่านสิ่งนั้นไปสู่ลูกค้าด้วยวิธีการที่ผิวเผินเช่นกัน ดังเช่นในงานวิจัยของ Tang, Gu and Cui (2017) ที่ทำกับพนักงานในอุตสาหกรรมงานบริการในประเทศจีน ซึ่งพบว่า การปฏิบัติตามข้อกำหนดในงานบริการอย่างจริงใจของพนักงานบริการเป็นตัวแปรกลางระหว่างการปฏิบัติตามข้อกำหนดในงานอย่างจริงใจของหัวหน้างานหรือผู้นำเช่นกัน ซึ่งจากงานวิจัยนี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่สามารถส่งผลผ่านไปสู่ผู้ตามหรือพนักงานบริการอันนำไปสู่งานบริการอย่างจริงใจต่อลูกค้าอันนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ด้วยความตื่นตัวของสังคมในเรื่องของความยั่งยืน (Sustainability) ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainability Leadership) ได้ถูกกล่าวถึง โดยการเชื่อมโยงลักษณะของผู้นำที่นึกถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นึกถึงสังคม เป็นผู้นำที่มุ่งหวังพัฒนาองค์กรและสังคมโดยคำนึงถึงเรื่องของ

สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และความแตกต่างของบุคลากร (Bendell, Sutherland and Little, 2017) ให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธ์ที่ระหว่างผู้นำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งรวมถึงบุคลากรในองค์กร สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีทั้งในองค์กรและนอกองค์กร สร้างคุณค่าให้กับสังคม พัฒนาบุคลากร และมีจริยธรรมที่ดีในการดำเนินกิจการ (Gerard, McMillan and Green, 2017) ซึ่งสอดคล้องกับที่ Kantabutra and Saratun (2012) ได้สรุปหลักสำคัญของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของ Avery and Bergsteiner (2011) ในหกลักษณะที่ผู้นำองค์กรพึงมุ่งเน้น คือ การมีวิสัยทัศน์ระยะยาวของผู้นำ การพัฒนาบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และ ความมีจริยธรรม โดยการปฏิบัติตามหลักภาวะผู้นำแบบยั่งยืนนี้ นำมาซึ่งการพัฒนาชื่อเสียงขององค์กรต่อสังคม ความพึงพอใจของบุคลากรและลูกค้าต่อองค์กร และผลลัพธ์ทางการเงินที่ดี เช่น ผลลัพธ์จากงานวิจัยที่ Kantabutra and Avery (2013) ได้ทำกับบริษัท SCG ซึ่งเป็นบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศไทย ถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนนี้ ที่ส่งผลให้ SCG มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในสังคม มีผลประกอบการที่ดี มีนวัตกรรมความรู้ใหม่เกิดขึ้นเสมอ โดยทั้งนี้ ด้วยการมุ่งเน้นต่อความยั่งยืนขององค์กรในเรื่องของสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจนั้น ไม่ว่าจะองค์กรจะเป็นองค์กรลักษณะใด จุดเริ่มต้นของความยั่งยืนมีจุดกำเนิดจากผู้นำ ดังเช่นในงานวิจัยของ Opoku, Cruickshank and Ahmed (2015) ที่พบว่า ในธุรกิจก่อสร้าง การมีวิธีการทำงานที่ดี การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุดนั้น นำมาซึ่งความยั่งยืนในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งสร้างประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและสังคม โดยผู้ที่ขับเคลื่อนวิธีปฏิบัติงานที่ดีนั้น คือ ผู้นำแบบยั่งยืน โดยผู้นำต้องมีคุณสมบัติในการสร้างนโยบาย การนำกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพออกใช้ และการเผยแพร่วิธีการทำงานที่ดีที่สุดให้เกิดการรับรู้ และปฏิบัติ โดยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนนี้ นำมาซึ่งความพึงพอใจในงานของบุคลากร อันส่งผลให้เกิดพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ดี และความผูกพันองค์กรของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในที่สุด (Suriyankietkeaw and Avery, 2016)

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลส่งผลถึงบุคลากรในองค์กร สามารถนำมาซึ่งผลดีและผลร้าย ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงหลักธรรมในการปกครองแล้ว มีความสอดคล้องโดยตรงกับภาวะผู้นำอันเป็นผู้ให้กับบุคลากร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้น พัฒนาซึ่งการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรต่อบุคลากร อันนำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน และเกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการตอบแทน

2. ทฤษฎีการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร (Organizational Support)

ทฤษฎีการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร เริ่มต้นด้วยแนวคิดของ Eisenberger, Huntington, Hutchinson and Sowa (1986) ที่การสนับสนุนช่วยเหลือต่อบุคลากรด้วย ผลตอบแทน โบนัส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความห่วงใยใส่ใจ ความยุติธรรม สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน นำมาซึ่งการทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์กรของพนักงาน แต่ทั้งนี้ การพิจารณาถึง

ความเหมาะสมในการตอบแทนทุ่มเทให้กับองค์กรนั้นอยู่บนพื้นฐานของการประเมินโดยพนักงานถึงคุณค่าของตนต่อองค์กร ซึ่งเกิดจากการรับรู้ต่อการสนับสนุนช่วยเหลือขององค์กร (Perceived Organizational Support) อันมีความหมายถึงการที่องค์กรได้ตอบแทนหรือแสดงให้เห็นว่าคุณค่าที่บุคลากรได้ทำให้องค์กรนั้นมีคุณค่า เกิดการรับรู้และองค์กรได้ตอบแทนในรูปของความหวังใยในชีวิตความเป็นอยู่ ซึ่งทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่ามีตัวตนในองค์กร และเมื่อบุคลากรรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรจึงตอบแทนด้วยพฤติกรรมการทำงานที่ดีอันนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร (ปาริชาติ เยพิทักษ์ และ ธีระวัฒน์ จันทิก, 2559; Ribeiro et al., 2018) โดยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรนี้ เป็นไปตามทฤษฎี Social Exchange Theory ของ Blau (1964) ที่แสดงถึงการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนกันระหว่างบุคลากรกับองค์กร เมื่อบุคลากรรับรู้ได้ว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร สิ่งที่คุณค่าที่บุคลากรได้ทำให้องค์กรได้รับการประเมินค่าอย่างเหมาะสมและได้รับการตอบแทนอย่างเหมาะสม (Performance-reward expectancies) เกิดความรู้สึกต้องตอบแทน (Felt Obligation) เต็มเต็มอารมณ์ความต้องการทางสังคม (Fulfillment of socio-emotional needs) บุคลากรจะตอบแทนคืนแก่องค์กรด้วยพฤติกรรมที่ดี เกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เกิดความผูกพันองค์กร การทำงานมีประสิทธิภาพ ลดความตั้งใจในการลาออกจากงาน และยับยั้งการเกิดความเครียด (Barran, Shanock and Miller, 2011) ดังเช่นในงานวิจัยของ Madden, Mathias and Madden (2014) ที่ทำกับพนักงานบริการด้านสาธารณสุขใน Mid-Atlantic region of the USA ซึ่งได้ผลว่า การรับรู้ในการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อการมีพฤติกรรมความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานในองค์กรและมีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงาน ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวนี้ยังให้คำแนะนำสำหรับการบริหารจัดการองค์กรว่า เพื่อเป็นการลดปัญหาการตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานลง ผู้บริหารพึงให้การสนับสนุนช่วยเหลือพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้ผลตอบแทนต่อคุณค่าที่พนักงานได้สร้างให้กับองค์กรอย่างเหมาะสม โดยแสดงให้เห็นว่าองค์กรรับรู้คุณค่าของพนักงาน สนับสนุนให้มีโอกาสในความก้าวหน้าเจริญเติบโต เกิดการมอบอำนาจ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ

การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรนี้ มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Tsai et al., 2015) ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน มีพฤติกรรมอันดีนอกเหนือไปจากการทำงานตามภาระหน้าที่ ปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และพัฒนาพฤติกรรมการทำงานที่ดีของตนเองให้เกิดขึ้น (Dai et al., 2017) มากไปกว่านั้น ในงานบริการ พนักงานผู้ให้บริการ (Frontline) ผู้ต้องปฏิบัติตามระเบียบการให้บริการ คือ ลูกค้าน่าต้องเป็นผู้ถูกเสมอ บางครั้งการต้องพบเจอกับลูกค้าที่มีหลากหลายอารมณ์และพฤติกรรม นำมาซึ่งความเครียด อารมณ์ที่ไม่ประสงค์ แต่ต้องฝืนให้บริการด้วยใบหน้ายิ้มแย้ม ทำให้เกิดความขัดแย้งทางอารมณ์ (Emotional Dissonance) ส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงานได้ ซึ่งจากงานวิจัยของ Karatepe (2010) ได้แสดงให้เห็นว่า

การรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรนั้นสามารถป้องกันยับยั้งการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานได้ และด้วยการรับรู้ถึงการสนับสนุนและช่วยเหลือจากองค์กรนี้ เป็นเรื่องของความรู้สึก เป็นเรื่องของอารมณ์ของบุคลากร การได้รับการสนับสนุนตามที่ตนเองคาดหวังในการทำงาน นำมาซึ่งความผูกพันองค์กร อันเป็นเรื่องของความรู้สึกต้องการคงอยู่ ต้องการอยู่กับองค์กรนี้ต่อไปตราบที่ตนเองยังมีค่าต่อองค์กรและรับรู้ได้จากสิ่งที้องค์การมอบให้ ซึ่งจากงานวิจัยของ Sharma and Dhar (2015) ได้แสดงผลไว้ว่า ด้วยการรับรู้ได้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือขององค์กรต่อบุคลากรนั้น นำมาซึ่งความผูกพันองค์กร และความผูกพันองค์กรนั้นเป็นตัวขับเคลื่อนต่อไปให้เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรต่อไป

และด้วยพฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือนโยบายการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรและหัวหน้างานในทุกระดับเปรียบเสมือนสัญลักษณ์ทางนโยบายขององค์กร การสนับสนุนช่วยเหลือของหัวหน้างานต่อบุคลากรจึงเปรียบเสมือนการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรซึ่งสามารถรับรู้ได้โดยง่าย จากงานวิจัยในหลายงานยืนยันได้ว่า การสนับสนุนช่วยเหลือจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารนำมาซึ่งการป้องกันหรือบรรเทาการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานของพนักงานได้ (Dai et al., 2018) ซึ่งจากงานวิจัยของ Chen and Chen (2017) ที่ได้ทำกับพยาบาลในภาคใต้ของประเทศไต้หวันได้ยืนยันในเรื่องนี้ โดยงานวิจัยนี้ยังได้แสดงให้เห็นว่าการลดลงของภาวะหมดไฟในการทำงานโดยการสนับสนุนช่วยเหลือจากหัวหน้างานนี้ เมื่อส่งผลป้องกันการเกิดหรือบรรเทาภาวะหมดไฟในการทำงานให้กับพยาบาลแล้ว จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งมีอิทธิพลส่งต่อไปยังการยับยั้งการตัดสินใจลาออกจากงานได้ จึงสามารถแสดงให้เห็นได้ว่า ด้วยพฤติกรรมอันดีของผู้นำหรือหัวหน้างานในองค์กร อันมีด้วยการช่วยเหลือบุคลากร สนับสนุนในความเจริญเติบโต มีการสื่อสารที่ดีด้วยความโปร่งใสและใช้วาจาสุภาพให้เกียรติ พิจารณาผลตอบแทนอย่างเหมาะสม บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในงาน ลดปัญหาการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน อันเป็นสาเหตุให้เกิดการลาออกจากงานได้

จากทฤษฎีภาวะผู้นำและการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรที่กล่าวแล้วนี้ จะเห็นได้ว่า มีความสอดคล้องกันกับภาพรวมของหลักธรรมในการปกครองเป็นอย่างมาก ด้วยเป็นเรื่องที่เกิดโดยบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติ คือผู้บริหารองค์กร ออกมาเป็นรูปของนโยบายการจัดการองค์กร มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น คือบุคลากร ส่งผลต่ออารมณ์และความรู้สึกของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ป้องกันการเกิดขึ้นของภาวะหมดไฟในการทำงาน และนำมาซึ่งการมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรในท้ายที่สุด จึงสามารถนำมาประยุกต์เชื่อมโยงให้เหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อศึกษาอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองต่อการมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร อันสามารถนำไปสู่หลักปฏิบัติในการจัดการองค์กรที่ดีต่อไป

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (Individual Work Performance)

พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (Individual Work Performance) ตามคำจำกัดความของ Campbell (1990) คือพฤติกรรมหรือการกระทำใด ๆ ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าที่จะศึกษาถึงผลลัพธ์ของพฤติกรรมนั้น โดยทั้งนี้พฤติกรรมใด ๆ ของบุคลากรที่จะถ่ายทอดออกมา นั้นขึ้นอยู่กับความคาดหวังและความเชื่อของบุคลากรในเรื่องของการปฏิบัติที่จะได้รับจากองค์กรในฐานะบุคลากรคนหนึ่งเป็นสำคัญ ตรงตามทฤษฎี Employee's psychological contract (Willem, De Vos and Buelens, 2010) โดย Viswesvaran and Ones (2000) ให้คำจำกัดความว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรคือ สิ่งที่สามารถวัดค่าได้ถึงพฤติกรรมและผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร ในการศึกษาทางวิชาการและการตื่นตัวในเรื่องของพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรอันส่งผลโดยตรงต่อเป้าหมายขององค์กรนี้ การสร้างตัวชี้วัดได้เกิดขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาผลักดันหรือเลิกจ้างกับบุคลากรเมื่อชี้วัดแล้ว (Registe, 2016) Zeglal and Janbeik (2019) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร คือพฤติกรรมเฉพาะของบุคลากรที่ได้รับการพิจารณาว่าเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การในภาพรวม

โดยนักวิชาการหลายท่านได้พยายามจำแนกพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรนี้ออกในหลายมิติ เช่น Toops (1944) ที่ ระบุไว้ 5 มิติ ได้แก่ จำนวนผลงานที่ผลิตได้, คุณภาพการทำงาน, ระยะเวลาในตำแหน่งงาน, ความสามารถในการจัดการ และ ความเป็นผู้นำ Murphy (1989) ได้ระบุไว้ 4 มิติ คือ พฤติกรรมอุ้งงาน, พฤติกรรมในการทำงานตามภาระงานโดยตรง, พฤติกรรมความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และ พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่องาน Campbell (1990) ได้ระบุไว้ 8 มิติ คือ ความสามารถอันเกี่ยวกับภาระงานโดยตรง, ความสามารถนอกเหนือไปจากภาระงานโดยตรง, ความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน, การแสดงออกถึงความพยายาม, การรักษาไว้ซึ่งระเบียบ, การมีส่วนร่วมช่วยเหลือในสมรรถนะของเพื่อนร่วมงานและทีม, การจัดการงานและภาวะผู้นำ และการจัดการและการบริหารงาน ซึ่งต่อมา พฤติกรรมของบุคคลอื่นแสดงถึงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรนี้ได้รับการศึกษาต่อและระบุให้ชัดเจนใน 4 มิติ ที่สามารถใช้ได้กับในทุกระดับการทำงาน และในรูปแบบองค์กรทั้งที่เป็นองค์กรแสวงหากำไรหรือไม่แสวงหากำไร โดยมองว่าพฤติกรรมหรือการกระทำใด ๆ ของบุคคลอื่นเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรนี้ ขึ้นอยู่กับการควบคุมภายในของบุคคลเอง ไม่ใช่จากการกดดันหรือผลักดันจากองค์กร (Koopmans et al., 2013) พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรนี้ จะแสดงออกใน 4 มิติตามกรอบความคิดที่เกิดจากการประมวลผลจากการศึกษาจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของ

บุคลากรในงานวิจัยที่เป็นภาษาอังกฤษและดัตช์ ของ Koopmans et al. (2011) ซึ่งงานวิจัยทั้งหมดที่ได้รวบรวมมานั้น ไม่ใช่การศึกษาในระดับบุคคล (Individual Level) และไม่รวมการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการสร้างกรอบความคิดของพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรนี้มาก่อนแล้ว โดยได้รวบรวมประมวลผลจากงานวิจัยจำนวน 400 เรื่องที่มีการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยพื้นฐานที่นำมาซึ่งพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรเท่านั้น ซึ่งจากการประมวลข้อมูลในงานวิจัยดังกล่าวนี้ได้มาซึ่งตัวชี้วัดของพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร 4 ตัวชี้วัด คือ Task Performance, Contextual Performance, Adaptive Performance และ Counterproductive Work Behavior ซึ่งมีความหมายในแต่ละตัวชี้วัดเป็นดังนี้

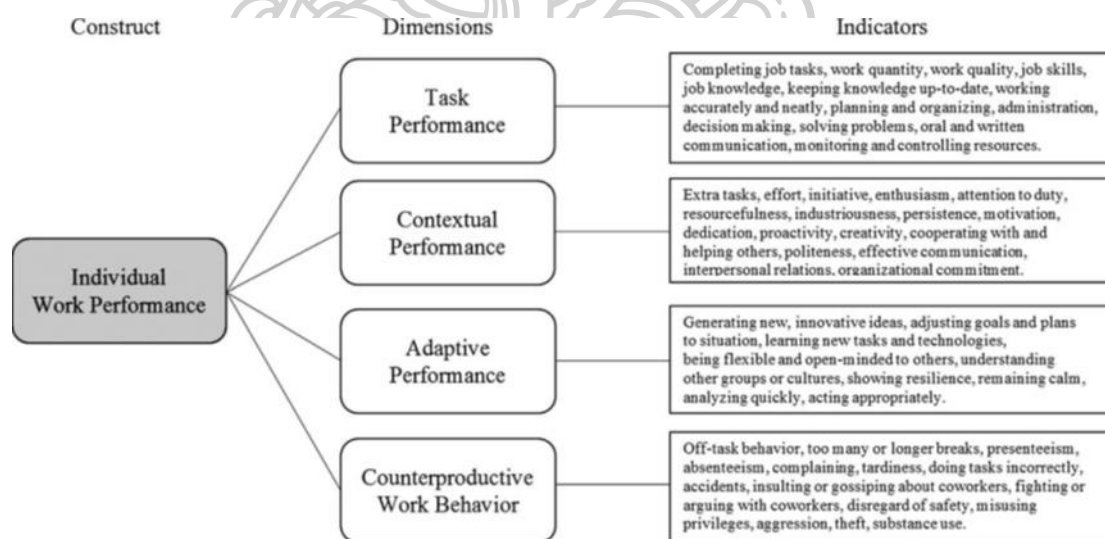
1) Task Performance หรือพฤติกรรมการทำงานต่อภาระงาน คือ พฤติกรรมของบุคคลต่อการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง หรือต่องานที่ได้รับมอบหมาย อันประกอบด้วย ปริมาณงาน เวลา และคุณภาพ ซึ่งการทำงานตามภาระงานตามหน้าที่นี้นำมาซึ่งการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร และในทางการศึกษาได้สอดคล้องหรือมีชื่อเรียกไปเช่น ความสามารถอันเกี่ยวกับภาระงานโดยตรง (Job-Specific Proficiency) พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (In-Role Performance) ซึ่งความสามารถนอกเหนือไปจากภาระงานโดยตรง (Non-Job-Specific Proficiency) อันเป็นความสามารถอื่นที่มีประโยชน์ต่อองค์กร ถืออยู่ในพฤติกรรมการทำงานของบุคคลต่อภาระงานนี้ (Registe, 2016)

2) Contextual Performance หรือ พฤติกรรมการทำงานต่อสภาวะแวดล้อม ซึ่งมีความหมายเหนือกว่าการทำงานตามภาระหน้าที่ขึ้นไป อันเป็นการช่วยเหลือองค์กร สังคม และพัฒนาบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น เช่นการคิดค้นวิธีการทำงานใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่ การทำงานที่มีคุณค่าและมีความพยายามในการบรรลุซึ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าผู้อื่น การช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงาน มีการทำงานร่วมกับผู้อื่นในการทำงานได้เป็นอย่างดี รวมถึงการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งมีการใช้สลับหรือกล่าวถึงกับ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่เสมอ (Registe, 2016) โดย Borman and Motowidlo (1993) ได้แบ่งหมวดหมู่ของพฤติกรรมการทำงานของบุคคลต่อสภาวะแวดล้อม ไว้ 5 หมวดหมู่ คือ การมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อผู้อื่นและช่วยเหลือผู้อื่น, ยึดมั่นในกฎระเบียบขององค์กรถึงแม้ว่าในบางครั้งกฎระเบียบนั้นจะนำมาซึ่งความไม่สะดวก, ช่วยเหลือและผลักดันในวัตถุประสงค์ขององค์กร, การทำตนให้พร้อมรับกับงานที่นอกเหนือไปจากภาระงานประจำเสมอ และ มีความกระตือรือร้นเมื่อเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายคือการทำงานให้สำเร็จ

3) Adaptive Performance คือพฤติกรรมของบุคคลที่มีการปรับตัวอย่างรวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อม มีการคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ รักการเรียนรู้ ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้เป็นอย่างดี รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และวางตัวเหมาะสมสุภาพเรียบร้อย (Tabiu et al., 2016)

4) Counterproductive Work Behavior คือพฤติกรรมของบุคคลที่ขัดต่อความสำเร็จขององค์กร หรือมีพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน เช่น การขาดงาน การมาทำงานสาย การอุ้งงาน การขโมยของ การทำลายทรัพย์สิน หรือ การใช้ยาเสพติด เป็นต้น ซึ่งอาจเกิดได้จากความตั้งใจและไม่ตั้งใจ (Rishipal, 2019)

5) Other Dimension ประกอบด้วยหลายพฤติกรรมที่เป็นการสร้างสรรค์ต่อการทำงาน หรือเรียกได้ว่าเป็นพฤติกรรมในการสร้างสรรค์ (Creative Performance) ซึ่งได้รับการสรุปเป็น Adaptive Performance อันหมายถึงพฤติกรรมในการปรับตัวในการทำงานของบุคคลให้ดียิ่งขึ้น ทั้งการรักที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ วิธีการทำงานใหม่ การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์หรือปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี การเรียนรู้และคิดในการสร้างซึ่งนวัตกรรมให้แก่องค์กรทั้งในเรื่องวิธีการทำงานและสิ่งประดิษฐ์เมื่อองค์กรต้องการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพฤติกรรมในการปรับตัวในการทำงานของบุคคลนี้ ได้รับผลมาจากการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของโลก ทั้งในเรื่องเศรษฐกิจ ระบบสื่อสาร และเทคโนโลยี ส่งผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินการ และพนักงานต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งงานวิจัยของ Koopmans et al. (2011) ได้พบว่าพฤติกรรมในการปรับตัวในการปฏิบัติงานของบุคคลมีความใกล้เคียงกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อมมาก แต่สามารถจำแนกความแตกต่างได้



ภาพที่ 3 Heuristic framework of individual work performance of Koopmans et al. (2011)

จากการสร้างกรอบแนวคิดอันเป็นภาพรวมของพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากรใน 4 มิติ นี้ ต่อมา Koopmans et al. (2013) ได้พัฒนาแบบสอบถามเพื่อใช้ชี้วัดพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านมิติทั้ง 4 นี้ ซึ่งผลจากการพัฒนาแบบสอบถาม ให้ผลว่า พฤติกรรมกรปฏิบัติงานของ

บุคลิกภาพประกอบด้วยมิติที่สำคัญ 3 มิติ คือ Task Performance, Contextual Performance และ Counterproductive Work Behavior โดยผลจากการศึกษาพบว่า Adaptive Performance นั้นเป็นส่วนหนึ่งของ Contextual Performance ซึ่ง Contextual Performance เปรียบเหมือนการทำงานในเชิงรุก และ Adaptive Performance เปรียบเหมือนกับการทำงานในเชิงรับ ซึ่งทั้งสองมิติเป็นพฤติกรรมการทำงานที่ปฏิบัติกันของบุคคลที่ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่องาน หากแต่เป็นสิ่งเสริมให้บุคคลสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายหรือในตำแหน่งหน้าที่ได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม Koopmans et al. (2013) ได้พยายามรวบรวมตัวชี้วัดสำหรับ พฤติกรรมการทำงานของบุคลิกภาพ จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากแบบสอบถามที่ผู้อื่นใช้ในการศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยตรงกับการประเมินพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อสรุปเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการพิจารณา พฤติกรรมการทำงานของบุคลิกภาพผ่านมิติทั้ง 4 โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาปัจจัยสำคัญอันเป็นตัวชี้วัด ซึ่งได้ตัวชี้วัดที่สำคัญเรียงตามลำดับความสำคัญในแต่ละมิติ ดังนี้

1. Task Performance

- (1) คุณภาพในการทำงาน (Work Quality)
- (2) การวางแผนและการจัดการงาน (Planning and Organizing Work)
- (3) ผลลัพธ์จากการทำงาน (Being Result-Oriented)
- (4) การจัดความสำคัญของงาน (Prioritizing)
- (5) ประสิทธิภาพระหว่างการทำงาน (Working Efficiency)

2. Contextual Performance

2.1 ในส่วนตัวบุคคล (Interpersonal)

- (1) มีความคิดริเริ่ม (Taking Initiative)
- (2) ยอมรับและเรียนรู้จากข้อมูลป้อนกลับ (Accepting and Learning from Feedback)

(3) การทำงานเข้ากับผู้อื่นได้ (Cooperating with Others)

(4) การสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Communicating Effectively)

2.2 เกี่ยวกับองค์กร (Organizational)

(1) แสดงถึงความรับผิดชอบในการทำงาน (Showing Responsibility)

(2) ดูแลลูกค้าได้เป็นอย่างดี (Being Customer-Oriented)

(3) มีความคิดสร้างสรรค์ (Being Creative)

(4) สามารถรับงานที่ท้าทายได้ (Taking on Challenging Work Tasks)

3. Adaptive Performance

- (1) มีความยืดหยุ่น สามารถรับมือกับความเครียด สถานการณ์ที่ยากลำบากและหลากหลายได้ (Showing Resiliency)
- (2) สร้างเครื่องมือและวิธีการใหม่สำหรับแก้ปัญหาที่ยากได้ (Coming up with Creative Solution to Novel, Difficult Problems)
- (3) พัฒนาคำความรู้เกี่ยวกับงานให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ (Keeping Job Knowledge up-to-date)
- (4) พัฒนาทักษะเกี่ยวกับงานให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ (Keeping Job Skills up-to-date)
- (5) สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและไม่สามารถคาดเดาได้ (Dealing with Uncertain and Unpredictable Situations)
- (6) ปรับเปลี่ยนเป้าหมายในการทำงานได้หากมีความจำเป็น (Adjusting Work Goal when Necessary)

4. Counterproductive Work Behavior

- (1) แสดงออกถึงด้านเสียที่มากเกินไปจนจะยอมรับไม่ได้ (Displaying Excessive Negativity)
- (2) ทำสิ่งอันเป็นการทำร้ายองค์กร เช่น การไม่ปฏิบัติตามกฎ และการพูดถึงความลับขององค์กร (Doing things that harm your organization)
- (3) ทำในสิ่งอันเป็นการทำร้ายเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน (Doing things that harm your co-workers or supervisor)
- (4) ตั้งใจทำให้เกิดความเข้าใจผิด (Purposely making mistakes)

จากการศึกษาและพัฒนามิติและตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดย Koopmans et al. (2011, 2013) นี้ ได้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย 4 มิติ ดังที่ได้กล่าวแล้ว ซึ่งจากการศึกษาถึงปัจจัยที่มาของพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรนั้น มีที่มาจากพื้นฐานส่วนบุคคล อันได้แก่บุคลิกลักษณะ ซึ่งบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลนี้ มีผลในทางบวกและทางลบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะทางบุคลิภาพ เช่น บุคลิภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) มีผลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานต่อภาระงาน (Task Performance) และ บุคลิภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) มีผลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานต่อสภาวะแวดล้อม (Contextual Performance) (Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001 in Moscoso and Salgado, 2004) และ จากผลการวิจัยของ Moscoso and Salgado (2004) ที่มีกลุ่มประชากรเป็นพนักงานและลูกจ้างในหลายสาขาธุรกิจในประเทศสเปน พบว่าบุคลิกลักษณะที่ไม่น่าพึงประสงค์ของบุคคล (Dysfunctional Personality) อันได้แก่ บุคลิภาพ

ตื่นตัวง่าย (Suspicious) ขี้อาย (Shy) กัดฟันตนเอง (Sad) มองโลกในแง่ร้าย (Pessimistic) ยอมรับความล้มเหลว (Sufferer) แปลกประหลาด (Eccentric) และต่อต้านสังคม (Risky) นำมาซึ่งความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ซึ่งบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลเหล่านี้เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีพื้นฐานมาจากประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมา เริ่มจากการถูกเลี้ยงดูในวัยเด็ก สังคมขัดเกลา การซึมซับความเชื่อและวัฒนธรรม บรรทัดฐานทางสังคม จนก่อเป็นค่านิยมทั้งที่ได้รับจากสังคมส่วนใหญ่และส่วนตน อันนำมาซึ่งทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งรวมเป็นบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล เช่น ในการศึกษาของ Lu et al. (2017) ที่กระทำกับพนักงานบริษัทในประเทศจีน เพื่อทดสอบอิทธิพลของอุปสงค์ของงาน (Job Demands) ต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยมีความมั่นคงในการทำงาน (Security) เป็นตัวแปรกำกับ (Moderator) ซึ่งได้ผลการวิจัยว่า ในสังคมที่มีการแข่งขันสูง เช่นในประเทศจีนนั้น ยิ่งพนักงานรับรู้ได้ถึงความมั่นคงในการทำงานมากเท่าไรพนักงานจะยิ่งแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นแม้งานนั้นจะมีภาระงานมากก็ตาม ซึ่งความมั่นคงในการทำงานในงานวิจัยนี้หมายถึงการปฏิบัติอันดีของนายจ้างต่อพนักงานอันทำให้พนักงานรู้สึกพอใจและเกิดความรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำอยู่ จากนั้นได้ทำการทดลองต่อในเรื่องของอิทธิพลของวัฒนธรรมส่วนบุคคลต่อผลการทดลองในเรื่องอิทธิพลของอุปสงค์ของงานต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่กล่าวแล้ว โดยมีความมั่นคงในการทำงานเป็นตัวแปรกำกับ เพื่อตรวจสอบถึงลักษณะทางความคิดทัศนคติส่วนบุคคลอันมีผลจากวัฒนธรรมต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ในสภาวะแวดล้อมที่มีภาระงานสูงและมีความมั่นคงในการทำงานที่ต่างกัน ซึ่งจากผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า ในสังคมการทำงานที่มีความเครียดสูงและภาระงานสูงนั้น พนักงานที่มีความยึดมั่นในวัฒนธรรมของจีนสูง ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวหมายถึงบุคคลจะต้องยึดมั่นในความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรจะไม่ขึ้นอยู่กับความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน แต่จะขึ้นกับความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ตามวัฒนธรรมที่ยึดถือในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามในกลุ่มบุคคลสมัยใหม่ที่มีความยึดมั่นในวัฒนธรรมจีนน้อยกว่าคนยุคเก่า จะให้ความสำคัญกับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานมากกว่าหากได้รับการปฏิบัติที่ดีจากนายจ้างและรู้สึกว่างานที่ทำอยู่นั้นเป็นงานที่มีความมั่นคง ก็สามารถที่จะพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของตนได้แม้ภาระงานจะมากก็ตาม ซึ่งพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรนี้จะลดลงเมื่อความรู้สึกมั่นคงในงานลดลง งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า สภาวะแวดล้อมในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้รับการดูแลเอาใจใส่จากองค์กรนำมาซึ่งความรู้สึกเชื่อมั่นมั่นคงในการทำงาน ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยทั้งนี้พื้นฐานทางความคิดหรือทัศนคติของบุคคลที่มีอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมอันแตกต่างกันไปในแต่ละสังคมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรด้วยเช่นกัน

อย่างไรก็ตามในงานวิจัยของ Lauffer (2012) ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานพิสูจน์ความสัมพันธ์ของ บุคลิกลักษณะส่วนบุคคล, ค่านิยมส่วนบุคคล และ ค่านิยมในงาน ต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของ บุคลากรทั้งในรูปแบบของพฤติกรรมอันเกิดต่อบุคคลในสถานการณ์ทั่วไป (Typical Performance) และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลในแบบสูงสุด (Maximum Performance) โดยมีกลุ่มตัวอย่าง เป็นนักศึกษาในตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐฟลอริดา ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งพบว่า ทั้งบุคลิกลักษณะ ส่วนบุคคล, ค่านิยมส่วนบุคคล และค่านิยมในงาน ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในสถานการณ์ปกติและในสถานการณ์ที่ต้องการพฤติกรรมการทำงาน แบบสูงสุด ซึ่งการทดลองนี้เน้นไปในลักษณะของสถานการณ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของ บุคลากรมีใช้การทำงานในองค์การอย่างถาวร จึงอาจมีผลการทดลองที่แตกต่างกันได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ที่เลือกศึกษาหรือที่เกิดขึ้นกับบุคคลในการทำงานในชีวิตประจำวัน อันแสดงให้เห็นว่า ในภาพรวมแล้วพฤติกรรมในการปฏิบัติงานมิได้เกิดจากสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเป็นสำคัญ หรือมีอิทธิพลจากลักษณะส่วนบุคคลรวมถึงค่านิยมส่วนบุคคลและค่านิยมในงานที่ทำอยู่เป็นอย่างมาก แต่ความรู้สึกมั่นคงต่อองค์การหรือการได้รับความเอาใจใส่จากองค์การอันเป็นประสบการณ์ การทำงานที่ต้องใช้เวลาในการรับรู้ประมวลผลและทดสอบความสอดคล้องเข้ากันได้ของค่านิยม และเป้าหมายส่วนตนกับขององค์การ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น มีความสำคัญ

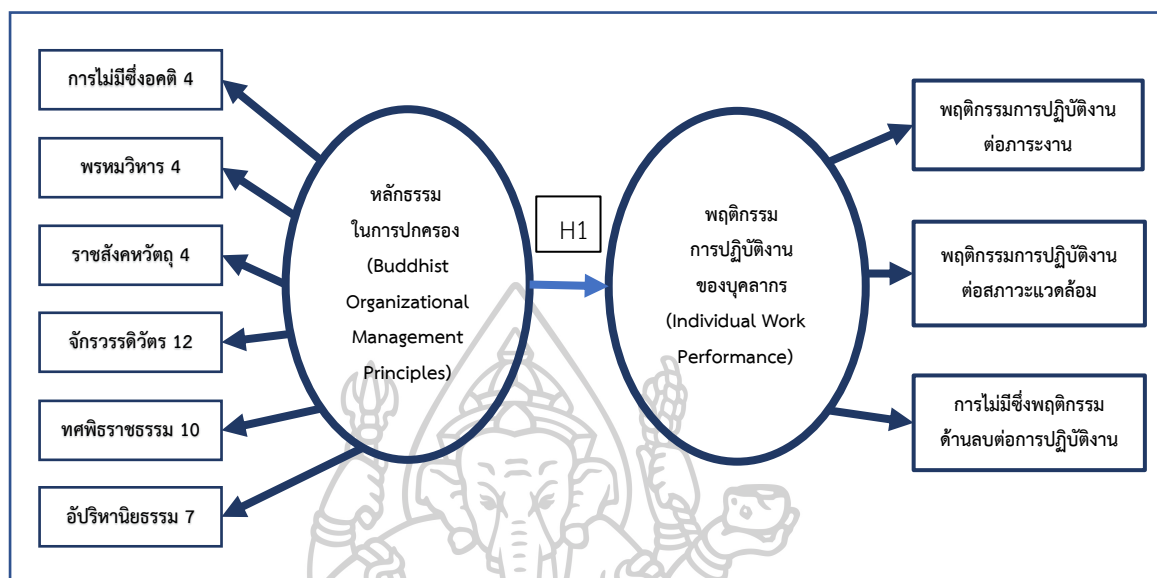
มากไปกว่านั้น Manea (2015) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ ระหว่าง แรงจูงใจ (Motivation) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (Individual Work Performance) ในบทความของเธอต่อโครงการ “Interdisciplinary excellence in doctoral scientific research in Romania - EXCELLENTIA” co-funded from the European Social Fund through the Development of Human Resources Operational Programmer 2007-2013” ซึ่งมีใจความโดยสรุปว่า แรงจูงใจของบุคคลในการทำงาน คือ สิ่งที่อยู่เบื้องหลัง พฤติกรรมของบุคคลในการบรรลุซึ่งเป้าหมายและความสำเร็จที่ตนได้ตั้งไว้ อันสอดคล้องกันกับ ความปรารถนาและความต้องการส่วนบุคคล อันเกิดจากบุคลิกลักษณะเฉพาะตน ประสบการณ์ชีวิต ที่ผ่านมา และลักษณะทางวัฒนธรรมส่วนบุคคลและสังคมที่อยู่อาศัย ซึ่งแรงจูงใจนี้จะส่งผลให้เกิด ความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการบรรลุซึ่งเป้าหมายนั้นจะนำมาซึ่ง ความพึงพอใจในงาน เนื่องจากงานที่ตนได้ทำอยู่แล้วบรรลุเป้าหมายนั้นสอดคล้องกับค่านิยมส่วนตน ซึ่งความพึงพอใจในงานนี้ นำมาซึ่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งปัจจัยที่อยู่เบื้องหลัง ความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นมีที่มาจากในหลายปัจจัยแบ่งไปตามการศึกษาของนักวิชาการ ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งในภาพรวมแล้วสามารถแยกออกเป็นสองปัจจัย คือ ปัจจัยภายใน และ ปัจจัย ภายนอกตัวบุคคล ปัจจัยภายในคือ ลักษณะส่วนบุคคลอันได้แก่ บุคลิกลักษณะ ความเชื่อ ค่านิยม

ประสบการณ์ที่ผ่านมาในชีวิต ความชอบ ความปรารถนา และ ปัจจัยภายนอก คือ ลักษณะงาน ภาระงาน ความสัมพันธ์ในองค์กร รางวัลตอบแทน และ ประสบการณ์ในองค์กร ซึ่งทั้งสองปัจจัย ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน และ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรนี้ ไม่ได้เกิดในลักษณะของสมการเส้นตรงทางเดียว หากแต่สามารถพิจารณาย้อนกลับไปหาปัจจัยได้ เช่น ความพึงพอใจในงานอาจนำมาซึ่งแรงจูงใจในการบรรลุ ซึ่งเป้าหมายของตนอันสอดคล้องกันกับค่านิยมของตนเองได้ หรือพฤติกรรมการปฏิบัติงานของ บุคลากรอาจนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานได้ ซึ่งสอดคล้องกันกับการศึกษาในรูปแบบการประมวล ผลงานวิจัยของ Petty, Mcgee and Cavender (1984) ที่ยืนยันด้วยข้อมูลอย่างหนักแน่นว่า ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งความพึงพอใจในงานของบุคคลจะนำมาซึ่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรหรือ ในทางกลับกัน พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรนำมาซึ่งค่าชมเชย รางวัล สิ่งตอบแทน อันทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานได้ โดยสิ่งที่นำมาซึ่งความพึงพอใจในงานของบุคคลที่สำคัญนั้น คือ เงินเดือนและสิ่งตอบแทน การได้รับโอกาสในการพัฒนาตน และการช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเมื่อไรก็ตามที่บุคคลพึงพอใจในงาน จะนำมาซึ่งความผูกพันของบุคคลกับ องค์กร ลดปัญหาการลาออก และสามารถพัฒนาพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรให้ดีขึ้นได้ ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องไปถึงองค์การที่บุคคลอาศัยอยู่เช่นกัน (Gu and Siu, 2009) แม้แต่ในการทำงาน ที่เสี่ยงอันตรายเช่นในที่อัปอากาศ หากบุคลากรรับรู้ได้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือในเรื่องการดูแล ความปลอดภัยขององค์การ บุคลากรจะมีสติในการทำงานได้ดีขึ้น และหากบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในงานที่เสี่ยงอันตรายดังกล่าวมีความพึงพอใจในงาน การทำงานจะทำได้ดี มีสติและปลอดภัย (Kim, Jeong and Park, 2017) ซึ่งโดยหลักแล้ว ความพึงพอใจในงานสามารถแบ่งออกได้ในสองลักษณะคือ ความพึงพอใจที่เกิดจากปัจจัยภายนอก คือสิ่งที่นายจ้างจัดทำให้ ตัวอย่างเช่น ค่าชม ค่าตอบแทน วันหยุดลาพิเศษ โบนัส การรับรู้ถึงการสนับสนุนและความช่วยเหลือจากองค์การ ความสัมพันธ์อันดี กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และที่เกิดจากปัจจัยภายใน อันเป็นเรื่องของความรู้สึกส่วนบุคคล ต่อสภาพแวดล้อมของงานที่ทำ เป็นเรื่องของความต้องการของตนเองต่องานที่ทำ โดยจากงานวิจัย ของ Randolph (2005) ต่อนักบำบัดวิทยาจำนวน 328 คน พบว่า ความพึงพอใจในงานจะมีอิทธิพล จากปัจจัยภายในมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ขัดต่อค่านิยม ของตน โดยจากงานวิจัยให้ผลว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อความรู้สึกของบุคคล คือ โอกาส ในการเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งและหน้าที่ ซึ่งความพึงพอใจในงานที่กล่าวถึงนี้ เกิดจากค่านิยม ภายในของบุคคล หากสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ขัดต่อค่านิยมของบุคคลแล้ว บุคคลมีโอกา สในการเจริญก้าวหน้ากับงานที่ทำ บุคคลจะมีแรงจูงใจในงานต่อไป เกิดความพึงพอใจในงาน อันนำมาซึ่ง พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร สอดคล้องกันกับบทความทางการศึกษาของ Manea (2015) ที่ได้กล่าวถึงแล้ว

งานวิจัยของ Tran, Hein and Baker (2021) กับบุคลากรทางการแพทย์ในประเทศไทยได้พบว่า การรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือโดยองค์กรต่อบุคลากรนั้นนำมาซึ่งพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่ดีขององค์กร โดยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรนั้นสามารถทำให้เกิดในรูปของความ มีอิสระในการทำงาน อันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน เกิดแรงกระตุ้นภายในต่อบุคลากรเอง ให้มีพฤติกรรมนำไปสู่ความพยายามและทุ่มเทให้กับการทำงาน โดยถึงแม้จะมีความเครียด ในการทำงาน รายได้ที่ไม่สูง และเกิดประสบการณ์ที่ไม่ดีในการทำงานบ้าง ก็ไม่ส่งผลกระทบต่อ พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยการสนับสนุนช่วยเหลือโดยองค์กรต่อบุคลากรนี้ รวมถึง การช่วยเหลือในรูปแบบของภาพรวมองค์กร หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งภาพรวมองค์กรนี้ เป็นนโยบายของผู้บริหารในการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้น และมีทรัพยากร ในการทำงานอย่างเพียงพอ นำมาซึ่งพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลดีต่อองค์กรได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rubel, Kee and Rimi (2020) ที่ทำกับแพทย์ในประเทศบังกลาเทศว่า หากบุคลากรรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรในรูปแบบของการให้ความสำคัญ ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร จะส่งผลให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน และ ด้วยการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรนี้ นำมาซึ่งการรู้สึกต่องานที่ทำว่ามีความหมาย มากต่อบุคลากร อันส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจในงานที่ทำ เป็นผลดีต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรต่อไป (Zeglat and Janbeik, 2019)

โดยสรุปแล้ว พฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จขององค์กร โดยพฤติกรรมนั้นเป็นไปเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุซึ่งเป้าหมายของ องค์กรได้ โดยทั้งนี้หากบุคลากรได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรตามที่คาดหวัง บุคลากร จะแสดงพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ดีผ่านลักษณะ 3 ประการ คือ พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อ ภาระงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม และ การไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อ การปฏิบัติงาน ซึ่งงานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาถึงอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองในพระพุทธศาสนา ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร และจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรม ในการปกครองได้แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกันกับการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรต่อบุคลากร รวมถึงภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 1 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ ได้ดังภาพที่ 4

สมมติฐานที่ 1 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร



ภาพที่ 4 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร

จากสมมติฐานที่ 1 อาจกล่าวได้ว่าหลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในงานนั้น หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกของบุคลากรต่องานอันมีที่มาจาก การสมตามความคาดหวัง มีประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน และมีทางเลือกที่ดีหรือมีโอกาสดีดีในการทำงาน (Hülsheger et al., 2013) ซึ่งโดยรวมแล้วนั้น ความพึงพอใจในงานคือความรู้สึกในทางบวกของบุคลากรต่อสถานที่ทำงานและสภาวะแวดล้อมในการทำงาน อันตรงกับความคาดหวังหรือความต้องการของบุคลากร ซึ่งเกิดจากหลายปัจจัย อันรวมถึง ค่าตอบแทน, บรรยากาศในการทำงาน, สภาพสถานที่ทำงาน ประสบการณ์ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน (Saeed et al., 2013) โดย Hulin and Judge (2003) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน คือ กระบวนการประเมินทางจิตวิทยาของบุคคลต่องานที่ทำ โดยบุคคลจะมีกระบวนการประเมินงานที่ทำอยู่นั้น ผ่านการรับรู้ (Cognitive) บุคคลจะประเมินลักษณะงาน สิ่งที่ได้จากงาน และสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ไปพร้อมกัน

คู่เทียบ เช่น งานในลักษณะอื่นหรือสถานที่อื่น หรือประเมินกับความคาดหวังตนเอง จากนั้นแสดงออกเป็นความรู้สึกว่า ตนเองรู้สึกดีหรือไม่ดีต่องานที่ทำอยู่นั้น แล้วแสดงออกเป็นพฤติกรรม และยักรวมถึงกระบวนการประเมินผลกระทบต่ออารมณ์ความรู้สึก (Affective) ว่างานที่ตนเองทำนั้นสร้างความสุขหรือความผิดหวังอย่างไร หากสร้างความสุขแล้วก็จะพัฒนาเป็นความพึงพอใจในงานต่อไป

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

หากพิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานของบุคคลนั้น ความรู้พื้นฐานที่สำคัญอันควรพิจารณาในทฤษฎีแรก คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1943) (Maslow's Hierarchy of Needs) ซึ่งเป็นลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ มีองค์ประกอบเริ่มตั้งแต่ลำดับขั้นที่ (1) คือ ความต้องการสิ่งจำเป็นอันเป็นพื้นฐานของการดำรงชีวิต (Physiological) ได้แก่ อาหาร, อากาศ และ น้ำดื่ม ฯลฯ เมื่อมนุษย์ได้สิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตแล้ว ความต้องการในลำดับขั้นที่ (2) คือ ความปลอดภัยต่อชีวิต (Safety) ทั้งต่อร่างกายและต่อจิตใจ เมื่อเกิดความปลอดภัยแล้ว มนุษย์ต้องการความเป็นเจ้าของ ต้องการความอบอุ่น ต้องการสังคม ต้องการความรัก อันเป็นที่มาของครอบครัว คู่สมรส ชักนำไปสู่จิตใจที่ดี ร่างกายที่ดี เป็นที่มาของความสุข ความพึงพอใจ ซึ่งความรักนี้เป็นความต้องการในลำดับขั้นที่ (3) ของมนุษย์ (Love/Belonging) และเมื่อมนุษย์ได้รับความพึงพอใจในเรื่องของร่างกาย ความปลอดภัย และความรักแล้ว มนุษย์จะเริ่มมองหาสิ่งนอกตัวอันนำมาซึ่งความพึงพอใจ คือ การยอมรับจากสังคม จากคนรอบข้าง ในเรื่องของความสามารถ ความดี การมีชื่อเสียง ตำแหน่งหน้าที่ สถานะทางสังคม อันเป็นความต้องการในลำดับขั้นที่ (4) (Esteem) และเมื่อมนุษย์ได้รับสิ่งตอบแทนตามความปรารถนาในเรื่องของการยอมรับแล้วด้วยความต้องการที่ยังไม่จบสิ้น มนุษย์จะมีแรงขับเคลื่อนในตัวเอง คือ ความปรารถนา ความต้องการเติมเต็มสิ่งที่ตัวเองขาดหรือไม่มี ต้องการสิ่งที่ดีเป็นที่สุดสนองความปรารถนาของตนเอง ซึ่งเป็นความต้องการในลำดับขั้นที่ (5) (Self-actualization) ของมนุษย์ตามที่ Maslow (1970) ได้แสดงไว้เป็นทฤษฎี ซึ่งสอดคล้องกันกับประสบการณ์การทำงานในองค์กร โดยหากพนักงานได้รับการตอบสนองตั้งแต่ในลำดับแรกคือการมีอาหารการกินอันได้มาจากรายได้จากการทำงาน มีความมั่นคงในชีวิตเกิดเป็นความปลอดภัย จากนั้นพนักงานจะเริ่มมองหาความรักจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา นายจ้าง และมีความปรารถนาจะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นที่ยอมรับจากสังคม อันนำไปสู่ความต้องการการเป็นที่สุด ความเป็นหนึ่ง หาเติมเต็มสิ่งที่ขาดในตนเอง ซึ่งการได้รับการตอบสนองในแต่ละขั้นลำดับความต้องการนี้ นำมาซึ่งการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจในงาน (Lester, 2013) แต่อย่างไรก็ตามด้วยทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ของ Maslow นี้ ได้รับข้อโต้แย้งจากนักวิจัยยุคหลังในเรื่องของการขาดซึ่งหลักฐานเชิงประจักษ์ อยู่บนสมมติฐานว่าคนทุกคนมีความต้องการเหมือนกันเป็นไปในทางเดียวกัน และเป็นเรื่องของความพึงพอใจเท่านั้นไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม

ในบุคคลได้ (Graham and Messner, 1998) และความต้องการหรือความปรารถนาตามที่ระบุโดย Maslow นั้น ต้องได้รับการตอบสนองไปเป็นลำดับขั้น ซึ่งตามความเป็นจริงอาจเกิดความต้องการในขั้นใดเกิดก่อนได้ (Kaur, 2013) จึงทำให้การนำทฤษฎีนี้ไปใช้เป็นตัวแปรในการทดลองเพียงอย่างเดียว หรือเป็นตัวแปรหลักนั้นในปัจจุบันมีไม่มากนัก แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ยังเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่มีคุณค่าในการศึกษาถึงเรื่องความต้องการของมนุษย์และความพึงพอใจในงานได้เป็นอย่างดี

เมื่อทฤษฎีของ Maslow เป็นเรื่องความต้องการของมนุษย์ที่ประสงค์จะได้รับการตอบสนอง ทฤษฎีสำคัญอันเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานโดยตรงอันมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีของ Maslow คือ Herzberg's Two-Factor Theory of job satisfaction ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Frederick Herzberg ในปี 1959 โดยทฤษฎีมีใจความว่า ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานของบุคคลมาจากสองปัจจัยหลัก คือ Hygiene Factors และ Motivation Factors โดย Hygiene Factors มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในงาน (Dissatisfaction) และ Motivation Factors มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Satisfaction) Hygiene Factors ประกอบด้วย สภาพสถานที่ทำงาน (Working Conditions), ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Coworker Relations), กฎระเบียบ และนโยบายขององค์กร (Policies and Rules), คุณภาพการควบคุมงานโดยผู้บังคับบัญชา (Supervisor Quality) และ ค่าตอบแทนในการทำงาน (Base Wage, Salary) ซึ่งโดยรวม คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลในการทำงาน ต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน (Job Context) อันเป็นปัจจัยภายนอกในการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เพราะหากองค์กรสามารถให้สิ่งเหล่านี้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี ผลที่ได้ไม่ใช่ว่าพนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงาน แต่ผลที่ได้คือสามารถลดหรือป้องกันการเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานได้ ในทางกลับกัน หากองค์กรไม่สามารถมอบความต้องการขั้นพื้นฐานที่ดีให้กับพนักงานได้ ความไม่พึงพอใจในงานเกิดขึ้น อันอาจนำมาซึ่งการลาออกจากงาน และสำหรับ Motivation Factors นั้น ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ คือ ความสำเร็จในการทำงานงานใดงานหนึ่ง (Achievement), การได้รับการยอมรับจากสังคมถึงความสามารถ (Recognition), ความรับผิดชอบอันเกิดขึ้นจากตำแหน่งหน้าที่ และการได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารหรือเจ้าขององค์กร ทั้งในเรื่องของการได้มีโอกาสตัดสินใจในการทำงาน ได้ดูแลจัดการทรัพยากร และการมีโอกาสในการสื่อสารต่อบุคคลอื่น (Responsibility), ลักษณะของงานเอง (Work itself) หมายถึง ลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างตัวพนักงานเองกับลูกค้านอกองค์กรและลูกค้าภายในองค์กรซึ่งก็คือพนักงานในองค์กรด้วยกันเอง, การพัฒนาตนเอง (Advancement) หมายถึง โอกาสในการได้เข้ารับการอบรมพัฒนาทักษะ พัฒนาความสามารถ เพื่อให้เกิดการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้น นำมาซึ่งความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้รับความไว้วางใจจากองค์กรจากผู้บริหารอันเป็นที่มาของความรับผิดชอบ และการเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Personal Growth) ซึ่งโดยรวมแล้วคือปัจจัยอันเกิดจากภายในตัวบุคคลเองนั่นเอง เป็นเรื่องของความปรารถนาและการบรรลุผล หรือ เป็นความต้องการของบุคคลต่อลักษณะ

ของงาน (Job Content) (Manaf et al., 2019) และด้วยปัจจัยใน Motivation Factors นี้ หากองค์กรสามารถสร้างสิ่งกระตุ้นให้เกิดขึ้นในองค์กรและต่อพนักงานได้ จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจากผลของการกระทำนำมาซึ่งโอกาสในการประสบความสำเร็จในการทำงานได้ จึงเป็นปัจจัยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน (Kuijk, 2018) และด้วยทฤษฎีของ Herzberg นี้ เป็นพื้นฐานชี้ให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานมีที่มาจากการกระตุ้นโดยองค์กร ทั้งในเรื่องการลดหรือป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในงานเพื่อเป็นพื้นฐานในการกระตุ้นสร้างความพึงพอใจในงานต่อไป

จากทฤษฎีพื้นฐานที่กล่าวแล้วทั้งของ Maslow และของ Herzberg ได้แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจของบุคคลเกิดจากความต้องการภายในตนที่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งทฤษฎีอันเกี่ยวกับความต้องการนี้ที่สำคัญอีกทฤษฎีหนึ่ง คือ McClelland theory of needs หรือ McClelland's (1961) learned needs theory of motivation ซึ่งกล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ในสามรูปแบบ อันเป็นปัจจัยผลักดันหรือกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอันนำไปสู่ประสิทธิภาพของบุคคลได้หากได้รับการส่งเสริมจากองค์กรอย่างถูกต้อง คือ (1) ความต้องการในการบรรลุผลสำเร็จในการทำงานอย่างดียเยี่ยมที่สุด (Achievement) เป็นบุคคลผู้ตั้งเป้าความสำเร็จให้กับตนเองเสมอ มีการประเมินความเสี่ยงโดยตัวบุคคลเองต้องงาน โดยจะไม่เลือกงานที่ไม่มีความเสี่ยงหรือมีความเสี่ยงต่ำเพราะไม่ท้าทาย และไม่เลือกงานที่มีความเสี่ยงสูงเกินไปเพราะมองว่าไม่ใช่เรื่องของความสามารถที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จได้แต่เป็นเรื่องของโชค (2) ความต้องการในการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่ง (Affiliation) คือบุคคลผู้มีความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ของสังคม ต้องการการยอมรับจากสังคมนรอบข้าง เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ต้องการการมีส่วนร่วม (3) ความต้องการอำนาจ (Power) คือบุคคลผู้ต้องการเป็นผู้นำ มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการประสบความสำเร็จในตำแหน่งในหน้าที่การทำงาน โดยความต้องการทั้งสามนี้เป็นความต้องการที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล และแตกต่างกันไปในแต่ละสถานการณ์หรือประสบการณ์ เมื่อบุคคลได้รับการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วเป้าหมายหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่ง บุคคลก็จะตั้งเป้าหมายใหม่หรือเรียนรู้ที่จะตั้งเป้าหมายใหม่จากความสำเร็จและความผิดหวังที่ได้เกิดขึ้นก่อนแล้ว หากองค์กรนำการวิเคราะห์พนักงานตามหลักของ McClelland มาใช้แล้วทราบถึงลักษณะความต้องการของพนักงานแต่ละคน องค์กรสามารถปรับวิธีการทำงานหรือการมอบหมายงานให้กับบุคคลแต่ละคนแตกต่างกัน เช่น การให้งานที่ท้าทายแก่ผู้ต้องการความสำเร็จ การให้งานที่มีโอกาสเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานสำคัญสำหรับผู้รักการเป็นส่วนหนึ่งของทีม และการมอบหมายงานหัวหน้าทีมที่มีความจำเป็นต้องกำชับสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้กับผู้มีความต้องการในเรื่องของอำนาจ

จากทฤษฎีอันเกี่ยวเนื่องกับความต้องการและความพึงพอใจในงานและสิ่งขับเคลื่อนให้บุคคลเกิดพฤติกรรมตามความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อการปฏิบัติงานนั้น ทฤษฎีสำคัญอันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในเรื่องของความต้องการพื้นฐานอันเป็นปัจจัยนำไปสู่พฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลอีกทฤษฎี คือ Self-determination Theory ของ Ryan and Deci (2000) ซึ่งกล่าวถึงลักษณะความต้องการพื้นฐานของมนุษย์อันเป็นความต้องการภายในตนที่มีปฏิริยาสัมพันธ์กับสิ่งกระตุ้นภายนอกหรือสภาวะแวดล้อมรอบตัวบุคคลนั้น อันหมายรวมถึงเกิดจากการเล็งดูซึ่งความต้องการพื้นฐานนี้ประกอบด้วยสามลักษณะความต้องการ คือ 1) ความต้องการอิสระทางความคิดและการกระทำ (Autonomy) บุคคลมีความต้องการที่จะเลือกตัดสินใจเลือกปฏิบัติไม่ต้องการการบังคับหรือชี้แนะที่มากเกินไป 2) ความสัมพันธ์ (Relatedness) คือ บุคคลต้องการการยอมรับ ต้องการความรัก ต้องการที่จะมีคุณค่าในสังคม และ 3) ความสามารถ (Competence) คือ บุคคลต้องการเป็นผู้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ทำ โดยความต้องการทั้งสามลักษณะนี้เป็นปัจจัยภายในของตัวบุคคลเอง และจะถูกกระตุ้นโดยปัจจัยจากภายนอกหรือสภาวะแวดล้อม โดยการบรรลุซึ่งความต้องการทั้งสามนี้ นำมาซึ่งความพึงพอใจของบุคคล ส่งผลให้เกิดสุขภาวะกายและใจที่ดี (Well-being) และหากความต้องการทั้งสามนี้ถูกขัดขวางหรือไม่ประสบความสำเร็จ จะส่งผลให้เกิดความผิดหวังส่งผลให้เกิดอาการป่วยทั้งกายและจิตใจ โดยความต้องการทั้งสามนี้เป็นพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกวัฒนธรรมและทุกพื้นที่ (Chen et al., 2016) ซึ่งจาก Self-determination Theory นี้ ปัจจุบันเป็นพื้นฐานทางจิตวิทยาอันดีที่ใช้ประยุกต์เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพให้กับบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะในทางการศึกษา ศิลปะ กีฬา และการจัดการองค์การ โดยการสร้างเครื่องมือภายนอกอันเป็นสิ่งกระตุ้นที่สัมพันธ์กับความต้องการภายในทั้งสามลักษณะนี้ของบุคคลให้เกิดขึ้น เพื่อให้บุคคลเกิดการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จ อันนำมาซึ่งความพึงพอใจและพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลได้

ด้วยทฤษฎีที่กล่าวถึงแล้ว เป็นทฤษฎีอันเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ เมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนอง ความพึงพอใจจึงเกิดขึ้น และเมื่อนักวิชาการได้ประยุกต์เรื่องความต้องการของมนุษย์นี้กับการปฏิบัติงานเพื่ออธิบายความพึงพอใจในงาน จึงมีทฤษฎีอันเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานขึ้นอีกจำนวนหนึ่ง เช่น Edwin A. Locke's Range of Affect Theory (1976) ซึ่งกล่าวถึงการประเมินเปรียบเทียบภายในตัวบุคคลเองระหว่างความคาดหวังของตนต่องาน และผลที่ได้รับจากงานว่าเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ หากเป็นไปตามที่คาดหวังจะเกิดความพึงพอใจในงาน หากไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง เกิดความผิดหวังไม่พึงพอใจ Dispositional Theory หรือ Trait Theory หรือกลุ่มทฤษฎีอันเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของบุคคล โดยกลุ่มทฤษฎีนี้มีพื้นฐานความเชื่อว่า บุคคลแต่ละบุคคลมีลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพเฉพาะของตน อันนำไปสู่ความคิดและอารมณ์ที่แตกต่างกัน โดยงานที่แสดงตัวอย่างในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดี คือ The Core Self-evaluations Model ของ

Timothy A. Judge (1998) ที่แสดงถึงบุคลิกลักษณะในสี่ลักษณะอันมีผลต่อความพึงพอใจในงาน คือ 1) ความพึงพอใจในตนเอง (Self-esteem) 2) ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (General Self-efficacy) 3) ความเชื่อในอำนาจ (Locus of Control) 4) ความวิตกกังวล (Neuroticism) โดยหากบุคคลเป็นผู้มีลักษณะ พึงพอใจในตนเองให้คุณค่าแก่ตนเอง เชื่อมั่นต่อศักยภาพของตน ในการปฏิบัติงาน รู้สึกว่าตนเองสามารถกำหนดอนาคตของตนเองได้ และมีความวิตกกังวลต่ำ บุคคลนั้น จะมีโอกาสเกิดความพึงพอใจในงานได้สูง

ทฤษฎีลักษณะของงาน (Job Characteristic Theory) ของ Hackman and Oldham (2010) หรือทฤษฎีอื่นที่เกี่ยวข้องด้วยลักษณะของงานในองค์การที่ส่งผลลัพธ์อันมีผล กระทบต่อองค์การ โดยมีลักษณะของงานอันประกอบด้วยห้าปัจจัยหลัก คือ (1) ความหลากหลายในทักษะของพนักงาน (Skill Variety) หมายถึง ในองค์การมีลักษณะงานที่ต้องใช้ความสามารถหลากหลาย เพื่อให้พนักงาน เกิดการเรียนรู้พัฒนาฝึกฝนตนเอง (2) ลักษณะของงาน (Task Identity) หมายถึง งานที่มีคุณค่า มีลักษณะพิเศษ ผลจากความสำเร็จของงานเป็นที่ประจักษ์ว่ามีประโยชน์ (3) งานที่มีความหมาย (Task Significant) หมายถึง ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อคนจำนวนมาก มีคุณค่า ส่งผลทางบวกต่อคนในสังคม (4) ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง ลักษณะของงานที่ บุคคลมีอำนาจในการตัดสินใจ เป็นผู้คิดริเริ่ม สามารถใส่ความมุ่งมั่นพยายามของตนเองในงานได้อย่าง เต็มที่ (5) ผลตอบรับ (Feedback) หมายถึง การรับรู้ถึงผลงานของตนเองว่ามีคุณภาพเพียงไร มีประโยชน์ อย่างไร ยังมีเรื่องใดขาดตกบกพร่อง เพื่อใช้ในการพัฒนาตนเองต่อไป โดยปัจจัยในการทำงานที่พึงมี อยู่ในองค์การทั้งห้าปัจจัยนี้ส่งผลกระทบผ่านความรู้สึกหรือประสบการณ์ของพนักงานในสามลักษณะ คือ ความรู้สึกมีความหมาย มีคุณค่า มีตัวตน (Experienced Meaningfulness) ความรู้สึกมีความ รับผิดชอบ (Experienced Responsibility) และ การได้รับความรู้จากผลการทำงานของตนเอง (Knowledge of Result) และด้วยปัจจัยห้าอันส่งผลกระทบต่อประสบการณ์หรือความรู้สึกอันเกิดขึ้นจากการทำงานนี้ นำมาซึ่ง แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ในเรื่องการขาดงาน และ ผลลัพธ์ในเรื่องการลาออก โดยทั้งนี้ยังมีสามสิ่งอันเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดอารมณ์สามลักษณะ อันนำไปสู่ผลลัพธ์ในการทำงานที่ดีในสามปัจจัย คือ 1) Growth Need Strength อันหมายถึง การสร้างความแข็งแกร่งให้กับพนักงานโดยการให้การพัฒนาตนเองในเรื่องการฝึกฝนทักษะและ การเรียนรู้เพื่อให้พนักงานมีความสามารถมากขึ้นและรับรู้ถึงโอกาสในการเจริญเติบโต เกิดความ ทะยานอยาก 2) ความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill) หมายถึงระดับความรู้และทักษะของ พนักงานเป็นตัวแปรกระตุ้นที่สำคัญในการเข้าถึงอารมณ์หรือประสบการณ์ในการทำงานที่ดี หากพนักงานมีความรู้หรือทักษะในการทำงานไม่เพียงพอ อารมณ์หรือประสบการณ์ในการทำงานที่ดี ไม่เพียงเกิด 3) สภาวะแวดล้อมในการทำงานอันนำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน (Context Satisfaction) หมายถึง สภาวะแวดล้อมที่ดีในการทำงาน อันได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและ

กับผู้บังคับบัญชา อันเป็นปัจจัยสำคัญให้บุคคลเกิดความสุข เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งสรุปแล้ว ทฤษฎีลักษณะของงานนี้ หากองค์การใดมีลักษณะของงานอันพึงประสงค์ในทำลักษณะดังที่กล่าวแล้ว จะส่งผลต่อประสพการณ์หรืออารมณ์ของพนักงานอันนำมาซึ่งคุณประโยชน์ต่อองค์การ อันเป็น ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

ปัจจัยสำคัญอันส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

เมื่อกกล่าวถึงทฤษฎีอันเป็นพื้นฐานในเรื่องของความพึงพอใจในงานแล้ว จะเห็นได้ว่าปัจจัย สำคัญที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานนั้น ประกอบด้วยสองส่วน คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยจาก ภายนอกตัวบุคคล โดยปัจจัยจากภายในตัวบุคคลนั้นคือความต้องการอันเป็นพื้นฐานดังที่กล่าวแล้ว เช่น ความต้องการในการบรรลุผลสำเร็จในการทำงานอย่างดีเยี่ยมที่สุด (Achievement) ความต้องการ ในการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่ง (Affiliation) ความต้องการอำนาจ (Power) ตามทฤษฎีของ McClelland theory of needs และ ความต้องการอิสระทางความคิดและการกระทำ (Autonomy) ความสัมพันธ์ (Relatedness) และ ความสามารถ (Competence) ตามทฤษฎี Self-determination Theory ของ Ryan and Deci (2000) และสำหรับปัจจัยภายนอกหรือสิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ใด ๆ ขึ้นมานั้น คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) อันประกอบด้วยสอง ส่วนสำคัญ คือ ลักษณะของงาน (Work) และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Context) ซึ่งลักษณะ ของงานหมายรวมถึง วิธีการในการทำงานนั้น ๆ จนสำเร็จ, การมีส่วนร่วมในภารกิจการทำงานต่าง ๆ รวมถึงการฝึกอบรม, ลักษณะกิจกรรมในการควบคุมงานอันเป็นภาระหน้าที่ของตน, การรับรู้ได้ถึง ความสำเร็จและความก้าวหน้าในการทำงาน และคุณค่าของงานที่ตนเองปฏิบัติ ในอีกปัจจัยหนึ่งนั้น สภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ ลักษณะทางกายภาพของสถานที่ในการปฏิบัติงานและลักษณะ สังคมในการปฏิบัติงาน (Manaf et al., 2019) จึงพอจะพิจารณาได้ว่า หากบุคคลมีสภาวะแวดล้อม ในการทำงานที่ดีอันหมายถึงถึงลักษณะทางกายภาพของสถานที่ทำงาน ความสัมพันธ์อันดีกับ เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมถึงการได้รับการดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดีจากองค์การ นำมาซึ่ง การไม่เกิดความไม่พึงพอใจในงานตามทฤษฎีของ Herzberg และหากในการทำงานนั้นมีโอกาสที่ดีใน การสร้างความก้าวหน้าหรืองานที่ทำส่งผลให้ตัวเองรู้สึกมีคุณค่าได้รับการยอมรับจากที่ทำงานและ สังคม อันเป็นแรงกระตุ้นจากภายนอก จะนำมาซึ่งความความพึงพอใจในงาน หรืออาจมองในลักษณะ ของปัจจัยสองปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคคล ซึ่งนั่นคือ ปัจจัยอันเกิดจากตัวบุคคลเอง อันได้แก่ บุคลิกลักษณะ สถานภาพ การศึกษา เพศ วัย ลักษณะทางสังคมที่อยู่อาศัย และในอีกปัจจัย หนึ่งคือ ปัจจัยอันเกิดจากงาน คือ ลักษณะของงาน การบริหารงานของผู้บริหาร สภาพแวดล้อม ในการทำงานทั้งกายภาพและสังคม ดังเช่นในงานวิจัยของ Akova and Hasdemir (2019) ที่พบว่า ความพึงพอใจในงานของแพทย์เป็นไปตามคุณภาพชีวิตของแพทย์เอง ซึ่งเป็นปัจจัยอันเกิดจาก บุคคลเอง และงานวิจัยของ Weaver et al. (2019) ที่แสดงให้เห็นว่าการประสานงานกันด้วยดี

การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันในสถานที่ทำงาน นำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน รวมถึงงานวิจัยของ Chen et al. (2016) ที่ได้ทำการทดลองใน 5 ประเทศถึงการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคคลในสามลักษณะตามทฤษฎีของ Ryan and Deci (2000) ที่แสดงให้เห็นว่าหากบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งสามพื้นฐานแล้วไม่ว่าอยู่ในลักษณะสังคมใด ก็จะนำมาซึ่งความพึงพอใจและส่งผลให้เกิดสุขภาพกายและใจที่ดี มากไปกว่านั้น หากพิจารณาให้ลึกลงไปหลายทฤษฎีอันเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานนี้ จะพบว่าปัจจัยอันส่งผลต่อความพึงพอใจในงานนั้นมีใน 4 ลักษณะ คือ 1) ปัจจัยอันเกิดจากองค์การ (Organizational factors) อันหมายถึง วัฒนธรรมองค์การและค่านิยมอันเป็นวิธีปฏิบัติ วิธีการทำงานขององค์การ 2) ปัจจัยอันเกิดจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Environmental Factors) ซึ่งกล่าวได้ถึงในลักษณะทางกายภาพของสถานที่ทำงาน และ ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน 3) ลักษณะของงานที่ทำอยู่ (The Nature of Work) คือ ลักษณะวิธีการทำงานอันเป็นภาระเป็นหน้าที่ให้แล้วเสร็จ ว่าเป็นไปอย่างที่ชอบที่ประสงค์หรือไม่ มีความสะดวกสบาย มีเครื่องมือสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอหรือไม่ 4) ปัจจัยส่วนบุคคล (Individual Factors) คือ ลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล อันถ่ายทอดมาจากความต้องการความปรารถนาของบุคคลเอง หากความต้องการหรือความปรารถนานั้นมีโอกาสในการได้มา บุคคลจะพึงพอใจในงาน แต่หากไม่มีโอกาสในการได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองสนใจและปรารถนา ความไม่พึงพอใจในงานเกิดแทน โดยสิ่งอันเป็นเรื่องสำคัญขององค์การในการก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานอันนำมาซึ่งพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคคลในอีกสิ่งนั้นคือ วัฒนธรรมองค์การ อันเป็นปัจจัยที่เกิดจากชุดความเชื่อภายในองค์การและค่านิยมองค์การที่ถ่ายทอดออกมาเป็นวัฒนธรรมและแนวทางปฏิบัติเพื่อนำพาองค์การไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งการที่บุคคลเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์การนั้นนำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน แต่หากไม่ยินดีกับแนวทางการจัดการองค์การอันเป็นวัฒนธรรมองค์การ ความไม่พึงพอใจในงานเกิด (Hazavehei et al., 2019) โดยวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมองค์การเป็นที่มาของบริบทหรือสภาวะแวดล้อมในการทำงาน (Organizational Climate) อันส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยสภาวะแวดล้อมในการทำงานนี้ หมายรวมถึงในลักษณะทางกายภาพด้วย เช่น โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) มาตรฐานการทำงาน (Standards of Work) ความรับผิดชอบในงานของพนักงาน (Member's Responsibility) ความสะอาดของที่ทำงาน (Cleanliness of Office Environment) ผังสถานที่ทำงาน (Office Layout) เสียงรบกวน (Noise) อุณหภูมิ (Air Temperature) และ พื้นที่ทำงาน (Space) ซึ่งสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดีเกิดจากนโยบายการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงที่ถ่ายทอดลงมาสู่พนักงาน สร้างความพึงพอใจในงานให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี (Putra, 2019) ด้วยเหตุผลของวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมองค์การนี้ สิ่งที่พึงพิจารณาคือผู้บริหารองค์การ โดยผู้บริหารระดับสูงคือผู้นำค่านิยมองค์การ ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นคือผู้ขับเคลื่อนค่านิยมนั้น หากผู้บริหารมีคุณภาพหรือมีลักษณะพิเศษเป็นที่

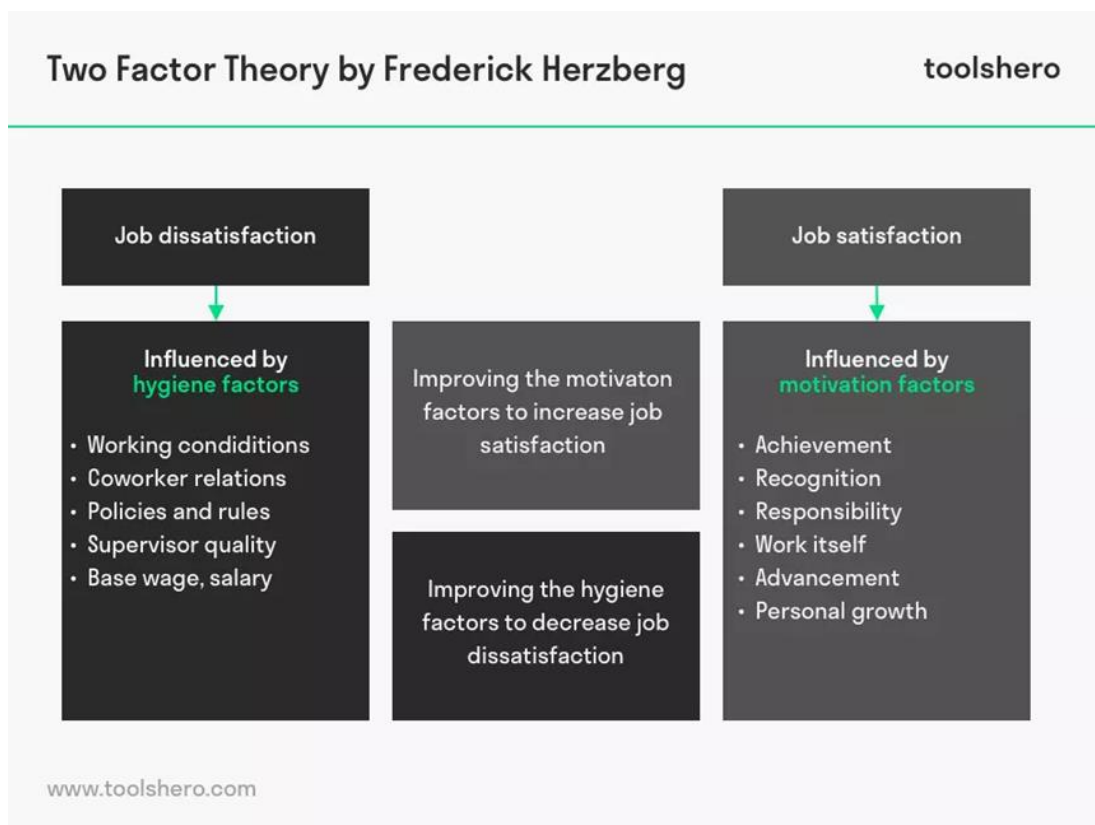
เชื่อถือสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานได้ จะนำมาซึ่งการปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและเกิดความพึงพอใจในงาน (Vlachos, Panagopoulos and Rapp, 2013) โดยจากงานวิจัยของ Pawirosumarto, Katijan and Gunawan (2016) กับพนักงานโรงแรมในอินโดนีเซียแสดงให้เห็นว่า สภาวะแวดล้อมในการทำงาน อันประกอบด้วยลักษณะทางกายภาพของสถานที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศในการทำงาน ลักษณะของผู้ผู้นำ และ วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะของผู้นำองค์การมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่นในงานวิจัยของ Chan (2019) ในฮ่องกง ที่พบว่าลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) มีอิทธิพลในทางบวกต่อความผูกพันในการทำงานและความพึงพอใจในงานของพนักงาน รวมถึงสามารถสร้างพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานด้วย เนื่องจากผู้นำแบบมีส่วนร่วมนี้ คือผู้นำที่ให้เกิดกับผู้ตาม ให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการแสดงความคิดเห็น ในการแก้ไขปัญหา ส่งผลให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาดตนเองเสมอจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การฝึกฝน เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน และเมื่อได้รับเกียรติจากผู้นำ พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน รวมถึงเกิดความผูกพันองค์การด้วยว่าค่านิยมของตนเองเกิดความสอดคล้องอันดีกับองค์การ ดังเช่นในงานวิจัยของ Asadi et al. (2019) ในประเทศคูเวต ที่แสดงให้เห็นว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) มีอิทธิพลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานทั้งในลักษณะของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ ผู้สนับสนุนการทำงานของพนักงานให้เกิดพฤติกรรมที่ดีที่สุด คือช่วยเหลือพนักงานในการแก้ปัญหา ช่วยเหลืออธิบายวิธีการทำงาน คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและของพนักงานเป็นหลัก ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ นำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรอันส่งผลดีต่อองค์การในท้ายที่สุด

เครื่องมือสำหรับวัดความพึงพอใจในงาน

เครื่องมือที่สามารถนำมาใช้เป็นพื้นฐานสำหรับวัดความพึงพอใจในงานนั้น โดยหลักแล้วแบ่งเป็นในสองลักษณะ คือ ในลักษณะของคำถามเดียว (Single Item Measure) ซึ่งเป็นการถามถึงความรู้สึกของบุคลากรต่องานที่ทำอยู่ โดยให้บรรยายความรู้สึกนั้น ๆ จึงเป็นคำตอบที่มีทั้งข้อดีและข้อเสีย คือได้รับคำตอบที่ออกมาจากความรู้สึกจริง มีรายละเอียดครอบคลุมในเชิงลึก แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสารของผู้ให้ข้อมูล ในอีกลักษณะหนึ่งนั้น คือ คำถามครอบคลุมในหลายปัจจัย (Multiple Item Measure) ซึ่งเป็นในลักษณะของแบบสอบถาม ใช้การให้คะแนนตามความรู้สึกหรืออาจถามความรู้สึกว่า ชอบ ไม่ชอบ เฉย ๆ ซึ่งในแบบคำถามครอบคลุมในหลายปัจจัยนี้ จะเก็บข้อมูลได้ครอบคลุมถึงปัจจัยอันเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานได้เป็นอย่างดี ครอบคลุมหัวข้อหรือปัจจัยที่ต้องการ แต่อาจไม่ได้ข้อมูลเชิงลึกในเรื่องของความรู้สึกหรือความคิดเห็นมากนัก โดยทั้งนี้หากพิจารณาว่าควรใช้เครื่องมือในรูปแบบใด ควรพิจารณาถึงลักษณะของงานวิจัยที่ต้องการศึกษา

ว่าเป็นงานวิจัยในเชิงเปรียบเทียบมีกลุ่มประชากรไม่มาก หรือเป็นการวิจัยเฉพาะไปในลักษณะขององค์การใดองค์การหนึ่งหรือสาขาวิชาชีพใดวิชาชีพหนึ่ง หากเป็นในลักษณะเปรียบเทียบและกลุ่มประชากรไม่ใหญ่นัก เครื่องมือในลักษณะของคำถามเดียวอาจได้ประโยชน์เหมาะสมกว่า แต่หากกลุ่มประชากรมีขนาดใหญ่และเป็นการวิเคราะห์เฉพาะลงไปในองค์การใดองค์การหนึ่งหรือสาขาอาชีพหนึ่ง ๆ แบบคำถามครอบคลุมในหลายปัจจัยอาจได้ประโยชน์ที่เหมาะสมกว่า แต่อย่างไรก็ตาม การพิจารณาใช้เครื่องมือทั้งสองแบบร่วมกันเป็นสิ่งที่ทำได้ และการประยุกต์หรือพัฒนาเครื่องมือให้เหมาะสมกับเรื่องที่ศึกษาเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ (Oshagbemi, 1999) โดยทั้งนี้ เครื่องมือคำถามครอบคลุมในหลายปัจจัย (Multiple Item Measure) ที่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง คือ Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Weiss et al. ในปี 1967 โดยเป็นแบบสำรวจความเห็นบุคคล มีฉบับยาวกับฉบับสั้น โดยฉบับยาวนั้นมีคำถามบรรจุอยู่ 100 คำถาม ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 15-20 นาที และฉบับสั้นมีคำถาม 20 คำถาม ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 5 นาที คำถามในการสำรวจความพึงพอใจอยู่บนสองลักษณะปัจจัย คือ ปัจจัยภายในตัวบุคคลกับปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายในคือการที่บุคคลประสงค์จะทำงานใดงานหนึ่งให้ลุล่วงไปได้เป็นอย่างดีเพื่อเติมเต็มความต้องการหรือความเชื่อของตนเองในการทำงานโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยกระตุ้นจากภายนอก อันประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ในแบบสอบถาม คือ กิจกรรมการทำงาน ความอิสระ ความหลากหลาย ความก้าวหน้า การเป็นที่จดจำ ค่านิยมเรื่องคุณธรรม ความสำเร็จ การให้ความช่วยเหลือต่อสังคม อำนาจ ความสามารถในการช่วยเหลือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ ความรับผิดชอบ คือเป็นเรื่องของค่านิยมของตนเองต่อลักษณะของงาน สำหรับปัจจัยภายนอกนั้น คือความต้องการของบุคคลในการทำงานให้สำเร็จเพื่อได้รับซึ่งสิ่งตอบแทน อันประกอบด้วย นโยบายขององค์การ สถานะทางสังคม ผลตอบแทน วิธีการในการบริหารของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพสถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน โดยการวัดของ Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) นี้ เป็นรูปแบบของ Likert's scale 5 ลำดับคะแนน จากพึงพอใจมากไปจนถึงไม่พึงพอใจเป็นอย่างมาก (Lee, 2017)

โดยทั้งนี้ยังมีเครื่องมือสำหรับวัดความพึงพอใจในงานที่เป็นที่นิยมอีกเครื่องมือ คือ The Job Satisfaction Survey (JSS) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Professor Paul E. Spector ในปี 1985 ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีคำถาม 36 คำถาม ครอบคลุมใน 9 ลักษณะของการทำงานอันเป็นการถามถึงความคิดและทัศนคติของบุคคลต่องานที่ทำ โดย 9 ลักษณะนั้นประกอบด้วย การจ่ายเงินตอบแทน ความก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชาหัวหน้างาน สวัสดิการ รางวัลตามพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบและวิธีการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ลักษณะโดยทั่วไปของงาน และการสื่อสารระหว่างบุคคล โดยพื้นฐานของ JSS คือแบบสอบถามสำหรับพนักงานบริการ แต่อย่างไรก็ตามสามารถนำไปใช้หรือประยุกต์ใช้ได้กับในทุกรูปแบบงานสาขาอาชีพ



ภาพที่ 5 Two Factor Theory by Frederick Herzberg

ที่มา: Retrieved [May 14, 2020] from ToolsHero: <https://www.toolshero.com/psychology/two-factor-theory-herzberg/>

ความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคคลากร

จากงานวิจัยอันเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานดังที่ได้กล่าวแล้ว จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในงานส่งผลให้เกิดพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคคลากรอันส่งผลต่อเนื่องไปสู่ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยไม่เพียงแต่ความพึงพอใจในงานเท่านั้น ความพึงพอใจนั้นยังสามารถพัฒนาเป็นความสุขในการทำงานของพนักงาน (Happiness) นำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของพนักงานได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมกาปฏิบัติงานตามภาระงาน (Task Performance) และพฤติกรรมกาปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน (Contextual Performance) (Hosie and Sevastos, 2009) ซึ่งความสุขในการทำงานของพนักงานได้รับการกล่าวว่าเป็นเรื่องที่น่าสนใจได้ โดยสามัญสำนึกว่า พนักงานที่มีความสุขย่อมจะทำงานได้ดีกว่าพนักงานที่ไม่มีความสุขอยู่แล้ว โดยทั้งนี้ ปัจจัยอันก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่สำคัญมาจากการสนับสนุนให้ความช่วยเหลือจากองค์กร อันก่อกำเนิดนโยบายโดยผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดลงตามลำดับชั้นการบริหารต่อไป ซึ่งการสนับสนุนจากองค์กรต่อพนักงานนี้ เป็นในลักษณะของความห่วงใยใส่ใจในคุณภาพชีวิต

ความเป็นอยู่ ส่งเสริมความสอดคล้องกันของค่านิยมองค์กรและค่านิยมของพนักงาน นำมาซึ่งความผูกพันองค์กรอันเป็นสิ่งผลักดันให้เกิดความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) อันอธิบายในลักษณะของการตอบแทนระหว่างกัน โดยพนักงานได้รับในสิ่งที่ตนคาดหวังจากองค์กร พนักงานนำส่งพฤติกรรมที่ดีในการทำงานกลับคืนให้กับองค์กรตามความสามารถที่ตนเองมีอย่างเต็มที่ (Sungu, Weng and Kitule, 2019) ซึ่งความพึงพอใจในงานนั้นเป็นผลลัพธ์จากลักษณะของสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดีในองค์กร อันรวมถึงลักษณะทางกายภาพ ความสัมพันธ์ในการทำงาน โครงสร้างองค์กร คุณภาพการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้นำ ค่านิยมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการรับรู้ซึ่งการสนับสนุนช่วยเหลือขององค์กรต่อพนักงาน ดังที่กล่าวแล้ว ซึ่งหากองค์กรมีการส่งมอบสภาวะแวดล้อมในการทำงานอันดีผ่านการบริหารในระดับชั้นต่าง ๆ ลงมาจากผู้บริหารระดับสูง พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน พนักงานจะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรเป็นการตอบแทน ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานทั้งต่อภาระงานและต่อสภาวะแวดล้อม เกิดการพัฒนาตนเอง ลดการขาดงาน ลดการมาสาย และลดความตั้งใจในการออกจากงานลง รวมถึงยังส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในรูปแบบของการเงินและไม่ใช้การเงิน เช่น คุณภาพการบริการลูกค้า และผลิตผลจากพนักงานในการทำงาน (Pang and Lu, 2018) ซึ่งกิจกรรมใด ๆ ก็ตามอันเป็นแนวทางจากผู้บริหารถือเป็นค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรแล้ว หากส่งผลดีต่อพนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรดังที่ได้กล่าวแล้ว จะนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เป็นอย่างดี ยกตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์กรแบบเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นที่นิยมในปัจจุบัน ด้ยให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความรู้ ความคิดอย่างเต็มที่ เกิดการรับฟังจากผู้นำ มีการยอมรับในความแตกต่างระหว่างกัน เกิดการทำงานแบบทีม อาจเกิดการโต้แย้งบ้างแต่หากสามารถควบคุมได้ก็จะนำมาซึ่งประโยชน์ที่เป็นผลมาจากการโต้แย้งนั้นต่อองค์กร (Coggburn, Battaglio and Bradbury, 2014) หากวัฒนธรรมองค์กรแบบเรียนรู้นี้ได้รับการนำไปใช้ในองค์กรแล้วอย่างเหมาะสม สามารถก่อให้เกิดซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรแบบเรียนรู้นี้ ไม่ใช่ตัวแปรโดยตรงต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร หากต้องส่งผ่าน ความผูกพันในการทำงานและความพึงพอใจในงาน จึงสามารถพิจารณาได้ว่า ด้วยปัจจัยอันดีใด ๆ ก็ตามที่องค์กรมอบให้กับพนักงาน จะส่งผลต่อตัวพนักงานให้เกิดค่านิยมร่วม และเกิดความสุขความพึงพอใจก่อนที่จะเกิดการพัฒนาดตนเองมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน (Hendri, 2019)

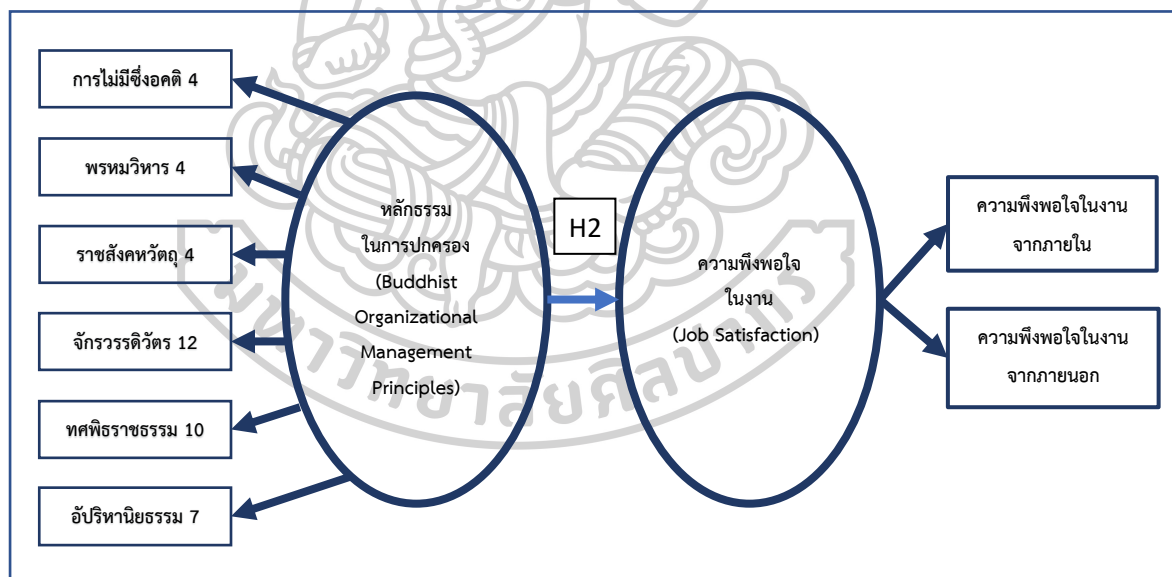
โดยความพึงพอใจในงานนี้เป็นเรื่องของความต้องการพื้นฐานอันเป็นปัจจัยนำไปสู่พฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล ตาม Self-determination Theory ของ Ryan and Deci (2000) โดยบุคคลพึงต้องการอิสระในการทำงาน ทั้งอิสระทางความคิดและวิธีการ (Autonomous motivation)

ซึ่งการได้ทำอะไรตามอิสระและเปิดกว้างนั้น นำมาซึ่งอารมณ์และความรู้สึกอันดี (Positives Emotions) ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานและนำไปสู่พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรดังที่กล่าวมาแล้วได้ (Reizer, Ilan and Sheaffer, 2019) ซึ่งจากงานวิจัยและแนวคิดทฤษฎีจำนวนนี้ แสดงให้เห็นว่า ค่านิยมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผู้ที่มีอิทธิพลในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ คือ ผู้บริหารระดับสูงอันสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ความเชื่อ และค่านิยมองค์กร อันนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรหนึ่ง ๆ ได้ ซึ่งจากงานวิจัยของ Hosie and Sevastos (2009) กับผู้จัดการองค์การในประเทศออสเตรเลียจำนวน 400 คน พบว่า หากพนักงานมีความพึงพอใจในงานอันเกิดจากตนเอง (Intrinsic Job Satisfaction) อันได้แก่ การได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ (Utilization of Skills) ปริมาณงานที่มีความซับซ้อนพร้อมกับโอกาสในการควบคุมดูแลเหมาะสม (Amount of Job Complexity and Opportunities for Control) และปริมาณของความรับผิดชอบและท้าทายในงาน (Amount of Responsibility and Challenges) จะมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการวิจัยนี้ใช้การทดสอบในสองทาง คือ ให้ตัวผู้ตอบแบบสอบถามตอบตามความคิดของตนเองควบคู่ไปกับการให้คะแนนในเรื่องเดียวกันโดยผู้บริหารในระดับสูงกว่า ซึ่งความพึงพอใจในงานอันเกิดจากภายในตนเองนี้ เป็นเรื่องของค่านิยมส่วนบุคคลในการมุ่งสู่ความสำเร็จ สร้างความคาดหวังในการเจริญก้าวหน้า การทุ่มเททำงานคือพฤติกรรมที่ตอบความคาดหวังของตนเอง ซึ่งเมื่อการทุ่มเททำงานนี้ได้รับการรับรู้โดยองค์กรหรือผู้บริหารในระดับสูง และมีการมอบหมายซึ่งภาระงานที่มีคุณค่าอันเป็นโอกาสในความเจริญก้าวหน้า บุคคลจะรับรู้ได้ถึง การสนับสนุนช่วยเหลือขององค์กร (Perceived Organization Support) ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานและนำไปสู่พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยทั้งนี้การศึกษางานวิจัยหลายผลงานได้แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไม่ต้องสงสัย (Valaei and Jiroudi, 2016) แต่มีความแตกต่างกันไปบ้างตามตัวแปรในการวิจัยหรือข้อกำหนดในการวิจัย เช่น ความแตกต่างกันในเรื่องของประเทศ (Westover and Taylor, 2010) อาชีพ เพศ วัย และการเป็นเหตุเป็นผลมีอิทธิพลต่อกัน ทั้งในรูปแบบของความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรต้นแล้วพฤติกรรม การปฏิบัติงานเป็นตัวแปรตาม หรือกลับกันให้พฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรต้น รวมถึง การทดสอบความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และความแตกต่างกันในเรื่ององค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน เช่นในงานวิจัยของ Valaei and Jiroudi (2016) ที่ทำกับพนักงานบริษัทโฆษณาในประเทศ มาเลเซีย มีองค์ประกอบในการวัดความพึงพอใจในงานจาก Spector (1997) ที่ประกอบด้วย การจ่ายค่าตอบแทน (Payment) การเลื่อนระดับ (Promotion) การกำกับงานโดยหัวหน้างาน (Supervision) เงินพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน (Fringe Benefits) รางวัลตามผลงาน (Contingent Rewards) สภาพการทำงานรวมถึงสถานที่ทำงาน (Operating Conditions) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

(Co-Workers) ธรรมชาติของงาน (Nature of the Work) และ การสื่อสารในองค์กร (Communication) ซึ่งองค์ประกอบนี้คือตัวชี้วัดความพึงพอใจในงานต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผลจากการวิจัยพบว่า มีเพียง เงินพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน (Fringe Benefits) รางวัลตามผลงาน (Contingent Rewards) และการสื่อสารในองค์กร (Communication) เท่านั้นที่ไม่มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการรับรู้ของพนักงานต่อการสนับสนุนช่วยเหลือโดยองค์กรในเรื่องสภาพการทำงาน วิธีการทำงาน โอกาสในการเจริญก้าวหน้าอันสะท้อนความยุติธรรม และพนักงานได้มีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานกลับคืนให้กับองค์กร

ซึ่งจากความสัมพันธ์ระหว่างกันของ การรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรและภาวะผู้นำ ที่นำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน และส่งผลถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กล่าวแล้วนี้ และความสอดคล้องกันระหว่างหลักธรรมในการปกครองกับการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรและภาวะผู้นำ สามารถพัฒนาเป็นสมมติฐานประกอบการวิจัยในครั้งนี้ได้ ดังนี้

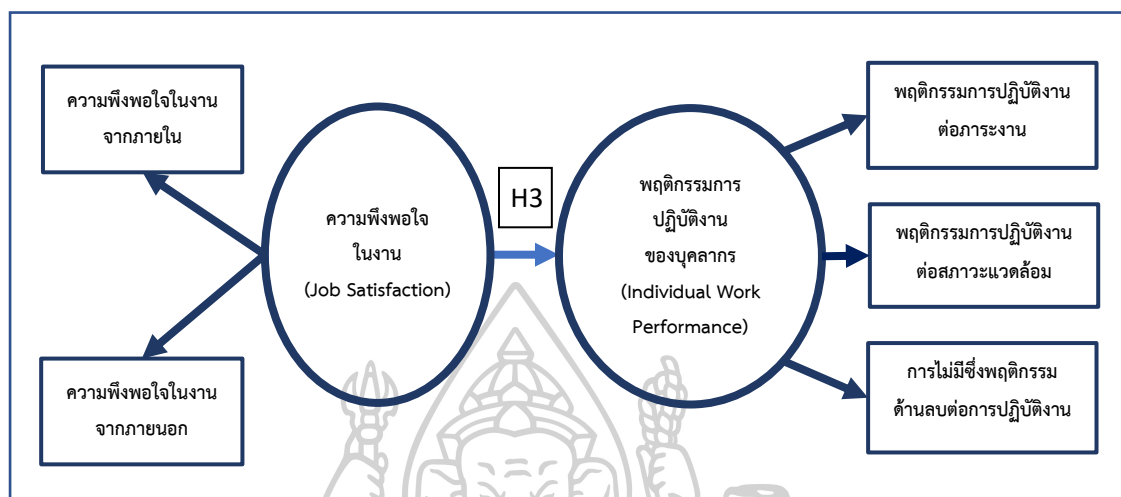
สมมติฐานที่ 2 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน



ภาพที่ 6 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีต่อความพึงพอใจในงาน

จากสมมติฐานที่ 2 อาจกล่าวได้ว่าหลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองต่อความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการทำงาน
ของบุคลากร

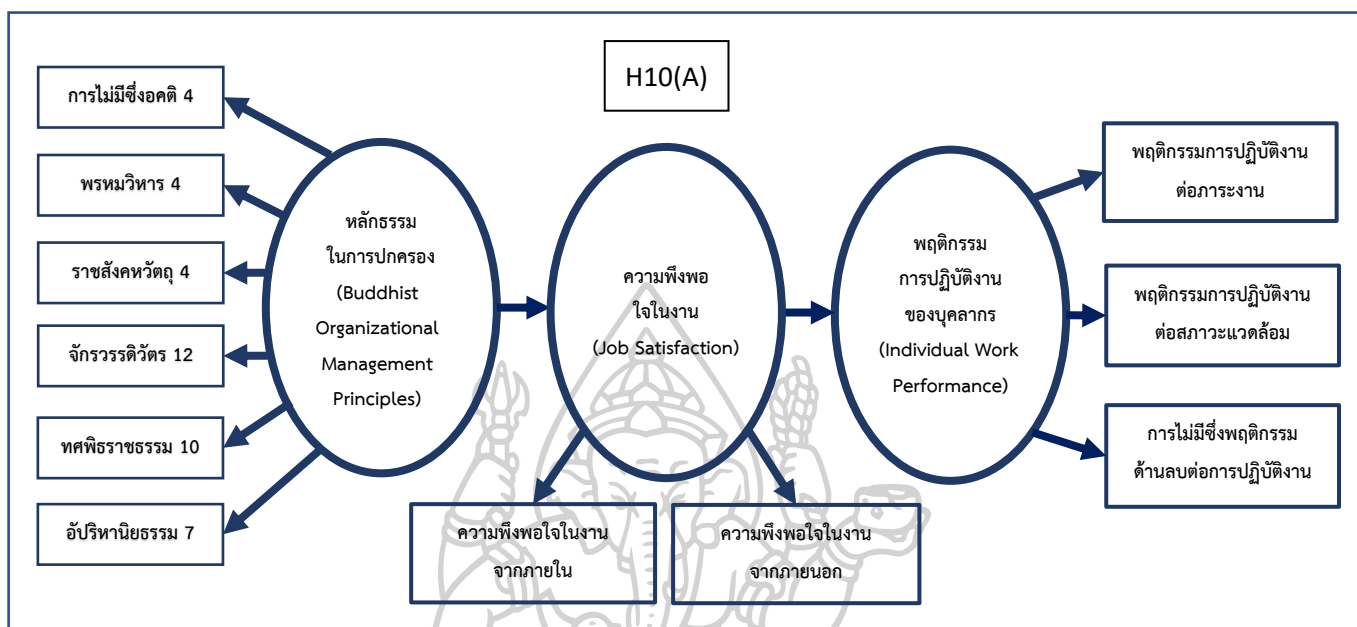


ภาพที่ 7 อิทธิพลของความพึงพอใจในงานที่มีต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร

จากสมมติฐานที่ 3 อาจกล่าวได้ว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรม
การปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความพึงพอใจในงานต่อพฤติกรรม
การปฏิบัติงานของบุคลากร



สมมติฐานที่ 10(A) หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรม
การปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีความพึงพอใจในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน



ภาพที่ 8 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีผลต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมี
ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

จากสมมติฐานที่ 10(A) อาจกล่าวได้ว่าหลักธรรมในการปกครองส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวก
ต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของหลักธรรมในการ
ปกครองต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment)

ความผูกพันองค์กรหมายถึงการที่บุคลากรขององค์กรมีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมาย
และค่านิยมขององค์กร พุ่มเทความสามารถของตนเองให้กับองค์กรในลักษณะตัวแทนองค์กร
เพื่อทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยบุคลากรเหล่านั้นมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่
เป็นสมาชิกขององค์กร (Tseng, 2010) March and Simon (1958) กล่าวว่าความผูกพันองค์กร
เป็นภาวะที่เป้าหมายของบุคคล (บุคลากร) ตรงกันหรือเข้ากันได้ดีกับเป้าหมายขององค์กร สอดคล้อง
กันกับ Buchannan (1974) ที่ได้อธิบายความหมายของความผูกพันองค์กรว่า “เป็นการรวมกลุ่ม
ของสมาชิก ที่มีอารมณ์ความรู้สึกยึดมั่นกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และสมาชิกเหล่านั้นมี
บทบาทเป็นหนึ่งเดียวกับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรโดยมิได้ขึ้นอยู่กับเครื่องมืออันมีค่าใด ๆ ”

หรือที่กล่าวโดย Porter et al. (1974) ว่า ความผูกพันองค์การคือความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายขององค์การของบุคลากร และบุคลากรนั้นพยายามทุ่มเทปฏิบัติตนเองเป็นตัวแทนขององค์การ อย่างไรก็ตาม การที่บุคคลจะเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การนั้น สามารถเกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ และเกิดจากหลายปัจจัย เช่น ผูกพันต่อองค์การ ผูกพันต่ออาชีพ ผูกพันต่อลักษณะงานที่ทำอยู่ ผูกพันต่อหน่วยงานหรือสภาพในองค์การ (Reichers, 1985 cited in Tseng, 2010) โดย Mowday et al. (1979) ได้แสดงลักษณะของความผูกพันออกเป็นในสามลักษณะดังนี้

1) ความผูกพันอันเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม (Commitment-related Behaviors) หมายถึงลักษณะที่บุคลากรในองค์การมีพฤติกรรมการทำงานตามวัฒนธรรมองค์การโดยไม่สนใจปัจจัยในการแสดงออกของพฤติกรรม คิดเพียงอย่างเดียวว่าพฤติกรรมของตนเกี่ยวข้องกับด้อยองค์การนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การเท่านั้น

2) ความผูกพันอันเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อองค์การ (Attitudinal Commitment) หมายถึงลักษณะความสัมพันธ์อันเกิดจากการแลกเปลี่ยนกับองค์การ โดยหากบุคคลมีพฤติกรรมที่เป็นผลดีต่อองค์การบุคคลจะได้รับความสำคัญในองค์การ และบุคคลจะเกิดความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถของตนเองให้กับองค์การในลักษณะของการเป็นตัวแทนองค์การเมื่อได้รับความสำคัญนั้น

3) ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty to the Organization) หมายถึงลักษณะความสัมพันธ์ที่บุคลากรในองค์การเกิดความรู้สึกจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์การของตน ปฏิบัติตนเป็นตัวแทนขององค์การ รักษาชื่อเสียงและผลประโยชน์ให้กับองค์การ

ต่อมา Allen and Meyer (1990) ได้แบ่งรูปแบบการเกิดความผูกพันองค์การออกเป็นลักษณะที่คล้ายคลึงกันเป็นสามรูปแบบ คือ

1) ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (Affective Commitment) ซึ่งความผูกพันในลักษณะนี้เป็นความผูกพันที่บุคลากรรู้สึกอยากทำและต้องการจะทำงานในองค์การนี้ ด้วยว่ามีค่านิยมที่ตรงกันกับองค์การ หรือเห็นว่าค่านิยมองค์การเป็นสิ่งที่ดีที่เหมาะสม

2) ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ (Continuance Commitment) ซึ่งความผูกพันในลักษณะนี้เป็นความผูกพันที่บุคลากรทำงานอยู่กับองค์การด้วยความจำเป็นต้องทำเพื่อให้มีรายได้ในการคงอยู่ หรือไม่สามารถหาสถานที่ทำงานแห่งใหม่ที่ดีกว่าได้ ด้วยองค์การมอบประโยชน์และสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตให้เป็นอย่างดี

3) ความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์การและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์การบนพื้นฐานของศีลธรรม (Normative Commitment) ซึ่งความผูกพันในลักษณะนี้เป็นความผูกพันที่บุคลากรรู้สึกว่าตัวเองควรจะต้องทำงานในองค์การแห่งนี้เพราะได้รับค่าตอบแทนและการดูแลที่ดีจากองค์การแล้ว เมื่อได้รับการดูแลจากองค์การจึงต้องทดแทน

โดย Allen and Meyer (1990) ได้พัฒนาแบบสำรวจความผูกพันองค์การในสามรูปแบบนี้ โดยมีชื่อเรียกว่า Meyer and Allen's Three Component Model (TCM) of Employee Commitment Survey ซึ่งได้จัดทำครั้งแรกในปี ค.ศ. 1990 และได้พัฒนาอีกครั้งในปี ค.ศ. 1993 โดยเน้นในเรื่องของความรู้สึกของผู้ทำแบบสำรวจต่อความผูกพันองค์การ โดยแบบสำรวจ TCM นี้ ได้รับความนิยมในการศึกษาอย่างแพร่หลาย ด้วยสะท้อนถึงความผูกพันองค์การอย่างจริงจังในสามลักษณะอันสามารถระบุได้อย่างชี้ชัดว่าความผูกพันองค์การของพนักงานเกิดจากสาเหตุใดในลักษณะใด

โดยปัจจัยของความผูกพันที่แตกต่างกันในรายละเอียดจากการศึกษาของนักวิชาการนี้ หากวิเคราะห์ถึงลักษณะอันเป็นหลักสำคัญแล้วสามารถแยกออกได้ในสองลักษณะ คือ ความผูกพันอันเกิดจากปัจจัยภายนอกส่งผลต่อพฤติกรรม (Behaviorally Oriented and Externally Oriented) และความผูกพันอันเกิดจากทัศนคติส่วนตัวหรือเกิดจากปัจจัยภายในของบุคคล (Attitudinally Oriented and Internally Motivated) โดยความผูกพันอันเกิดจากปัจจัยภายนอกส่งผลต่อพฤติกรรมนั้นจะหมายถึงความตั้งใจของพนักงานในการทุ่มเทความตั้งใจและความพยายามอันเป็นการลงทุนที่มีคุณภาพให้กับองค์การของตน โดยคาดหวังถึงการยอมรับ ผลตอบแทน โอกาสในความก้าวหน้า ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำ (Need) (Kanter, 1968; Stevens, Beyers and Trice, 1978 cited Jones, 1998) ซึ่งต่างจากความผูกพันอันเกิดจากทัศนคติส่วนตัวหรือเกิดจากปัจจัยภายในของบุคคลโดยทัศนคตินั้นเกิดจากค่านิยมและเป้าหมายขององค์การที่เข้ากันได้กับค่านิยมของบุคคล ส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สูงกว่าความคาดหวังขององค์การ เป็นสิ่งที่บุคคลปรารถนาจะทำเองและต้องการจะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การโดยไม่มีปัจจัยภายนอกเช่นรางวัลเข้ามาเป็นตัวกระตุ้น (Want) (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin and Jackson, 1989 cited in Jones, 1998) โดยความผูกพันที่เกิดขึ้นต่อองค์การนี้คือความคงเส้นคงวาของบุคคลในการทำงานในองค์การใด ซึ่งมีพฤติกรรมในสามลักษณะอันเป็นตัวชี้วัดของความผูกพัน คือ 1) การยินยอมหนักแน่นตลอดเวลา 2) การยินยอมในกิจกรรมที่ตรงกันข้ามกับความต้องการของตนเมื่อกิจกรรมนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ 3) ยอมที่จะต่อต้านความเป็นไปได้หรือเกียรติยศในทางเลือกหนึ่งเพื่อเลือกทางเลือกที่เป็นที่สนใจที่สุดของตน (Jones, 1998)

โดยเมื่อก้าวถึงความผูกพันอันเกิดจากปัจจัยภายนอกส่งผลต่อพฤติกรรม (Behaviorally Oriented and Externally Oriented) แล้ว Becker (1960) ได้แสดงด้วยปัจจัยสำคัญสี่ปัจจัยว่า พฤติกรรมความผูกพันองค์การเกิดจากการตัดสินใจเลือกข้างหรือพนันข้างที่ก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าต่อตนเองในอนาคต (Side Bets) ซึ่งสี่ปัจจัยอันเป็นเหตุผลของพฤติกรรมนี้ได้แก่

1) วัฒนธรรมโดยทั่วไปอันเป็นที่คาดหวังของสังคม (Generalized Cultural Expectations) โดยยกตัวอย่างความเชื่อที่ว่า คนที่เปลี่ยนงานบ่อยจะเป็นคนที่เชื่อถือไม่ได้ บุคคลจึงคิดตัดสินใจเลือกที่จะคงอยู่กับองค์การเดิมมากกว่าที่จะย้ายองค์การแม้ว่าจะได้ค่าตอบแทนที่ดีกว่าก็ตาม

2) การยอมไม่เป็นตัวของตัวเองเพื่อข้อตกลงในรูปแบบราชการ (Impersonal Bureaucratic Arrangements) โดยยกตัวอย่างว่า บุคคลไม่ชอบงานราชการหรือลักษณะงานแบบราชการอันมีรูปแบบของเจ้าขุนมูลนาย แต่เมื่อบุคคลคิดพิจารณาจะออกจากงานราชการเพื่อไปทำงานในองค์กรอื่น บุคคลกลับซึ่งน้ำหนักถึงสิ่งที่ได้รับกับสิ่งที่เสียไป บุคคลพบว่าสวัสดิการราชการที่จะต้องสูญเสียไปเมื่อลาออกเป็นสิ่งมีค่า เป็นสิ่งจำเป็น จึงตัดสินใจไม่ลาออกจากงานราชการ

3) การปรับตัวเองให้เข้ากับสถานะใหม่ในสังคม (Individual Adjustment to Social Positions) โดยยกตัวอย่างว่า ในบางกรณี บุคคลต้องการย้ายตำแหน่งหรืองานที่ตนเองทำอยู่ แต่ในกระบวนการย้ายงานไม่ว่าจะในองค์กรเดียวกันหรือต่างองค์กร ในบางครั้งใช้ระยะเวลานานจนผู้ที่ปรารถนาจะย้ายตำแหน่งหรืองานนั้นต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิมองค์กรเดิมต่อไป และเมื่อกระบวนการการย้ายงานดำเนินการแล้วเสร็จ บุคคลซึ่งได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันจนเคยชินเกิดการเรียนรู้การปรับตัวให้เข้ากับสถานะของตนเองและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลให้ไม่อยากเริ่มใหม่กับการปรับตัวอีกครั้ง

4) การมีปฏิสัมพันธ์เฉพาะหน้า (Face-to Face Interaction) โดยแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมว่า เมื่อบุคคลทำงานในองค์กรและปรารถนาให้ตนเองเป็นที่รักของหัวหน้างาน ตนเองจึงพยายามแสดงตนเป็นคนเสียสละในการทำงาน ช่วยเหลือผู้อื่นเสมอเพื่อให้เกิดภาพความประทับใจต่อหัวหน้างาน ซึ่งเมื่อบุคคลเลือกจะสร้างภาพความประทับใจนี้แล้ว บุคคลจะต้องสร้างพฤติกรรมเสียสละนี้ต่อไป

ซึ่งจากที่ปัจจัยตัวอย่างนี้แล้ว สามารถแสดงให้เห็นได้ว่า ความผูกพันอันเกิดจากปัจจัยภายนอกส่งผลต่อพฤติกรรม (Behaviorally Oriented and Externally Oriented) นี้ อยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจทางเศรษฐกิจ โดยพิจารณาว่าการพัวพันเลือกข้างใดจะนำมาซึ่งประโยชน์ที่มากกว่าจึงเลือกด้านนั้น

ในทางตรงข้ามกัน Mowday, Steers and Porter (1979) ได้แสดงถึงลักษณะความผูกพันองค์กรในสามลักษณะ คือ 1) ความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (A strong belief in and acceptance of the organization's goals and values) 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ โดยการเป็นตัวแทนขององค์กร (A willingness to exert considerable effort on behalf of the organization) 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นพนักงานขององค์กรต่อไป (A definite desire to maintain organizational membership) โดยความผูกพันทั้งสามลักษณะนี้เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานของบุคคลต่อองค์กรอันส่งผลต่อจิตใจและความคิดให้รู้สึกยึดติดผูกพันกับองค์กรโดยประสบการณ์ที่เป็นปัจจัยให้เกิดความผูกพันองค์กรนั้น และ Mowday, Steers, and Porter (1979) ยังได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดความผูกพันองค์กรนี้ อันมีชื่อเรียกว่า Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) ซึ่งวัดค่าความผูกพันองค์กรของบุคคลในสองมิติ คือ ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับ

ในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (Affective Commitment) ซึ่งความผูกพันในลักษณะนี้ เป็นความผูกพันที่บุคลากรรู้สึกอยากทำและต้องการจะทำงานในองค์การนี้ 2) ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ (Continuance Commitment) โดยเมื่อกล่าวถึงความผูกพันขององค์การคือประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลกับองค์การ งานวิจัยของ Buchanan (1974) ได้พบว่า 6 ประสบการณ์สำคัญอันเป็นปัจจัยนั้น คือ 1) ทศนคติของกลุ่มในปัจจุบันต่อองค์การ 2) ความสำคัญของตัวบุคคลต่อองค์การ 3) ความท้าทายของงานในปีแรกของการทำงาน 4) ความเชื่อถือได้ขององค์การ 5) ทศนคติของกลุ่มในการทำงานปีแรก 6) บรรทัดฐานขององค์การต่อความผูกพันขององค์การ โดยประสบการณ์ทั้งหกประสบการณ์นี้จะส่งผลต่อบุคคลแตกต่างกันไปตามระยะเวลาที่บุคคลได้ปฏิบัติงานในองค์การ โดยระยะเวลาในการทำงานในองค์การนั้นแบ่งออกเป็น 3 ช่วงระยะเวลา คือ 1) ปีแรกของการทำงาน 2) ปีที่ 2-4 3) ปีที่ 5 ขึ้นไป ซึ่งต่อมา Steer (1977) ได้พัฒนาตัวแบบเพื่อใช้อธิบายความผูกพันอันเกิดจากทัศนคติส่วนตัวหรือเกิดจากปัจจัยภายในของบุคคลนี้ ว่าเกิดจากปัจจัยสำคัญสามปัจจัย คือ 1) ลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของบุคคล 2) ลักษณะของงาน 3) ประสบการณ์ที่ได้รับจากงาน อันส่งผลให้บุคคลปรารถนาจะอยู่ในองค์การต่อไป ไม่ลาออกจากงาน ทุ่มเทกำลังและความสามารถให้กับการทำงาน เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานขึ้น ซึ่งปัจจัยทั้งสามนี้สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อแรกเข้าการทำงาน บุคคลมีเป้าหมายและค่านิยมส่วนตนเองยึดถือในการดำเนินชีวิตอันเป็นทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออกมา องค์การก็เปรียบเสมือนบุคคล องค์การมีเป้าหมายและค่านิยมเช่นกัน หากเป้าหมายและค่านิยมของทั้งบุคลากรและองค์การเป็นไปอย่างสอดคล้องกันแล้ว ความผูกพันองค์การจะเกิดขึ้นกับบุคคลนั้น โดยการเกิดขึ้นของความผูกพันขององค์การที่เกิดขึ้นนี้อยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์การทำงานของบุคคลกับองค์การหรือขึ้นอยู่กับช่วงระยะเวลาที่บุคคลได้รับรู้ประสบการณ์จากการทำงานอันเป็นสิ่งแสดงว่าเป้าหมายและค่านิยมขององค์การนั้นตรงกับตนเองหรือสอดคล้องกับของตนเองหรือไม่

ซึ่งเมื่อกล่าวโดยสรุปถึงความแตกต่างระหว่างความผูกพันอันเกิดจากปัจจัยภายนอกส่งผลต่อพฤติกรรม (Behaviorally Oriented and Externally Oriented) และ ความผูกพันอันเกิดจากทัศนคติส่วนตัวหรือเกิดจากปัจจัยภายในของบุคคล (Attitudinally Oriented and Internally Motivated) พบว่า ทั้งสองลักษณะเกิดจากความเปลี่ยนแปลง โดยความผูกพันอันเกิดจากปัจจัยภายนอกส่งผลต่อพฤติกรรมนั้นเกิดจากความเปลี่ยนแปลงในเรื่องของต้นทุนและผลประโยชน์ที่บุคคลได้รับจากการทำงานในองค์การซึ่งปรับเปลี่ยนไปอยู่เสมอ แต่บุคคลจะคิดคำนวณถึงความคุ้มค่าที่ตนเองหากคุ้มค่าที่จะอยู่ต่อกับองค์การ บุคคลจะอยู่ต่อ แต่เมื่อไรที่การคำนวณนั้นให้ผลว่าไม่สมควรที่จะอยู่ต่อ บุคคลจะออกไปจากองค์การหรือมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ แต่สำหรับความผูกพันอันเกิดจากทัศนคติส่วนตัวหรือเกิดจากปัจจัยภายในของบุคคลนั้นเกิดจากความเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการเจริญเติบโตขององค์การและเวลาที่บุคคลได้ปฏิบัติงานในองค์การระหว่างการเติบโตนั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงขององค์การคือ

ประสบการณ์ที่บุคคลได้พบและเกิดทัศนคติต่อองค์การ (Guzley, 1991) ซึ่งปัจจัยภายนอกอันเกิดจากการประเมินความคุ้มค่าและปัจจัยภายในอันเกิดจากทัศนคติต่อองค์การนี้ เมื่อพิจารณาแล้ว เป็นเรื่องของความเชื่อและทัศนคติที่บุคลากรประเมินต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน หากมีความเชื่อและทัศนคติที่ดีต่อองค์การเกิดขึ้นในบุคลากร แสดงให้เห็นว่ายอมรับในสภาวะแวดล้อมขององค์การนั้น อันนำมาซึ่งความผูกพันขององค์การ

สภาวะแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันขององค์การ

สภาวะแวดล้อมในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญอันเชื่อมต่อระหว่างบุคลากรกับองค์การ เป็นสิ่งแสดงถึงความเชื่อและทัศนคติโดยส่วนรวมของบุคลากรต่อองค์การ หากบุคลากรมีความเชื่อและทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ความผูกพันขององค์การจะเกิดขึ้น (Welsch and LaVan, 1981) โดย Pritchard and Karasick (1973) ได้กล่าวถึงสภาวะแวดล้อมในการทำงานว่า

“สภาวะแวดล้อมในการทำงาน คือ ลักษณะเฉพาะภายในขององค์การใด องค์การหนึ่งซึ่งแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากองค์การอื่น ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากพฤติกรรมและนโยบายของบุคลากรในองค์การ โดยเฉพะอย่างยิ่งจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งได้รับการรับรู้โดยพนักงาน โดยสภาวะแวดล้อมในการทำงานนี้ เป็นตั้งพื้นฐานในการตีความสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และเป็นทรัพยากรที่มีอิทธิพลในการกำกับดูแลกิจการ”

ในทางตรงกันข้าม นักวิชาการบางท่านมองว่าสภาวะแวดล้อมในการทำงานเป็นค่านิยมต่อองค์การที่รับรู้โดยพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การจะมีลักษณะเฉพาะของตนเอง และเมื่อพนักงานรับรู้ลักษณะเฉพาะนั้น สามารถตีความเป็นค่านิยมขององค์การได้ ซึ่งโดยรวมแล้วลักษณะเฉพาะและค่านิยมขององค์การนั้นคือสภาวะแวดล้อมในการทำงาน (Taigiuri, 1968; Taylor and Bowers, 1972) และเมื่อสภาวะแวดล้อมในการทำงานคือการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อองค์การเกิดเป็นทัศนคติต่อองค์การ และทัศนคติเป็นที่มาของพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมอันเกิดจากการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การนั้นนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร อันนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ (Berberoglu, 2018) โดยการรับรู้ของบุคคลต่อองค์การจนเกิดเป็นทัศนคติอันนำมาซึ่งความผูกพันขององค์การนั้น ยกตัวอย่างเช่น การรับรู้ในความยุติธรรมขององค์การ (Organizational Justice) ที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคลากรในการทำงานเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะมาจาก การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (Interaction Justice) เมื่อบุคลากรเกิดการรับรู้ถึงความยุติธรรมแล้ว ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เกิดขึ้น ทัศนคติอันดีต่อองค์การเกิดขึ้น ความผูกพันขององค์การเกิดขึ้น (Veress and Garvreliuc, 2018)

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในเรื่องของสภาวะแวดล้อมในการทำงานแล้ว องค์การแต่ละองค์การมีลักษณะเฉพาะตนเองเป็นค่านิยมองค์การ โดยค่านิยมนั้นเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกโดยบุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการที่มีการถ่ายทอดตามโครงสร้างองค์การ เช่นงานวิจัยของ Asiri et al. (2016) ที่พบว่ารูปแบบการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การแตกต่างกัน โดยภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลในทางบวกต่อความผูกพันองค์การเช่นเดียวกับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย แต่ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกลับไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ โดยทั้งนี้ส่วนหนึ่งพยาบาลได้แสดงถึงลักษณะงานของตนว่าเป็นงานที่มีความอิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่งอิทธิพลจากหัวหน้างานในลักษณะของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอาจไม่มีความสำคัญเท่าไรนัก ซึ่งลักษณะการบริหารหรือภาวะผู้นำของหัวหน้างานนี้เป็นส่วนหนึ่งของสภาวะแวดล้อมในการทำงานอันส่งผลต่อทัศนคติของพนักงานอันมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การ จึงสามารถทำนายความผูกพันองค์การนี้ได้จากสภาวะแวดล้อมในการทำงาน เช่นในงานวิจัยของ Berberoglu (2018) ที่แสดงให้เห็นว่าสภาวะแวดล้อมในการทำงานสามารถทำนายการเกิดความผูกพันองค์การได้เป็นอัตราส่วนร้อยละ 20.4 และสามารถทำนายการรับรู้ประสิทธิภาพขององค์การได้ร้อยละ 45 ในบุคลากรของโรงพยาบาลในประเทศไทยไซปรัส และกับงานวิจัยของ Zhang et al. (2015) กับพนักงานบริษัทในประเทศไทยใต้หวัน ที่แสดงถึงอิทธิพลทางลบของความผูกพันองค์การต่อการตั้งใจลาออกจากงานว่ามีตัวแปรกลางที่สำคัญเป็นความผูกพันในงาน (Work Engagement) อันเกิดจากรักชอบในงานที่ทำ และความเข้ากันได้ระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน (Person-Supervisor Fit) ซึ่งเป็นลักษณะของสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดี โดยจากผลการวิจัยพบว่าการมีสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดี ซึ่งคือการเข้ากันได้ของค่านิยมและทัศนคติส่วนบุคคลกับงานที่ทำและกับผู้บังคับบัญชา นำมาซึ่งการลดลงของความตั้งใจในการลาออกจากงาน

จากภาพรวมของสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่สำคัญนี้ ทั้งในเรื่องของสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาพฤติกรรมในการทำงาน และการมีทัศนคติที่เข้ากันได้กับผู้บังคับบัญชา และตามคำจำกัดความของสภาวะแวดล้อมในการทำงานซึ่งหมายถึงความเชื่อและทัศนคติที่บุคลากรมีต่อองค์การ อันเป็นที่มาของความผูกพันองค์การนี้ ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าของกิจการเป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อความผูกพันองค์การ ด้วยเป็นผู้นำเอาความเชื่อและค่านิยมของตนเองแสดงออกในการบริหารงานหรือถ่ายทอดเป็นค่านิยมองค์การ ซึ่งด้วยค่านิยมนี้ ผู้บริหารจึงมีภาวะผู้นำในลักษณะที่แตกต่างกันไปอันส่งผลต่อความผูกพันองค์การในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบจริยธรรม อันหมายถึงการบริหารงานบนพื้นฐานของความเชื่อและค่านิยมที่ให้เกียรติและเคารพในสิทธิ์ของผู้อื่น ตั้งอยู่บนหลักการของความเชื่อใจ ความซื่อสัตย์ การใส่ใจ ความยุติธรรม และมีพลังอันเป็นแรงบันดาลใจต่อพนักงาน (Brown et al.,

2005; Watts, 2008) มีอิทธิพลให้เกิดความผูกพันองค์การของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ดังเช่น ผลการวิจัยของ Rehmani and Khokhar (2018) ที่แสดงว่าด้วยภาวะผู้นำในลักษณะของการมีจริยธรรมนี้ นำมาซึ่งการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์การอันรวมถึงพนักงาน ก่อให้เกิดการทำธุรกิจแบบมีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อันเป็นสื่อกลางให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การจากพนักงาน ก่อเป็นความผูกพันองค์การ ซึ่งภาวะผู้นำในรูปแบบจริยธรรมนี้ยังมีความสอดคล้องใกล้เคียงกันกับภาวะผู้นำแท้จริง (Authentic Leadership) ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำอันประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญสี่ประการ คือ 1) การตระหนักรู้ตัวตน (Self-awareness) คือการรู้และเข้าใจถึงความเชื่อทัศนคติ จุดมุ่งหมายของตน รู้ถึงข้อเด่นและข้อด้อยของตนเอง สามารถใช้ความรู้ตนเองนี้ในการบริหารงานหรือตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ 2) การประมวลผลที่สมดุล (Balance Processing) คือความเป็นกลางในการรับข้อมูล และประเมินค่าบวกลบของข้อมูลนั้นได้เป็นอย่างดี สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการได้ 3) แนวคิดจริยธรรมภายใน (Internalized Moral Perspective) คือการควบคุมตนเองให้เป็นไปตามค่านิยมที่ตนตั้งไว้ ไม่อ่อนคล้อยสั่นคลอนไปตามคำผู้อื่นว่า 4) ความโปร่งใสในความสัมพันธ์ (Relational Transparency) คือการแสดงออกถึงตัวตนตนเองอย่างแท้จริง เปิดเผยไม่ปิดบัง มีสัมพันธ์ที่โปร่งใสต่อผู้อื่น สามารถสร้างความไว้วางใจจากผู้อื่นและผลักดันให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ (ดวงพร อาภาศิลป์, 2559) ซึ่งจากผลการวิจัยของ Smithikrai and Suwannadet (2018) ได้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแท้จริงนี้ส่งผลทางตรงทั้งต่อความผูกพันองค์การและการทำงานเชิงรุกของพนักงาน และความผูกพันองค์การได้เป็นทั้งตัวแปรกลางระหว่างภาวะผู้นำแท้จริงกับการทำงานเชิงรุก เป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดการดำเนินงานเชิงรุกของพนักงานอันเป็นสิ่งที่องค์การในปัจจุบันต้องการ ซึ่งด้วยค่านิยมอันเกิดจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การก่อให้เกิดรูปแบบการบริหารงานองค์การตามค่านิยมนั้น หากผู้บริหารมีค่านิยมในเรื่องของความยุติธรรม ความยุติธรรมขององค์การต่อพนักงานเกิดขึ้น ส่งผลดีต่อการเกิดความผูกพันด้านจิตใจของพนักงานต่อองค์การ และจากค่านิยมองค์การที่ก่อให้เกิดความยุติธรรมนี้ ผู้บริหารในทุกระดับที่ปฏิบัติงานบนพื้นฐานค่านิยมองค์การจะเป็นบุคคลที่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา เกิดการรับรู้จากพนักงานในความห่วงใยใส่ใจนั้น (Perceived Organization Support) ส่งผลให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจของพนักงานต่อองค์การเช่นกัน ซึ่งความผูกพันนี้จะนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Li, Castano and Li, 2018)

ความผูกพันองค์การกับพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร

และด้วยพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ พนักงานจะเกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานเมื่อเกิดความผูกพันต่อองค์การ เกิดความรู้สึกร่วมใจกับสิ่งที่องค์การมอบให้เป็นผลตอบแทนสอดคล้องกับความคาดหวังของตน ซึ่งด้วยพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของพนักงานนี้ นำมาซึ่งประสิทธิภาพขององค์การในระยะยาว (Tsui, Lin and Yu, 2013)

โดยพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นผลมาจากในหลายปัจจัย ทั้งจากตัวพนักงานเอง จากภาวะผู้นำ จากความยุติธรรมในองค์กร จากสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน สถานที่ทำงาน นโยบายผู้บริหาร ความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อชุมชน ซึ่งโดยรวมคือสภาวะแวดล้อมในการทำงาน อันเป็นความรู้สึกของพนักงานต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัวในการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งสภาวะแวดล้อมในการทำงานนี้ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานและส่งผลต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรดังที่ได้กล่าวแล้ว (Berberoglu, 2018) ดังเช่นงานวิจัยของ Susanty and Miradipta (2013) กับพนักงานบริษัทหนึ่งในประเทศอินโดนีเซีย ที่ได้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดจากรู้สึกพอใจในงาน โดยความพึงพอใจในงานเป็นผลจากความผูกพันองค์กร ซึ่งหากเปรียบเทียบความผูกพันองค์กรในสามรูปแบบตาม Meyer and Allen's Model in the Analysis of Organizational Commitment คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment) ด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) และ ด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ด้านที่มีอิทธิพลต่อองค์กรสูงสุด คือ ความผูกพันต่อองค์กรอันเกิดจากด้านจิตใจ ซึ่งเป็นความสอดคล้องของค่านิยมและเป้าหมายของบุคคลกับองค์กรเกิดเป็นทัศนคติที่ดีแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ดี ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่ง Rusu (2013) ได้แสดงในงานวิจัยกับบุคลากรมหาวิทยาลัยในประเทศโรมาเนียว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรมีอิทธิพลสูงสุดต่อองค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Siu (2003) ที่ทำกับพนักงานบริษัทในฮ่องกง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนจีน ซึ่งได้ผลว่าการที่พนักงานมีค่านิยมในการทำงานตามแบบจีนโบราณคือตามลัทธิขงจื้อ อันรวมถึง การมีสิทธิร่วมกันในองค์กร การทำงานหนัก ความอดทน ความเข้ากันได้ และความสัมพันธ์อันดีในสังคม จะนำมาซึ่งการป้องกันความเครียดอันเกิดจากการทำงานได้ และส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างความผูกพันองค์กรให้เกิดขึ้นในพนักงาน หากพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรแล้ว จะสามารถป้องกันความเครียดอันเกิดจากการทำงานได้ และส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน งานวิจัยของ Ford (2001) ได้แสดงผลสนับสนุนในเรื่องของความผูกพันต่อองค์กรทั้งสามลักษณะนี้ตาม Meyer and Allen's Model in the Analysis of Organizational Commitment โดยการแบ่งแยกกลุ่มตัวอย่างในการทดลองออกเป็นสองกลุ่ม เป็นกลุ่มพนักงานบริการประจำกับชั่วคราว ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรที่เกิดกับพนักงานชั่วคราวมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม แต่ไม่พบกับพนักงานประจำ ซึ่งจากผลการทดลองสามารถอธิบายได้ว่า พนักงานประจำที่เกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น อาจเป็นในลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ซึ่งเป็นความผูกพันที่เกิดจากความจำเป็นในการคงอยู่กับองค์กรเพราะการออกจากงานนำมาซึ่งต้นทุนและปัญหาทางเศรษฐกิจ ต่างกับพนักงานชั่วคราวที่ไม่ได้อยู่กับองค์กรในระยะยาวอยู่แล้ว

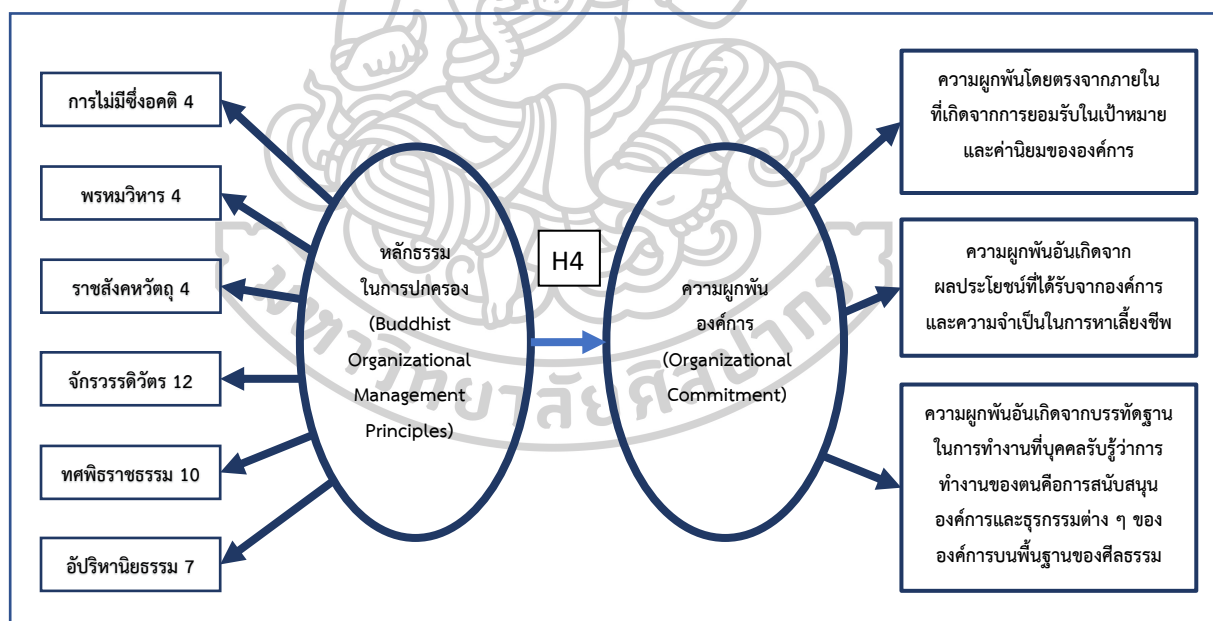
แต่หากเกิดความรู้สึกอันดีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การส่งผลให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจต่อพนักงานชั่วคราว แล้วพฤติกรรมที่แสดงออกได้ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานขึ้น โดยทั้งนี้ ในงานบริการเช่นพนักงานโรงแรม แม้พนักงานจะมีความพึงพอใจในงานก็ดี หากไม่มีความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจนั้นจะไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร หากเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การแล้วจึงจะมีผลต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Tsui, Lin and Yu, 2013) นอกเหนือจากพนักงานโรงแรมอันเป็นงานบริการที่ส่งผลโดยตรงต่อองค์การแล้ว ในงานบริการที่มีความเครียดและความกดดันสูงเช่นพยาบาล ความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรเช่นกัน (Naghneh et al., 2017) ซึ่งความผูกพันต่อองค์การนี้เป็นผลลัพธ์จากสภาวะแวดล้อมในการทำงานดังที่ได้กล่าวแล้ว จึงเป็นเสมือนตัวแปรกลางในการสร้างหรือพัฒนาพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรองค์การ งานวิจัยในหลายงานจึงพยายามหาปัจจัยตั้งต้นและทดสอบการส่งผ่านมายังความผูกพันต่อองค์การนี้เพื่อแสดงถึงอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อใช้ปัจจัยตั้งต้นนั้นพัฒนาเป็นเครื่องมือในการสร้างความผูกพันต่อองค์การเพื่อส่งผลต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานต่อไป โดยจากการวิจัยของ Irfan (2007) ได้ผลว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การและความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์การและธรรมาภิบาลต่าง ๆ ขององค์การบนพื้นฐานของศีลธรรมก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานทั้งในรูปแบบต่อภาระงานและต่อสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงาน แต่สำหรับความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพนั้น ให้ผลที่ไม่สามารถใช้ข้อมูลได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การนั้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร หากแต่ความผูกพันต่อองค์การนั้นต้องเกิดจากจิตใจหรือความต้องการอย่างแท้จริงของพนักงาน อันเกิดจากค่านิยมและเป้าหมายที่สอดคล้องกันกับองค์การหรือเกิดจากความรู้สึกจากบรรทัดฐานทางศีลธรรมในการตอบแทนซึ่งกันและกันระหว่างองค์การกับพนักงาน จึงสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การอันเกิดจากจิตใจและบรรทัดฐานทางสังคมมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีปัจจัยมาจากสภาวะแวดล้อมในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงอันถ่ายทอดเป็นค่านิยมองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และนโยบายซึ่งส่งผลโดยตรงต่อพนักงาน เช่นในงานวิจัยของ Chong and Law (2016) ที่ทำขึ้นในประเทศออสเตรเลียเกี่ยวกับ 120 ผู้จัดการโรงงาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของการให้ผลตอบแทนแบบจูงใจตามหลักงบประมาณต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยมีสมมติฐานว่าด้วยการให้ผลตอบแทนแบบจูงใจนี้จะนำมาซึ่งความเชื่อถือในผู้บริหารองค์การและความผูกพันต่อองค์การอันส่งผลถึงพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ด้วยตัวแปรการให้ผลตอบแทน

แบบจูงใจบนพื้นฐานงบประมาณนี้นั้นไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของผู้จัดการโรงงานโดยตรง แต่ส่งผลไปยังความผูกพันองค์กรและความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร อันส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานในทางบวก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันองค์กรเกิดจากความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารจากพฤติกรรมที่เป็นที่เชื่อถือได้ จากในกรณีนี้คือการให้รางวัลจูงใจในการทำงานอย่างซื่อตรงไม่ปกปิด และเมื่อความผูกพันองค์กรเกิดแล้วพนักงานมีพฤติกรรมทำงานด้วยความตั้งใจที่จะทำเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กรให้เป็นจริง ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ด้วยรางวัลจูงใจในการปฏิบัติงานเองนั้น หากไม่สร้างความพึงพอใจในตัวผู้บริหารหรือไม่สร้างความผูกพันองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงานแล้ว อาจไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ โดยทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ruzzaq et al. (2019) ที่ทำกับบุคลากรสาธารณสุขที่มีความรู้ (จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป และต้องทำงานในสาขาที่เกี่ยวข้องเกิน 14 ปี) ในจังหวัด Punjab ประเทศปากีสถานจำนวน 341 คน โดยผลจากการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า การจัดการองค์ความรู้ที่ดีในองค์กร (Knowledge Management) นำมาซึ่งความผูกพันองค์กร และความผูกพันองค์กรที่เกิดขึ้นนี้ ส่งผลให้บุคลากรที่มีความรู้ในการทำงานเป็นอย่างดีทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะการส่งเสริมให้เกิดความรู้ในองค์กรนั้นทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีค่า จึงเกิดความรักในองค์กรเกิดความผูกพันองค์กรอันทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดี และยังสามารถยืนยันอิทธิพลของความผูกพันองค์กรนี้ต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ โดยงานวิจัยของ Chiu, Won and Bae (2020) ซึ่งทำการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของการตลาดภายในองค์กร (Internal Marketing) ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรมองพนักงานของตนเป็นเหมือนลูกค้า จึงสร้างความพึงพอใจในงานโดยการให้การอบรมพัฒนาความรู้ ดูแลช่วยเหลือในการจัดการตนเองของพนักงาน มีการสื่อสารที่ดีระหว่างองค์กรกับพนักงานและระหว่างองค์กรกับภายนอก อันเป็นวิธีการที่ใช้กันมากในธุรกิจงานบริการ ซึ่งหากพนักงานได้รับความพึงพอใจแล้ว ความพึงพอใจนั้นจะส่งไปยังลูกค้าขององค์กรด้วย ซึ่งงานวิจัยนี้ได้ทำขึ้นกับพนักงานบริการในศูนย์กีฬาจำนวน 254 คน จาก 12 แห่งในเทศบาลเมืองไทเป ประเทศไต้หวัน ได้ผลว่า การตลาดภายในองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน และความผูกพันองค์กรนั้นมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นเพราะการสนับสนุนที่ดีจากองค์กรนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานอันส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรขึ้น ซึ่งโดยสรุปแล้วนั้น หากบุคลากรได้รับซึ่งการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร ได้รับการสนใจใส่ใจ เห็นค่า ให้โอกาสในการเรียนรู้ ให้โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ มีสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี มีผู้นำที่พึงประสงค์มีนโยบายและพฤติกรรมที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ซึ่งโดยรวมแล้วคือ สภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือค่านิยมองค์กร ที่บุคลากรยอมรับและปรับค่านิยมส่วนตน

ให้สอดคล้องกับค่านิยมนั้น เกิดความผูกพันต้องการคงอยู่กับองค์กร นำเอาเป้าหมายขององค์กรมาเป็นเป้าหมายตนเอง พัฒนาพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

จากงานวิจัยที่ได้ศึกษานี้ แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของความผูกพันองค์กรต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความชัดเจนทางการศึกษาเป็นอย่างมากจนเหมือนจะเป็นปรกติในการวิจัย ผู้วิจัยหลายท่านจึงมักใช้ความผูกพันองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างตัวแปรอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการศึกษาที่มีประโยชน์มากขึ้นในทางการจัดการ ซึ่งจากความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร ภาวะผู้นำ สภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความผูกพันองค์กร และ พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กล่าวมาแล้วนี้ รวมถึงความสอดคล้องกันระหว่าง หลักธรรมในการปกครองกับการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร และภาวะผู้นำ อันนำมาซึ่ง สภาวะแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงานหรือค่านิยมขององค์กร สามารถพัฒนาเป็นสมมติฐานประกอบการวิจัยในครั้งนี้ได้ ดังนี้

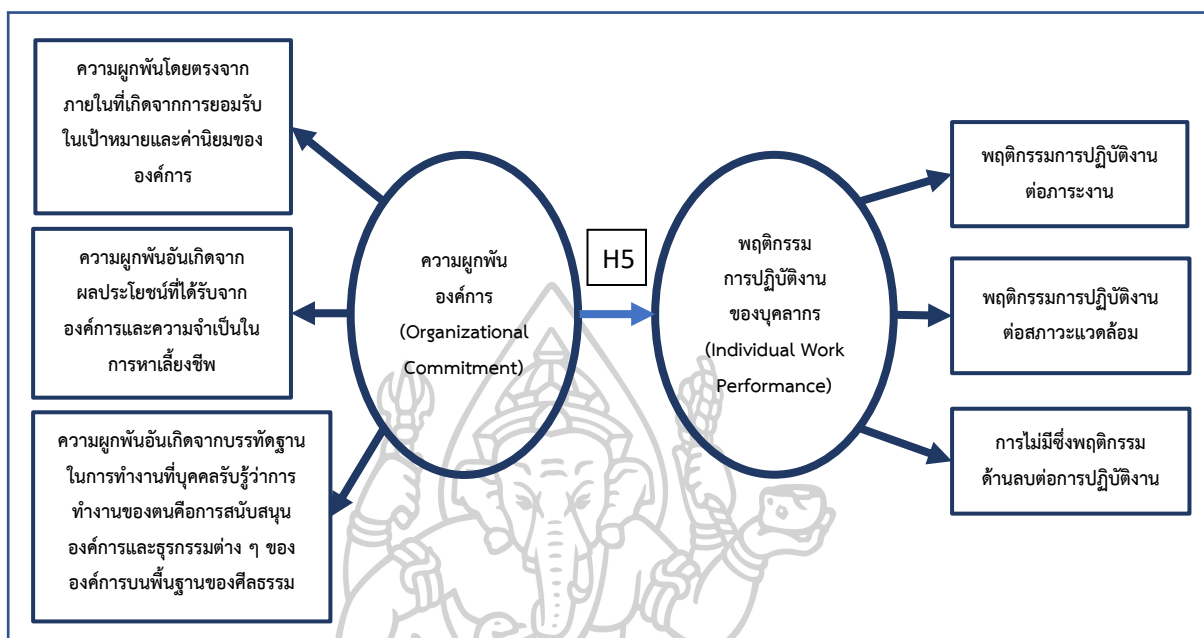
สมมติฐานที่ 4 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กร



ภาพที่ 9 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีต่อความผูกพันองค์กร

จากสมมติฐานที่ 4 อาจกล่าวได้ว่าหลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กร ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองต่อความผูกพันองค์กร

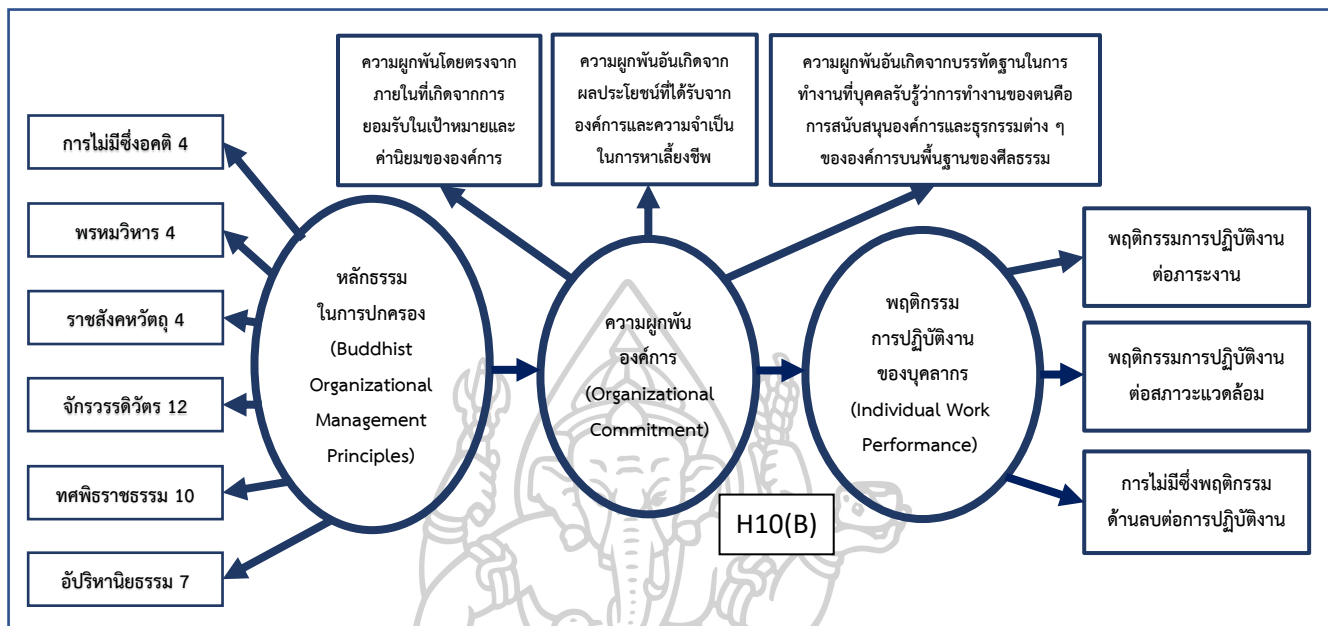
สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร



ภาพที่ 10 อิทธิพลของความผูกพันองค์การที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากสมมติฐานที่ 5 อาจกล่าวได้ว่าความผูกพันองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความผูกพันองค์การต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

สมมติฐานที่ 10(B) หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรม
การปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีความผูกพันองค์การทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน



ภาพที่ 11 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรส่งผ่าน

จากสมมติฐานที่ 10(B) อาจกล่าวได้ว่าหลักธรรมในการปกครองส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรส่งผ่าน

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behaviour)

การที่บุคคลอาศัยอยู่ในสังคมใด ไม่ว่าจะเป็นหน่วยใหญ่หรือเล็ก เช่น ประเทศชาติ จังหวัด ตำบล หมู่บ้าน ครอบครัว การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ในสังคม การพึ่งพาอาศัยกัน ในสังคม บุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กันและพึ่งพากันนั้นถือเป็นสมาชิกในสังคมนั้น ซึ่งสมาชิกในสังคมมีสถานะ มีหน้าที่ มีความรับผิดชอบ และมีสิทธิตามสถานะของตนเอง การปฏิบัติงานในองค์การก็เช่นกัน บุคลากรเป็นสมาชิกขององค์การ มีหน้าที่และความรับผิดชอบตามสถานะของตน ซึ่งจะปฏิบัติงานได้ดีตรงตามหน้าที่ของตนเองหรือไม่ขึ้นอยู่กับความทุ่มเทใส่ใจ รวมถึงความสามารถและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

ให้สำเร็จตามบทบัญญัติงาน (Job Description) อย่างไรก็ตาม ในการเป็นสมาชิกขององค์การ บุคคลต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกอื่นในองค์การ ต้องอาศัยอยู่ในองค์การที่มีวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ การทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอหรือเป็นไปได้ยากหากบุคคลไม่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behaviour) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีคำจำกัดความอย่างสั้น ๆ ว่า “บทบาทพิเศษ” หรือบทบาทของพนักงานที่อยู่นอกเหนือจากภาระงานปกติ โดยการปฏิบัติงานตามภาระงานปกติได้สำเร็จลุล่วงจะมีผลในเรื่องของ “พฤติกรรมกรปฏิบัติงานต่อภาระงาน” (Task Performance) แต่บทบาทพิเศษนี้ จะแสดงออกมาในรูปของ “พฤติกรรมกรปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม” (Contextual Performance) ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงานและสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดี (Clark, 2005) ซึ่งการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนี้ เริ่มต้นโดยแนวคิดของ Barnard (1938) ที่กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกด้วยความปรารถนาให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในองค์การ เป็นไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และเป็นการทำนุบำรุงรักษาองค์การไว้ด้วยความสัมพันธ์อันดี และต่อมาได้รับการอธิบายขยายความโดย Katz (1964) และ Katz and Kahn (1966) ว่า การมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้นเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่สามารถบอกกล่าวหรือคาดหวังได้ก่อนจากวันที่พนักงานเข้าทำงาน ซึ่งพฤติกรรมนี้เป็นพฤติกรรมที่บุคคลได้ปฏิบัติเองนอกเหนือจากงานตามภาระหน้าที่ ซึ่ง Organ (1988) ได้ขยายความและระบุถึงบทบาทพิเศษนี้เพิ่มเติมในลักษณะของ 5 พฤติกรรม คือ

1) การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) คือ การช่วยเหลือผู้อื่นในลักษณะของการสละเวลาส่วนตัว กำลังกายและความรู้ส่วนตัว ในการปฏิบัติงานแทน ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ แก่ผู้อื่นหรือองค์การในงานส่วนรวม

2) ความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) คือ การยืนหยัดอยู่บนหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ ตั้งใจทำงานของตนให้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี ไม่เบียดบังองค์การทั้งในเรื่องทรัพย์สินและเวลา

3) ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) คือ การมีความอดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่บ่นกล่าวตำหนิผู้อื่นหรือองค์การเมื่อไม่ถูกใจตน มีความคิดและทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ ในเชิงบวกในทางสร้างสรรค์ เป็นผู้รู้จักอยู่บนพื้นฐานของสถานะและบทบาทของตน

4) ความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) คือ การมีพฤติกรรมสัมพันธ์แสดงออกต่อผู้อื่นด้วยกริยามารยาทที่สุภาพ ไม่ล่วงเกินผู้อื่น ไม่พูดคำหยาบหรือแสดงพฤติกรรมอันก่อให้เกิดปัญหาทางความสัมพันธ์ ไม่ใช่ใช้อารมณ์ของตนเองในการแสดงออกทางพฤติกรรม กลับกัน ใ้วางใจว่าสุภาพอ่อนน้อมไพเราะหน้าฟัง มีกริยาให้เกียรติผู้อื่น เป็นไปเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน

5) การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) คือ การแสดงความรับผิดชอบถึงการเป็นส่วนหนึ่งในลักษณะทางการเมืองขององค์กร โดยบุคคลพึงมีลักษณะของการเป็นสมาชิก ให้ความร่วมมือ รักษาความลับ พิทักษ์และสนับสนุนองค์การของตน

อย่างไรก็ตาม ด้วยลักษณะของพฤติกรรมทั้งห้านี้ ได้รับการสรุปรวบรวมต่อมา โดย Organ and Konovsky (1989) ได้แบ่งพฤติกรรมสำคัญสำหรับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) ซึ่งมีพฤติกรรมหลัก คือการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การทำงานแทน การให้คำแนะนำ การร่วมแก้ไขปัญหา

2) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Compliance) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร และการปฏิบัติงานตามหน้าที่ตนโดยไม่เอาเปรียบองค์กร

สอดคล้องกันกับ Smith et al. (1983) ที่แบ่งลักษณะของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นใน 2 ลักษณะเช่นเดียวกัน คือ พฤติกรรมการช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงานโดยตรง (Altruism) และ การอยู่ในกฎระเบียบขององค์กร (Compliance) เช่นการตรงต่อเวลา การขาดงานเฉพาะความจำเป็นและตามสิทธิ เพื่ออุทิศตนให้กับองค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งทั้งสองหลักนี้ไม่ว่าจะเป็นโดย Organ and Konovsky (1989) หรือ Smith et al. (1983) เป็นปัจจัยสำคัญของการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งสามารถแยกย่อยออกไปได้อีกหลายพฤติกรรมต่อไป

ด้วยลักษณะของพฤติกรรมพิเศษของบุคคลที่กล่าวแล้วนี้ สรุปโดยรวมคือการทำงานที่บุคคลมีพฤติกรรมที่ดีในการแสดงออกทั้งต่อบุคคลและองค์กรนอกเหนือไปจากงานตามภาระหน้าที่ William and Anderson (1991) ได้จำแนกพฤติกรรมดังกล่าวนี้ออกเป็นใน 2 ลักษณะ คือ

1) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งสู่บุคคล (Organization Citizenship Behavior Directed Toward Individuals: OCB-I) คือ พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกต่อบุคคล เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงาน ในเรื่องการใช้แรงทำแทน เข้าช่วยเหลือในกิจการต่าง ๆ ทั้งที่ผู้รับการช่วยเหลือประสบปัญหาและไม่ประสบปัญหา คือเป็นลักษณะของบุคคลต่อบุคคลในที่ทำงาน

2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งสู่องค์กร (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Organization: OCB-O) คือ พฤติกรรมของบุคคลอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยทั่วไป เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด การไม่นำเรื่องไม่ดีขององค์กรไปพูดภายนอก การรักษาชื่อเสียงขององค์กร การไม่เบียดบังเวลาและทรัพยากรขององค์กร อันเป็นลักษณะของตัวบุคคลกับองค์กร

ซึ่งด้วยลักษณะของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนี้ มีการศึกษาต่อเนื่องและระบุแนวคิดอันเกี่ยวกับพฤติกรรมออกไปอีกด้วยนักวิชาการหลายท่าน เช่น แนวความคิดของ Graham (1989) และ Moorman and Blakely (1995) ที่มีความคิดสอดคล้องกัน โดยแบ่งสมาชิกที่ดีขององค์การไว้ใน 4 รูปแบบ คือ

1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือระหว่างบุคคล (Interpersonal Helping) คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ทั้งเมื่อได้รับความลำบาก และการสนับสนุนช่วยเหลือในภาระงานต่าง ๆ

2) พฤติกรรมความภักดี (Loyalty Boosterism) คือ การจงรักภักดีต่อองค์การ สนับสนุนชื่อเสียงองค์การให้ประจักษ์ต่อภายนอกเมื่อมีโอกาส ระลึกถึงว่าตนเองเป็นตัวแทนองค์การ

3) พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ (Personal Industry) คือ พฤติกรรมการทำงานบนพื้นฐานของสถานะตนหรือภาระหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี รวมถึงทำได้ดีกว่าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

4) พฤติกรรมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Individual Initiative) คือ การศึกษาให้ความสนใจแสดงความคิดของตน อันเป็นความคิดใหม่ที่จะสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นในการทำงาน และก่อประโยชน์ให้เกิดแก่องค์การได้

จากแนวคิดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้วยนักวิชาการหลายท่านนี้ แนวคิดที่เป็นที่นิยมและมีผู้ใช้ในการศึกษาอย่างมากคือแนวคิดของ Organ (1988) ที่ระบุถึงลักษณะพฤติกรรม 5 รูปแบบ คือ การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) ความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) ความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) และการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เนื่องจากมีการแบ่งย่อยออกไปอย่างละเอียดในพฤติกรรมหรือบทบาทพิเศษ ซึ่งโดยสรุปแล้วพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้น คือ พฤติกรรมพิเศษนอกเหนือจากหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่บุคคลพึงมี โดยเป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ในลักษณะของการช่วยเหลือผู้อื่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อสร้างสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นการสร้างสรรค์พัฒนาองค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยพฤติกรรมที่แสดงออกนี้เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกโดยมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ มิใช่การแสดงออกด้วยภาวะทางอารมณ์ หรือได้รับสิ่งกระตุ้นจูงใจจากรางวัลและผลตอบแทนเช่นการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Smith, Organ and Near, 1983) ซึ่งหากการแสดงออกทางพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนี้สามารถวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มาได้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและองค์การมาก ในการคัดเลือกพนักงานหรือผลักดันให้เกิดซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวนี้ (Clark, 2005) มากไปกว่านั้น ในการพิสูจน์ของ Koys (2001) ในเรื่องของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนี้พบว่าเป็นที่มาของประโยชน์ทางธุรกิจต่อองค์การ ซึ่ง Koys (2001) ได้แสดงว่า ค่านิยมร่วม (Shared Values) ที่ดีของพนักงานในองค์การนำมาซึ่งผลประโยชน์ขององค์การนอกเหนือไปจากพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน

ตามภาระหน้าที่ของพนักงานเพียงอย่างเดียว หากว่าค่านิยมนั้นเป็นค่านิยมที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

อย่างไรก็ตามนักวิชาการหลายท่านได้พยายามระบุถึงปัจจัยที่มาอันเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิด พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนี้ โดย Leonard, Beauvais and Scholl (1999) ได้ระบุ ถึงปัจจัย 5 ปัจจัย ดังนี้

1) แรงกระตุ้นอันเกิดจากกระบวนการอันเกิดจากภายในของตัวบุคคลเอง (Intrinsic Process Motivation) เป็นแรงกระตุ้นอันเกิดจากตัวงานที่บุคคลได้ทำอยู่ บุคคลมีความรักในงานที่ทำ มีความปรารถนาที่จะทำงานนั้นต่อ ๆ ไป และทำให้ดีที่สุด

2) แรงกระตุ้นอันเกิดจากเครื่องมือ (Instrumental Motivation) คือความเชื่อของบุคคล ที่เชื่อว่าการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมนั้นจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่จับต้องได้ อันหมายถึงการแสดงออก ทางพฤติกรรมโดยหวังผลอันเป็นประโยชน์จากพฤติกรรมนั้น โดยการมีพฤติกรรมเกินกว่าภาระหน้าที่ เพื่อให้เกิดการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้บริการ อันนำมาซึ่งโอกาสที่ดี ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับผลประโยชน์ในทางอื่น ๆ

3) แรงกระตุ้นต่อพฤติกรรมที่เกิดจากปัจจัยภายนอก (Self-concept-external Motivation) คือ การถูกควบคุมจากปัจจัยภายนอกหรือบุคคลในองค์การในการทำงาน เพื่อแสดงพฤติกรรมที่แสดง ให้เห็นถึง พฤติกรรม ความสามารถ และ ค่านิยม ที่ถูกต้องสอดคล้องกับที่องค์การหรือผู้บริหาร ต้องการ อันหมายถึงการที่ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในองค์การมีนโยบายหรือความต้องการอันเห็นได้ชัด ว่าต้องการให้พนักงานมีพฤติกรรมอย่างไร พนักงานจึงมีความจำเป็นต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรม ตามที่ผู้บริหารต้องการ

4) แรงกระตุ้นต่อพฤติกรรมที่เกิดจากลักษณะนิสัยของตัวบุคคล (Self-concept-internal Motivation) คือแรงกระตุ้นต่อพฤติกรรมอันเกิดจากความต้องการของบุคคลเอง อันหมายถึงลักษณะ นิสัย ปัจจัยทางบุคลิกลักษณะของบุคคลเองที่ส่งผลให้แสดงออกเป็นพฤติกรรม อันมีที่มาจากพื้นฐาน ครอบครั้ว สังคม ค่านิยม และวัฒนธรรมที่หล่อหลอมความคิดของบุคคลจนเป็นการแสดงออก ในลักษณะของพฤติกรรม

5) แรงกระตุ้นที่เกิดจากการฝังลึกของเป้าหมายขององค์การต่อบุคคล (Goal Internalization) เป็นแรงกระตุ้นอันเกิดจากความเชื่อว่า เป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วย ความช่วยเหลือร่วมมือจากตนเอง ตัวพนักงานเองสามารถนำความสำเร็จนั้นให้แก่องค์การได้ เกิดแรงบันดาลใจ เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอันดี

ซึ่งจากแรงกระตุ้นทั้ง 5 ปัจจัยนี้ แสดงให้เห็นถึงที่มาของพฤติกรรมที่ต่างกัน และส่งผลต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในทิศทางที่ต่างกัน เช่นในงานวิจัยของ Barbuto et al. (2001) ที่แสดงผลว่า

(1) แรงกระตุ้นอันเกิดจากเครื่องมือต่อพนักงานส่งผลทางลบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้งในภาพรวม (OCB-Total) ต่อบุคคล (OCB-Individual) และ ต่อองค์การ (OCB-Organization)

(2) แรงกระตุ้นที่เกิดจากปัจจัยภายนอกส่งผลทางลบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในลักษณะมุ่งสู่องค์การ (OCB-Organization)

(3) แรงกระตุ้นอันเกิดจากปัจจัยภายในส่งผลทางบวกต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ทั้งในภาพรวม (OCB-Total) ต่อบุคคล (OCB-Individual) และ ต่อองค์การ (OCB-Organization) และ

(4) แรงกระตุ้นที่เกิดจากการฝังลึกของเป้าหมายขององค์การต่อบุคคลไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ซึ่งที่มาของแรงกระตุ้นหรือปัจจัยในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอันส่งผลในทางลบและทางบวกนี้ สอดคล้องกับบทความของ ชญารัตน์ ทรัพย์รัตน์ และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (2556) ที่ระบุถึงที่มาหรือปัจจัยของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้ 4 ลักษณะ คือ

1) การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้งบนพื้นฐานคุณลักษณะส่วนบุคคล (Altruistic OCB Based on Personality) อันหมายถึง พฤติกรรมอันเกิดจากลักษณะส่วนบุคคล อันมีที่มาจากค่านิยมส่วนตัว โดยบุคคลมีแรงจูงใจจากการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง จึงช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีโอกาส โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือผลเสียที่จะพึงเกิดต่อตน

2) ความรับผิดชอบบนพื้นฐานการตอบแทนและการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน (Responsible OCB Based on Reciprocity) โดยปัจจัยนี้ได้อ้างอิงถึง ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ที่กล่าวถึงการให้ขององค์การต่อพนักงาน ทั้งในรูปแบบของการให้ผลตอบแทน การสนับสนุน และ ความยุติธรรม ซึ่งเป็นลักษณะของสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่องค์การมีให้ต่อพนักงาน เมื่อพนักงานเกิดความพอใจในสิ่งที่องค์การให้แล้ว พนักงานจะมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อองค์การในการปฏิบัติงาน ซึ่งก็คือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั่นเอง

3) ในเชิงเครื่องมือบนพื้นฐานผลประโยชน์ส่วนตน (Instrumental OCB Based on Self-Interest) โดยปัจจัยนี้ได้อ้างอิงถึงกลยุทธ์การจัดการความประทับใจ (Impression Management: IM) ที่กล่าวว่าการที่บุคคล “แสดง” ออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้น เป็นไปเพื่อการสร้างความประทับใจให้เกิดแก่บุคคลอื่น เกิดแก่ผู้บังคับบัญชา แก่ผู้บริหาร โดยหวังผลให้ความประทับใจนั้นนำมาซึ่งรางวัลในรูปของการยอมรับ ความโปรดปราน การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นจากวัตถุประสงค์ในการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การหรือมาจากค่านิยมส่วนบุคคลแต่อย่างใด ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้จะพยายามโฆษณาหรือแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมอันดีของตน อันจะก่อให้เกิดผลเสียในระยะยาวต่อองค์การต่อไป

4) ในเชิงบังคับบนพื้นฐานจากความกดดัน (Compulsory OCB Based on Stress) ปัจจุบันนี้มีพื้นฐานมาจากสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันทางการค้า องค์กรที่ต้องการอยู่รอดและมีผลกำไรสูง จะผลักดันให้พนักงานต้องมีพฤติกรรมที่นอกเหนือจากการทำงานตามหน้าที่ของตน โดยพนักงานต้องทำงานหนักเกินกว่าหน้าที่ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หน่วยงาน และองค์กรออกมาดีที่สุด หากไม่สามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวแล้ว พนักงานอาจถูกไล่ออกหรือบีบให้ออกจากงานได้ พนักงานจึงมีความตื่นกลัวและพยายามแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่องค์กรหรือผู้บังคับบัญชาต้องการ ซึ่งไม่ได้เกิดจากความจริงใจตั้งใจแต่อย่างใด

ซึ่งจากปัจจัยทั้งสี่ที่ระบุโดย ชญารัตน์ ทรัพย์รัตน์ และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (2556) นี้ แสดงให้เห็นถึงเวลาและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจากที่ Organ (1988) ได้กล่าวไว้ว่า การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือ พฤติกรรมอันเกิดจากค่านิยมของบุคคลในการช่วยเหลือผู้อื่นโดยเต็มใจไม่หวังผลตอบแทน และไม่ได้เกิดจากการบังคับ หากแต่เป็นไปเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้โดยมีตนเองเป็นส่วนร่วม โดยในปัจจุบัน การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เกิดจากหลายปัจจัย ทั้งจากองค์กรและผู้บริหารองค์กรเองที่เรียกร้องต้องการให้พนักงานแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้น ทั้งจากการแข่งขันกันในที่ทำงาน ความจำเป็นในการคงอยู่ การมุ่งหวังผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งอาจนำมาซึ่งผลเสียต่อองค์กรแทนที่จะเกิดผลดีได้ในระยะยาว

แต่อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรส่วนที่มีคุณค่าและสำคัญนั้น มาจากแรงผลักดันภายในของบุคคลโดยไม่หวังผลตอบแทน เช่น แรงกระตุ้นอันเกิดจากกระบวนการอันเกิดจากภายในของตัวบุคคลเอง (Intrinsic Process Motivation) ของ Leonard, Beauvais and Scholl (1999) และการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้งบนพื้นฐานคุณลักษณะส่วนบุคคล (Altruistic OCB Based on Personality) ของ ชญารัตน์ ทรัพย์รัตน์ และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (2556) โดยพฤติกรรมของพนักงานที่ดีอันเกิดจากสภาวะแวดล้อมในองค์กรที่ดีสามารถเกิดขึ้นได้ด้วยปัจจัยที่มาจากตัวบุคคลและสภาวะแวดล้อมในการทำงานอันมาจากองค์กร ซึ่งจากการแบ่งลักษณะที่มาของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรดังที่ได้กล่าวแล้วนี้ จะเห็นได้ว่าปัจจัยสำคัญที่นำมาซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอันจะส่งผลเสียต่อองค์กรในระยะยาวได้นั้นมาจากสภาวะแวดล้อมในการทำงาน คือมาจากความต้องการขององค์กรในเรื่องการปฏิบัติตนในการทำงาน และมาจากแรงผลักดันจากหัวหน้างานหรือผู้มีอำนาจในองค์กร ซึ่งนำมาซึ่งการ “แสดง” ของพนักงานมากกว่าจะเกิดจากความตั้งใจในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยพฤติกรรมของตนอย่างแท้จริง เพราะฉะนั้น หากพิจารณาถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอันเกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดี งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นถึงคำจำกัดความของ Organ (1988) ในเรื่องของพฤติกรรมอันเกิดขึ้นจากความจริงใจและเต็มใจของบุคคลเอง โดยไม่นับรวมถึงปัจจัยอันเกิดจากวัตถุประสงค์ส่วนตนในการ “แสดง” อันมาจากการคาดหวังในผลตอบแทนหรือถูกบังคับกดดัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ด้วยพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นสิ่งที่แสดงออกโดยบุคคลในบทบาทพิเศษที่นอกเหนือจากการทำงานตามภาระงาน โดย Luthans (2011) ได้กล่าวว่าพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนี้เป็นผลจากบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลและทัศนคติ ซึ่งไม่ได้เกิดจากปัจจัยภายนอก สอดคล้องกับคำจำกัดความของ Organ (1988) ซึ่งด้วยบุคลิกลักษณะและทัศนคติส่วนบุคคลนี้ ได้ส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมแสดงออกในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อันส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมหรือสังคม โดย Dharma (2017) ได้ทำวิจัยกับพนักงานธนาคารของรัฐ ใน Aceh ประเทศอินโดนีเซีย ถึงอิทธิพลของแรงผลักดันในการทำงานต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลผ่านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งได้ผลว่า พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลากร และเมื่อพนักงานได้รับแรงกระตุ้นจูงใจจากองค์การในการทำงานแล้ว พนักงานจะแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอันส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้น ซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลหากแบ่งออกเป็นสองลักษณะโดยง่าย คือ พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน และพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม ซึ่งพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้นจะสนับสนุนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงานเป็นหลัก และส่งผลต่อเนื่องไปยังพฤติกรรมตามภาระหน้าที่ โดยพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่นี้ เป็นเรื่องของความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อให้งานสำเร็จ ซึ่งผู้มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่นี้ไม่ว่าจะสูงหรือต่ำก็ตาม หากไม่ได้รับความพึงพอใจในงาน บุคคลอาจลาออกจากองค์การได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับงานที่มีความซับซ้อนมาก ซึ่งจากงานวิจัยของ Becton et al. (2016) พบว่าการมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การส่งผลในทางลบต่อการลาออกจากงานของทั้งผู้ที่มีพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่สูงและต่ำ คือเมื่อบุคคลมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การแล้ว ด้วยบุคลิกนั้นส่งผลให้บุคคลมีความพึงพอใจในงาน รักในงานที่ตนทำ รักในองค์การที่ตนอยู่ ไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีพื้นฐานของพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างไร บุคคลจะไม่ได้ลาออกจากงานได้โดยง่าย

อย่างไรก็ตาม ด้วยในปัจจุบันการแข่งขันทางการค้าทางธุรกิจและการรักษาสถานะของบุคคลในสถานที่ทำงานเป็นสิ่งสำคัญ บุคคลต้องการความมั่นใจในทรัพยากรที่จะได้รับจากการทำงานในองค์การและปกป้องไว้ไม่ยอมสูญเสีย เป็นไปตามทฤษฎีการรักษาทรัพยากรที่มีค่า (Conservation of Resource Theory) ของ Hobfoll (1989) รวมถึงความกดดันจากผู้บังคับบัญชาและเจ้าของบริษัท ให้บุคคลมีพฤติกรรมที่นอกเหนือจากภาระงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การอาสาช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในเรื่องต่าง ๆ และการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการสละเวลาและประโยชน์

ส่วนตนในการทำสิ่งที่นอกเหนือไปจากงาน เช่น ธุระส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา การบริการผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความประทับใจและประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานในทางบวก อันมีผลต่อความก้าวหน้า และผลตอบแทนในอนาคต ซึ่งการกดดันให้เกิดการประพฤติตนในลักษณะนี้นั้น เปรียบเสมือน การบีบบังคับทางอ้อม หรือที่เรียกว่า “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยการบีบบังคับ” (Compulsory Citizenship Behavior : CCB) (Vigoda-Gadot, 2006) ซึ่งหมายถึงการแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมที่หวังผลให้เป็นที่ยอมรับต่อผู้บังคับบัญชา ให้เป็นที่รักที่โปรดปรานเพื่อให้เกิดผลตอบแทน ที่ดี ขัดแย้งกับหลักการของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เป็นพฤติกรรมของบุคคลอันออกมาจาก ความคิดภายในบุคคลเองในการช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน โดย CCB นี้ หากบุคคลถูก กดดันอย่างสม่ำเสมอให้ทำในสิ่งที่ตนไม่ชอบ บุคคลจะแสดงออกในทางตรงกันข้าม ซึ่งก็คือพฤติกรรม อันไม่พึงประสงค์ (Counterproductive Work Behaviors : CWBs) โดยบุคคลจะแสดงออกในหลาย พฤติกรรม เช่น การทำร้ายผู้บังคับบัญชา การทำให้งานเสียหาย การทำลายทรัพย์สินขององค์กร และการเฉื่อยชานิ่งเงียบไม่พูด ซึ่งเป็นอาการของ ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ในภาวะหมดไฟ ในการทำงานนั่นเอง โดย He et al. (2018) ได้ทำการศึกษาในประเทศจีนถึงอิทธิพลของพฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยการบีบบังคับ ต่อพฤติกรรมการนิ่งเงียบของพนักงานบริษัท โดยการนิ่งเงียบคือการไม่แสดงความคิดเห็นไม่แสดงตนมีส่วนร่วมหรือช่วยเหลือการทำงาน ซึ่งคือ การประพฤติตนตรงกันข้ามกับการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั่นเอง โดยผลจาก การศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยการบีบบังคับมีอิทธิพลให้พนักงาน มีพฤติกรรมนิ่งเงียบทั้งโดยตรงและส่งผ่านความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ อย่างไรก็ตามด้วยสภาวะแวดล้อม ในการทำงานอันเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดและอารมณ์ความรู้สึกของพนักงาน ซึ่งสภาวะแวดล้อม ที่ดี เช่น การสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงการระบุตัวตนต่อองค์กร (Organizational Identification) ที่มีรายละเอียดว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกที่ตนเอง เป็นคนสำคัญในองค์กร มีคุณค่า มีประโยชน์ ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับการระบุตัวตนนี้แล้ว พนักงาน จะเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานได้ยาก ไม่เกิดการนิ่งเงียบ โดยจากผลการศึกษาของ He et al. (2018) นี้ ได้แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีโอกาสเป็นได้ทั้งแท้และเทียม โดยหากเป็นพฤติกรรมแท้แล้ว จะส่งผลที่ดีต่อองค์กร แต่หากเป็นพฤติกรรมเทียมที่เกิดจากการหวัง ผลประโยชน์แล้ว จะส่งผลเสียในระยะยาวต่อองค์กร โดยผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Eisenberg et al. (2018) ที่ทำกับหน่วยงานภาครัฐในประเทศอิสราเอล ในการเชื่อมโยงถึงวัฒนธรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning Culture) กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร ที่พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้อันประกอบไปด้วย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการทำงาน (Continuous Learning) การตอบข้อสงสัยและให้ความสำคัญกับการสนทนา (Inquiry and Dialogue) ความร่วมมือของทีมและการเรียนรู้ของทีม (Collaboration and Team Learning) การสร้างระบบ

เพื่อรองรับการแบ่งปันความรู้และจัดการความรู้ (Creating Systems to Capture and Share Learning) ให้อำนาจในการคิดตัดสินใจผ่านมุมมองของกลุ่ม (Empowering People toward a Collective Vision) เชื่อมต่อความคิดความรู้ของบุคคลในองค์กรต่อสิ่งแวดล้อมในองค์กร (Collecting the Organization to Its Environment) และ การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) มีอิทธิพลต่อการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยจากการวิจัยพบว่า เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่ให้โอกาสแก่พนักงานได้มีอิสระ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลความรู้ของตน พนักงานจะมีพฤติกรรมอันดีในการช่วยเหลือผู้อื่น ช่วยเหลือองค์กร นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ ซึ่งไม่เพียงแต่การศึกษาในประเทศจีนและอิสราเอลเท่านั้น การศึกษาในประเทศบราซิลยังแสดงให้เห็นว่าสภาวะแวดล้อมในการทำงานอันดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการตัดสินใจในการออกความคิดเห็นซึ่งเป็นการสนับสนุนจากวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นอย่างมาก (Tinti et al., 2017) ซึ่งรวมไปถึงความยุติธรรมในองค์กรอันเป็นสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่สำคัญด้วยเช่นกัน หากองค์กรมีความยุติธรรมต่อพนักงานให้สามารถรับรู้ได้ จะเป็นอิทธิพลสำคัญให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังเช่นในงานวิจัยของ Fiaz, Ikram and Su (2018) ที่ได้ทำกับแพทย์ใหม่อายุน้อยในประเทศปากีสถานต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) และ การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) มีผลให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) และการสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy)

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอันดำเนินการวิจัยในประเทศต่าง ๆ ที่ได้ยกมานี้ ได้แสดงให้เห็นว่า สภาวะแวดล้อมในการทำงานที่เกิดจากวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับพนักงานในเรื่องของความมีตัวตนและความมีคุณค่าของพนักงานต่อองค์กรจะส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและหยุดพฤติกรรมที่ไม่ดีได้ โดยเมื่อบุคลากรมีพฤติกรรมที่ดีโดยความสมัครใจแล้ว พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงเกิดขึ้น และเมื่อบุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานด้วยพฤติกรรมที่ดีแล้ว จะเกิดผลดีต่อองค์กรตามมาด้วย โดยพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรนี้ เป็นเรื่องของจิตวิทยาต่อบุคลากรในการทำงาน โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือสภาวะแวดล้อมในการทำงานส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งมี 4 มิติที่สำคัญเป็นหลัก คือ พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน (Task Performance) พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม (Contextual Performance) พฤติกรรมในการพัฒนาตนเอง (Adaptive Performance) และการไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน (Counterproductive Behavior) (Koopmans et al., 2011) โดยทั้งนี้ มิติของพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้ง 4 ด้านนี้ มีการศึกษา

ที่หลากหลายและมีชื่อเรียกหลากหลายแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม (Contextual Performance) ซึ่งมีความหมายและการอธิบายที่คล้ายคลึงกับการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นอย่างมาก และมีการใช้แทนกันอยู่เสมอ (Viswesvaran and Ones, 2000) จึงอาจอนุมานได้ว่าการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การคือพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม และด้วยลักษณะที่คล้ายกันนี้ ในหลายงานวิจัยได้นำเอาการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การศึกษาร่วมกันกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน เสมือนกับเป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีสองด้านคือด้านภาระงานโดยตรง และพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม เช่น การศึกษาของ Liu et al. (2013) อันเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน และการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้งในรูปแบบโดยตรงต่อองค์การและต่อบุคคลในองค์การ โดยผลจากการวิจัยสามารถแสดงให้เห็นได้ว่า เมื่อการบริหารงานในองค์การเป็นไปด้วยคุณธรรมแล้ว บุคลากรในองค์การจะเกิดความรู้สึกอันดี เกิดความรักในองค์การ เกิดแบบอย่างให้พัฒนาตนเองตามผู้นำ พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานจึงเกิดขึ้น อันเป็นลักษณะของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยเมื่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในเรื่องการสนับสนุนช่วยเหลือกันระหว่างเพื่อนร่วมงานเกิดขึ้นในองค์การแล้ว ด้วยการช่วยเหลือกันนี้จะเป็แรงกระตุ้นผลักดันให้บุคลากรเกิดการปรับตัวในการปฏิบัติงาน สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เกิดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงานได้ อันนำมาซึ่งประโยชน์ต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากบุคลากรในองค์การมีพื้นฐานอยู่บนความเชื่อหรือประเพณีอันดีอันเป็นที่มาของทัศนคติค่านิยมและพฤติกรรม ดังเช่นงานวิจัยของ Li et al. (2018) ที่ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของลักษณะผู้นำแบบมอบอำนาจกับพฤติกรรมในการทำงานทั้งในรูปแบบของงานโดยตรงตามภาระหน้าที่และเป็นพิเศษนอกเหนือจากหน้าที่ (In-role and Extra role) โดยงานตามภาระหน้าที่นั้นได้ใช้พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงานเป็นตัวแปรในการศึกษา และสำหรับการทำงานพิเศษนอกเหนือไปจากหน้าที่นั้นได้ใช้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมุ่งสู่บุคคลเป็นตัวแปรในการศึกษา อันแสดงให้เห็นถึงลักษณะที่คล้ายกันหรือเหมือนกันของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม ซึ่งมีอิทธิพลจากทั้งตัวบุคคลเองและสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ดังเช่นในงานวิจัยของ Bergeron, Schroeder and Martinez (2013) อันเกี่ยวกับบุคลิกภาพแบบมั่นใจของบุคคลในการทำงาน (Proactive Behavior) กับ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่แบ่งพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรนี้ออกเป็นสองมิติ คือ พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรผู้มีความมั่นใจในตัวเองจะทุ่มเทให้กับการทำงานมากกว่าผู้ที่ไม่มีบุคลิกภาพในลักษณะนี้เนื่องจากผู้ที่มีความมั่นใจในตัวเองจะมองขอบเขตของงานกว้างกว่าผู้อื่น โดยมองขอบเขตของงานนอกเหนือไปจากภาระงาน จึงเป็นเหตุ

ให้ผู้ที่มีความมั่นใจในตัวเองจะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ดีทั้งในรูปแบบงานตามภาระหน้าที่ และต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้ ได้สะท้อนถึงเหตุและผลของการมีพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยสรุป โดยเหตุหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้น เมื่อพิจารณาจากการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้ว เกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงานเป็นสำคัญ โดยสภาวะแวดล้อมในการทำงานนั้นรวมถึงนโยบายขององค์การ ค่านิยมขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การ และแนวทางการบริหารองค์การของผู้บริหาร เมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม เกิดความสำคัญต่อองค์การ เข้าใจและยอมรับในนโยบายรวมถึงค่านิยมขององค์การแล้ว เกิดความรักรู้สึกที่ตนเองเป็นสมาชิกที่มีค่าขององค์การ สามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่องค์การวางไว้ได้ การมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานจึงเกิดขึ้น โดยพฤติกรรมที่ดีนั้นไม่เป็นไปเพื่อรางวัลหรือผลตอบแทน แต่เป็นไปเพื่อให้เกิดสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดีสามารถนำพาองค์การไปถึงเป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งด้วยพฤติกรรมที่ดีที่เกิดขึ้นนี้ ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือส่วนรวม การช่วยเหลือหัวหน้างานและผู้บริหาร การเป็นตัวแทนขององค์การในสังคม การสนใจใส่ใจในกิจการขององค์การ การคิดพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ อันตรวมถึงนวัตกรรมอันมีผลที่ดีต่อองค์การ นำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Ikinci, 2014) และส่งผลสืบเนื่องถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

พฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร

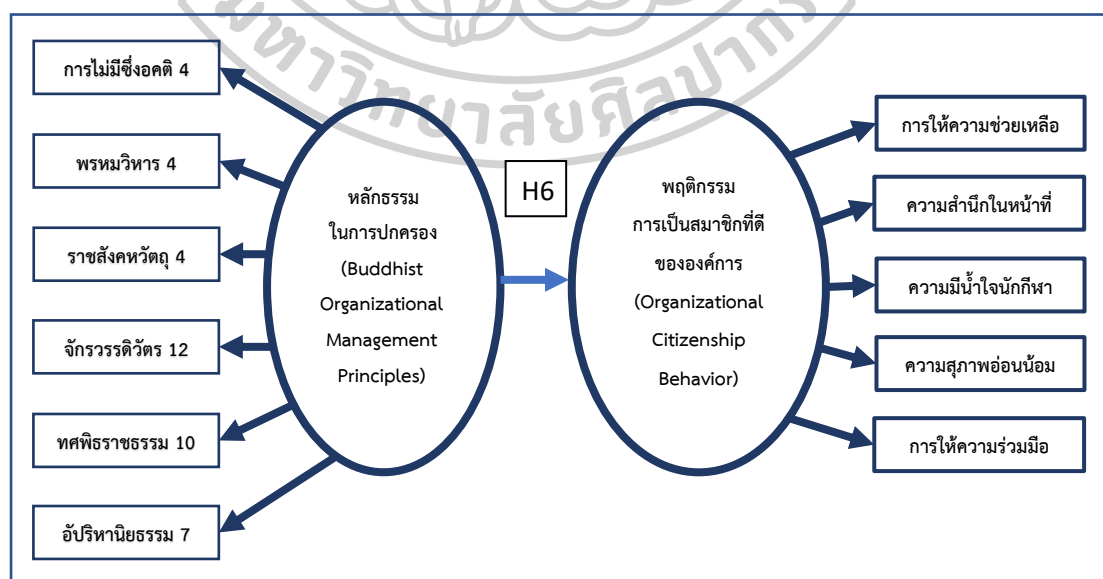
ดังที่แสดงในรายละเอียดแล้วว่า พฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานต่อสภาวะแวดล้อม (Contextual Performance) เป็นอย่างมาก สามารถใช้แทนกันได้ แต่ทั้งนี้หากพิจารณาให้ดีแล้วจะเห็นว่าด้วยคำจำกัดความของการมีพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนี้ เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการพิจารณาตัดสินใจโดยผู้ปฏิบัติเองอย่างรอบคอบ มิได้เป็นไปเพื่อรางวัลอย่างเป็นทางการ และผลของการกระทำนั้นส่งผลดีต่อกลไกการทำงานขององค์การ (Organ, 1988) ซึ่งพฤติกรรมการทำงานต่อสภาวะแวดล้อมไม่ได้ระบุถึงการมิได้เป็นไปเพื่อรางวัลอย่างเป็นทางการ และมากไปกว่านั้น Organ (1997) ยังได้ให้คำจำกัดความเพิ่มเติมอีกว่าเป็นพฤติกรรมที่เป็นไปเพื่อรักษาไว้หรือพัฒนาสภาวะแวดล้อมทางสังคมและสภาวะแวดล้อมอันมีผลต่อจิตวิทยาที่มีผลสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมการทำงานต่อภาระงาน (Task Performance) ซึ่งไม่มีการระบุไว้ในพฤติกรรมการทำงานต่อสภาวะแวดล้อม จึงสามารถแบ่งแยกความแตกต่างระหว่างกันได้อย่างชัดเจน (Basu, Pradhan and Tewari, 2017) ส่งผลให้สามารถทำการศึกษาความมีอิทธิพลของพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรได้ ซึ่งด้วยความมีอิทธิพลนี้สามารถแสดงให้เห็นได้ด้วยงานวิจัยของ Kissi et al. (2019) ที่ทำกับพนักงานในอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศกานา (Ghana) เพื่อทดสอบถึงความมีอิทธิพลของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยในงานวิจัยมีข้อสมมติฐานถึงงาน

เกินกำลัง (Work Overload) อาจมีอิทธิพลทางลบต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร และ พิสูจน์การทำงานที่เป็นตัวแปรปรับ (Moderator) ระหว่างการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ซึ่งจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การของพนักงานในอุตสาหกรรมก่อสร้างนั้นมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของ บุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ แต่การทำงานเกินกำลังไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญใด ๆ ต่อพฤติกรรม กรรมการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตาม การทำงานเกินกำลังในช่วงสถานการณ์มีอิทธิพลให้เกิดการลดลง ของอิทธิพลระหว่างการมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานได้ ด้วยบุคลากรเกิดความเหนื่อยล้าและเริ่มพิจารณาถึงความไม่เหมาะสมของสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งนอกจากการศึกษาในเรื่องของการทำงานเกินกำลังร่วมด้วยกับอิทธิพลของการมีพฤติกรรมกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้ว ยังมีการศึกษาถึงตัวแปรอื่น ร่วมด้วยในการวิจัย เช่นงานวิจัยของ Basu, Pradhan and Tewari (2017) ที่มีกลุ่มประชากรเป็น บุคลากรในโรงพยาบาลในเมือง Kolkata ประเทศอินเดีย โดยงานวิจัยเป็นไปเพื่อพิสูจน์ถึงความมี อิทธิพลของการมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร และศึกษาถึงอิทธิพลของต้นทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งหมายถึง เครือข่ายความสัมพันธ์อันดี ของบุคลากรในองค์การ อันแสดงออกในเรื่องการแบ่งปัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความร่วมมือ ในการทำงาน ต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งผลจากการวิจัยนั้น พบว่า การมีพฤติกรรม กรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรโรงพยาบาลมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ของบุคลากร การมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อต้นทุนทางสังคม และต้นทุนทางสังคมมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรเช่นกัน และยังทำ หน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อพฤติกรรม กรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย ซึ่งจากการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า การมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การนี้ นำมาซึ่งพฤติกรรมอันดีต่อผู้อื่นในองค์การ มีพฤติกรรมกรรมการช่วยเหลือ การแบ่งปัน ต่อบุคคลอื่นในองค์การ ซึ่งด้วยพฤติกรรมนี้ นอกจากจะนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานแล้ว ยังนำมาซึ่งต้นทุนทางสังคมในองค์การด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suharnomo and Hashim (2019) ที่แสดงให้เห็นว่าการมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดี ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การในประเทศมาเลเซีย แต่อย่างไรก็ตามจากงานวิจัยดังกล่าว ซึ่งมีอิทธิพลของความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ให้ผลในทางตรงกันข้ามกับบุคลากรองค์การ ในประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นข้อคิดในเรื่องการพิจารณาถึงปัจจัยอื่นนอกเหนือไปจากการมีพฤติกรรม กรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างในเรื่องของ วัฒนธรรม ดังเช่นในงานวิจัยของ Hermawati and Mas (2017) ที่กล่าวถึง Transglobal Leadership หรือภาวะผู้นำแบบไร้พรมแดน โดยผู้นำในลักษณะนี้มีความสามารถในการเข้าใจและปรับตัวเข้ากับ

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี สามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามและสร้างความสำเร็จได้ในประเทศต่าง ๆ หรือวัฒนธรรมต่าง ๆ โดยวิจัยถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบไร้พรมแดนนี้ต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า ด้วยผู้นำที่มีความสามารถเพียงอย่างเดียวนั้น ในวัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย ไม่สามารถสร้างอิทธิพลให้เกิดการพัฒนาพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรได้ แต่หากผู้นำได้พยายามพัฒนาการมีพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ให้เกิดขึ้นแล้ว จึงจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานขึ้น ซึ่งพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนี้สามารถสร้างได้โดยการให้คุณค่าต่อพนักงาน ให้พนักงานสามารถระบุตนเองในฐานะสมาชิกที่สำคัญขององค์การได้ ให้การมีส่วนร่วม อิสระในความคิด มอบอำนาจ จึงจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานขึ้น

ซึ่งจากความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมในการทำงานอันมีการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การและพฤติกรรมของผู้นำหรือภาวะผู้นำเป็นปัจจัยให้เกิดสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดี นำมาซึ่งการรับรู้สามารถระบุตัวตนของบุคลากรในการเป็นสมาชิกขององค์การได้ นำมาซึ่งพฤติกรรมอันดีในฐานะสมาชิกที่ดี ส่งผลต่อไปยังพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรที่กล่าวแล้วนี้ รวมถึงความสอดคล้องกันระหว่างหลักธรรมในการปกครองกับการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การและภาวะผู้นำ สามารถพัฒนาเป็นสมมติฐานประกอบการวิจัยในครั้งนี้ได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 6 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ



ภาพที่ 12 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากสมมติฐานที่ 6 อาจกล่าวได้ว่าหลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

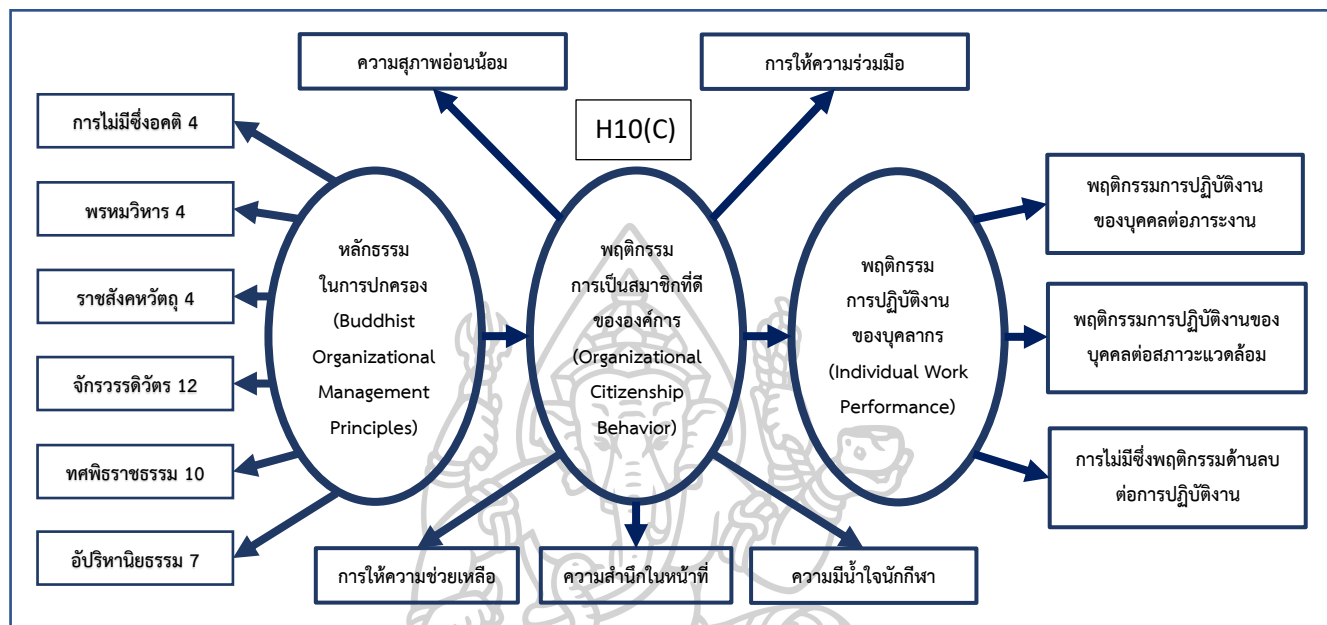
สมมติฐานที่ 7 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร



ภาพที่ 13 อิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร

จากสมมติฐานที่ 7 อาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร

สมมติฐานที่ 10(C) อิทธิพลของการปกครองที่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรม
การปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทำหน้าที่เป็นตัวแปร
ส่งผ่าน



ภาพที่ 14 อิทธิพลของหลักการปกครองที่มีต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมี
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นตัวแปรส่งผ่าน

จากสมมติฐานที่ 10(C) อาจกล่าวได้ว่าหลักการปกครองส่งผลกระทบทางอ้อม
เชิงบวกต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของหลักการ
ในการปกครองที่มีผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี
ขององค์การเป็นตัวแปรส่งผ่าน

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout)

ภาวะหมดไฟในการทำงานหรือ คำว่า Burnout นี้ มีการรับรู้ครั้งแรกในหนังสือนิยายของ
Graham Greene ในปี 1961 ในชื่อ A Burnt Out Case ซึ่งกล่าวถึงสถาปนิกชื่อดังที่เบื่อสังคมรอบข้าง
แล้วหนีเข้าไปในแอฟริกาไป ซึ่งต่อมาในสาขาจิตวิทยาได้นำคำนี้มาใช้กับบุคลากรหรือพนักงาน
ที่รู้สึกเหน็ดเหนื่อยกับการทำงาน เพื่อกำหนดการทำงานเป็นอย่างมาก จนนำมาซึ่งปัญหาทางอารมณ์
และสุขภาพ โดยกล่าวถึงสาเหตุว่ามาจากความผิดหวังของบุคคลจากรางวัลหรือผลตอบแทนที่มุ่งหวัง
จะได้รับจากการทุ่มเทร่างกายและใจรวมถึงการให้เวลากับการทำงาน (Freudenberger and Richelson,

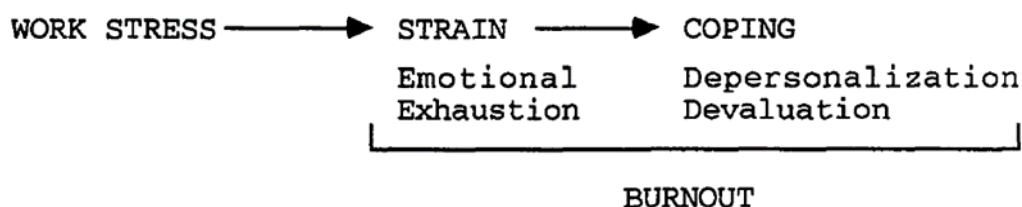
1980) ซึ่งนักวิจัยต่อมาได้กล่าวถึงภาวะหมดไฟในการทำงานนี้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาที่ส่งผลต่อพลังขับเคลื่อนในการทำงาน ส่งผลให้เกิดอาการผิดปกติทางร่างกายและจิตใจต่อบุคคล มีความก้าวร้าวทางพฤติกรรม ควบคุมอารมณ์ยาก มีปัญหาทางความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง และมีทัศนคติที่ไม่ดี (Polok, 1990) ซึ่งปัญหาที่เกิดกับตัวบุคคลนั้นนำมาซึ่งปัญหาตั้งแต่ขั้นเล็กน้อยจนถึงปัญหาขนาดใหญ่อย่างเช่น คุณภาพการทำงานลดลง การขาดงาน จนถึงการลาออกจากการงาน การใช้จ่ายเซพติด และส่งผลเสียต่อสุขภาพ โดยการศึกษาถึงภาวะหมดไฟในการทำงานนี้เกิดขึ้นครั้งแรกในปี 1974 โดย Herbert J. Freudenberger ซึ่งให้สาเหตุการเกิดปัญหาในกลุ่มผู้ทำงานบริการเป็นอาสาสมัครในคลินิกบำบัดผู้ติดยาเสพติดว่า ปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงานมาจากปริมาณงานที่มากเกินไปกว่าทรัพยากรในตัวของผู้คนที่มีอยู่ คือ กำลังและความสามารถจะรับไหว แล้วส่งผลให้เกิดการค่อย ๆ ลดลงของความรู้สึกอยากช่วยเหลือผู้อื่น ขาดแรงกระตุ้น และขาดความรู้สึกร่วมในงาน โดยต่อมาเมื่อมีการศึกษาเพิ่มเติมแล้วนั้น Freudenberger ได้พบว่า ไม่ใช่เพียงแต่งานบริการเท่านั้นที่จะเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานนี้ แต่สามารถเกิดได้กับทุกงานทุกอาชีพ (Freudenberger, 1975) ซึ่งต่อมา Christina Maslach ได้แสดงในงานวิจัยในปี 1976 ว่าการปฏิบัติงานที่ต้องประสานกับคนอื่นไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้าผู้รับบริการ ซึ่งถือเป็นสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานนั้น สามารถเป็นสาเหตุให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน โดยแสดงถึงอาการของภาวะหมดไฟในการทำงานว่าจะส่งผลแสดงออกทั้งทางจิตใจและร่างกาย โดยผู้ให้บริการจะรู้สึกหมดแรง เหน็ดเหนื่อย ไม่มีกำลังใจในการให้บริการ มีความรู้สึกแยกกับผู้เข้ารับบริการ และสร้างปัญหาในอาชีพการงานของพวกเขาในท้ายที่สุด เพราะประสิทธิภาพการทำงานลดลงจากอาการดังกล่าว ซึ่งปัญหาความสูญเสียที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลนี้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสูญเสียให้แก่องค์กรเช่นกัน โดยองค์กรจะเกิดค่าใช้จ่ายจำนวนมากจากการขาดงานและการทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพของพนักงานซึ่งส่งผลเสียหายเป็นอย่างมาก (Polok, 1990) และยังส่งผลเสียหายไปถึงประเทศชาติ ดังที่ Ivancevich and Matteson (1980) ได้ประมาณการไว้ว่าความเศร้าหดหู่ใจของพนักงานในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกาอาจนำมาซึ่งการลดลงของ GNP ประมาณร้อยละ 10 ต่อปี ซึ่งไม่เพียงแต่การลดลงของผลผลิตมวลรวมเท่านั้น จากงานวิจัยของ Dewa et al. (2014) พบว่าการที่แพทย์ในแคนาดาประสบกับภาวะหมดไฟในการทำงาน ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจเกษียณอายุการทำงานก่อนกำหนดและลดชั่วโมงการทำงานของตนเองลง อันนำมาซึ่งการสูญเสียงบประมาณและค่าใช้จ่ายในทางการแพทย์ที่ภาครัฐได้จัดสรรไว้เป็นจำนวน 213 ล้าน USD ต่อปี ต่อมา Maslach and Jackson (1981) ได้ใช้ผลจากการศึกษาอาการของภาวะหมดไฟในการทำงานกับผู้ให้บริการคำปรึกษาทางด้านจิตเวชซึ่งมีหน้าที่ช่วยเหลือผู้ประสบปัญหาทางความคิดและจิตใจ และตนเอง (ผู้ให้บริการ) ได้เกิดความหดหู่และปัญหาทางจิตอันเกิดจากการให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นนั้น ซึ่งเป็นลักษณะของภาวะหมดไฟในการทำงาน โดยได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับได้ 3 อาการ คือ 1) ภาวะเหนื่อยล้าทางอารมณ์

(Emotional Exhaustion) 2) การมีทัศนคติด้านลบหรือมองผู้อื่นไม่มีตัวตน (Depersonalization) และ 3) การลดทอนความสามารถของตนเองลง (Diminished Personal Accomplishment) โดยอาการทั้งสามอาการนี้เกิดได้เป็นอิสระจากกัน แต่หากมองในเชิงความสัมพันธ์แล้ว อาการทั้งสามมีแนวโน้มในการเกิดขึ้นอย่างมีลำดับ (Leiter and Maslach, 1988) โดยความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion) จะเกิดจากภาระงานที่หนักทั้งในเรื่องปริมาณและเวลา เกิดความเครียด ความหดหู่หมดหวังจากการทำงาน หรืออาจรวมถึงภาวะกดดันจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ผู้เข้ารับบริการ จนทำให้เกิดความเครียด เหนื่อยล้า หดหู่ หมดกำลังใจทำงานต่อไป หากเกิดภาวะเหนื่อยล้าทางอารมณ์นี้แล้ว พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลจะไม่ดี เพราะไม่มีกำลังใจและกายในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับงานบริการ เมื่อพบปะผู้คนรอบข้างและลูกค้า การบริการจะขาดคุณภาพ ปฏิสัมพันธ์ไม่ดี เมื่อลูกค้าแสดงกริยาหรือพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ พนักงานจะเริ่มมองลูกค้าอย่างไม่มีตัวตน ให้บริการแบบไร้อารมณ์ มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อลูกค้า (Depersonalization) รู้สึกว่าตนเองเป็นคนสองบุคลิก เพราะแสดงอาการที่ไม่ใช่ตนเอง (Cynicism) (Lee and Ok, 2012) เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกเหนื่อยล้าทางอารมณ์และมีทัศนคติด้านลบต่อการทำงานแล้ว การทำงานจะมีประสิทธิภาพลดลง การได้รับค่าชดเชยในทางกลับกันอาจถูกต่อว่าจากลูกค้าและผู้บังคับบัญชามากขึ้น ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองไม่มีความสามารถในการทำงาน จึงเกิดการลดทอนความสามารถในการทำงานของตนเองลง (Diminished Personal Accomplishment) อย่างไรก็ตามการเกิดอาการทั้งสามนี้ ไม่จำเป็นที่จะต้องเกิดเป็นลำดับ แต่ละอาการสามารถเกิดขึ้นได้จากสาเหตุและปัจจัยที่แตกต่างกันไป (Lee and Ok, 2012) ซึ่งโดยรวมแล้ว Farber (1983) ได้ให้คำจำกัดความว่าภาวะหมดไฟในการทำงาน คือความไม่สมดุลหรือมากเกินไปของความเครียดและความรู้สึกหดหู่กับการทำงานที่บุคคลไม่สามารถจัดการได้

อาการทั้งสามของภาวะหมดไฟในการทำงานที่แสดงโดย Christina Maslach นี้ มีเครื่องมือในการวัดความเข้มข้นของอาการอันเป็นที่ยอมรับในวงการการศึกษา คือ Maslach Burnout Inventory (MBI) ของ Christina Maslach โดยได้จัดทำและนำเสนอครั้งแรกในปี 1981 ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่ใช้กับผู้ปฏิบัติงานบริการ (MBI-Human Services Survey or MBI-HSS) และจัดทำอีกครั้งเพื่อผู้ประกอบการบริการการศึกษา (MBI-Educators Survey or MBI-ES) ในปี 1986 และท้ายที่สุดสำหรับทุกอาชีพ (MBI-General Survey or MBI-GS) ในปี 1996 (Maslach, Jackson and Leiter, 2013) โดยการวัดค่านั้น จะเป็นแบบสอบถามสำหรับรายบุคคล ประเมินออกมาเป็นค่าสูง กลาง ต่ำ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรักษาเยียวยาต่อไป ซึ่งในวงการศึกษามักนำเครื่องมือนี้ใช้ศึกษาควบคู่กับเครื่องมือในการศึกษาอื่น ๆ เพื่อหาปัจจัยสาเหตุของการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานทั้งสามอาการต่อไป เช่น แบบสอบถามในเรื่องบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Five Factor Model: FFM), ความเชื่อในอำนาจภายในตน (Locus of Control) และ Cloninger's biosocial model of personality

(Alarcon, Eschleman and Bowling, 2009; Paleksic, Ubovic and Popovic, 2015) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะหมดไฟในการทำงานกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Payne, 2013) รวมถึงการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะหมดไฟในการทำงานต่อความพึงพอใจในงาน (Kumar, 2015)

ดังที่ได้กล่าวแล้ว ภาวะหมดไฟในการทำงานเกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ที่ส่งผลให้บุคคลเกิดความเครียด ความหดหู่ ความสิ้นหวัง จนเกิดปัญหาผิดปกติทั้งกับร่างกายและจิตใจ แต่อย่างไรก็ตาม ภาวะหมดไฟในการทำงานไม่ใช่ความเครียด เพราะการศึกษาสำหรับความเครียดเป็นอีกสาขาหนึ่งของการศึกษาทางจิตวิทยาและการจัดการองค์การ โดยจะศึกษาถึงสาเหตุและปัจจัยหรือสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลให้บุคคลเกิดความเครียด (Stress) จากการทำงาน คือการศึกษาในเรื่องของกระบวนการสามกระบวนการ คือสิ่งแวดล้อมอันเป็นเหตุให้เกิดความเครียดเป็นกระบวนการจากภายนอก การแสดงออกของบุคคลหลังจากถูกกระทบทางความคิดด้วยกระบวนการจากภายนอก และกระบวนการที่ก่อให้เกิดความเครียดอันเป็นกระบวนการภายในของบุคคลเอง (Beehr and Franz, 1987; Polok, 1990) ซึ่งเรียกว่า ความรู้สึกรับรู้ตึงเครียด (Strain) อันแสดงเป็นอาการ คือ หงุดหงิด ก้าวร้าว หมดกำลังใจ ซึ่งกระบวนการของความเครียดนี้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และบุคคลจะหาทางควบคุมให้ได้ หากสามารถควบคุมได้ก็จะหมดไปไม่ก่อผลร้ายทางด้านร่างกายและจิตใจ แต่หากเมื่อไรที่ไม่สามารถควบคุมได้ บุคคลจะหลีกเลี่ยงออกจากงาน เกิดความรู้สึกเฉื่อยชา ไม่รับรู้ เกิดอาการทางจิตเภท หรือเป็นบุคคลที่แข่งกระด้าง (Cherniss, 1980) และหากได้รับการสะสมไปอย่างต่อเนื่องจะแสดงอาการของภาวะหมดไฟในการทำงานออกมาส่งผลให้บุคคลนั้นประสบกับภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งกล่าวโดยสรุปว่า ภาวะหมดไฟในการทำงานเกิดจากการทำงานที่บุคคลประสบกับความเครียด (Work-related stress) เป็นเวลานาน ไม่สามารถรับมือได้ เกิดการสะสม (Kumar, 2015) และด้วยความเกี่ยวข้องกันระหว่างความเครียดในการทำงานและภาวะหมดไฟในการทำงานนี้ Gains and Jermier (1983) ได้แสดงโมเดลของการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานในรูปแบบดังต่อไปนี้



ภาพที่ 15 Model of the Burnout Process (Gain and Jermier, 1983: 586)

ซึ่งจากภาพที่ 15 นี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion) เป็นอาการรุนแรงที่เกิดจากความเครียดในการทำงาน และการมองผู้อื่นอย่างไม่มีตัวตน ปลีกแยกจากสังคม (Depersonalization) และการลดทอนความสามารถของตนเอง (Devaluation) เป็นวิธีที่บุคคลใช้แก้ปัญหาหรือควบคุมความเครียดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่ผิด อันเป็นอาการและนำมาซึ่งภาวะหมดไฟในการทำงาน อย่างไรก็ตาม Golembiewski and Muzenrider (1988) ได้แสดงในงานวิจัยของเค้าว่า ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ควรจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจาก การมองผู้อื่นไม่มีตัวตนและการลดทอนความสามารถของตนเองลง เพราะมองว่าภาวะหมดไฟในการทำงานมิได้เกิดจากความเครียดแต่เป็นภาวะที่ทนกับความเครียดมาอย่างยาวนานและบุคคลพยายามแก้ไขความเครียดนั้นแต่ไม่สำเร็จ และเมื่อพยายามแก้แล้วไม่สำเร็จ จึงเกิดภาวะเหนื่อยล้าทางอารมณ์เป็นอาการแสดงออก

อย่างไรก็ตาม อาการของภาวะหมดไฟในการทำงานนั้น นักวิชาการหลายท่านมองว่า ภาวะเหนื่อยล้าทางอารมณ์เป็นอาการที่สำคัญที่สุดและเด่นชัดที่สุด ซึ่งหมายถึงอาการของคนที่หมดกำลังใจ เหนื่อย ไม่มีความรู้สึกอันดีเหลืออยู่แล้วกับการทำงาน โดยแสดงออกทั้งทางกาย และ จิตใจ (Kristensen et al., 2005; Pines and Aronson, 1981) และไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น อาจเกิดกับการใช้ชีวิต ปัญหาครอบครัว ผู้เกษียณอายุ คนตกงาน แม่บ้าน ซึ่งหมายถึง การไม่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานเพียงอย่างเดียว (Kristensen et al., 2005) ซึ่งภาวะหมดไฟในการทำงานสามารถเกิดกับนักเรียนนักศึกษาด้วย ดังเช่นในงานวิจัยของ Aro et al. (2017) ที่แสดงถึงอิทธิพลของการใช้ Internet มากเกินกว่าความจำเป็นของวัยรุ่นในประเทศ Finland นำมาซึ่งอาการของภาวะหมดไฟในการเรียน และเป็นที่มาของอาการซึมเศร้า และ Kristensen et al. (2005) ได้ให้ข้อคิดว่าการมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน และการลดทอนความสามารถของตนเองนั้น ไม่ใช่อาการของภาวะหมดไฟในการทำงาน โดยการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน ควรจะเป็นวิธีการที่บุคคลใช้แก้ปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงาน และการลดทอนความสามารถนั้น ควรเป็นผลจากภาวะหมดไฟในการทำงาน มิใช่อาการแต่อย่างใด ส่งผลให้เกิดการสร้างเครื่องมือวัดภาวะหมดไฟในการทำงานใหม่ขึ้นคือ The Copenhagen Burnout Inventory (CBI) ที่มีหัวข้อในการวัดสามหัวข้อ คือ 1) ภาวะหมดไฟของบุคคลทั่วไป ไม่เกี่ยวกับการทำงาน (Personal burnout) 2) ภาวะหมดไฟที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Work-related burnout) 3) ภาวะหมดไฟจากการให้บริการลูกค้า (Client-related burnout) ซึ่งดำเนินการในประเทศเดนมาร์กและได้รับการยอมรับว่าเข้ากันกับประชาชนในยุโรปได้ดีกว่า MBI ของ Christina Maslach ซึ่งมีความเป็นอเมริกันตามผู้จัดทำ มากไปกว่านั้น Demerouti และคณะ ได้สร้างเครื่องมือในการวัดภาวะหมดไฟในการทำงานขึ้นอีกหนึ่งเครื่องมือในปี 2002 โดยชื่อว่า The Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) (Demerouti et al., 2003) ซึ่งพัฒนาขึ้นจาก MBI ของ Christina Maslach โดยมีการวัดในสองหัวข้อ คือ ความเหนื่อยล้าและความไม่ผูกพันใน

การทำงาน (Exhaustion and Disengagement) ซึ่ง ความไม่ผูกพันในการทำงานเปรียบคล้ายกันกับการมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน MBI นั้นเอง แต่ได้ตัดเอา การลดทอนความสามารถของตนเองออกไป ด้วยเหตุผลว่าแสดงความเป็นผลมากกว่าเป็นอาการที่เกิดจากภาวะหมดไฟในการทำงาน หรือเป็นลักษณะทางบุคลิกภาพของบุคคลมากกว่า โดยทั้งนี้ OLBİ จะวัด ความเหนื่อยล้าทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งต่างจาก MBI ตรงที่ MBI วัดในด้านจิตใจหรือการรับรู้ทางความคิดเพียงอย่างเดียว โดย OLBİ นี้ เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้วัดได้กับทุกสาขาอาชีพ เช่นเดียวกับกับ MBI-General Survey (MBI-GS) ของ Christina Maslach

ในขณะที่ นักการศึกษาหลายท่านได้พยายามให้รายละเอียดอาการของภาวะหมดไฟในการทำงานและพัฒนาเครื่องมือสำหรับใช้ในการวัดการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานของบุคคล Cherniss (1980) ได้สนใจในการหาปัจจัยอันเป็นเหตุของการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน โดยเบื้องต้น Cherniss ได้กล่าวว่า ภาวะหมดไฟในการทำงานเกิดจากการไม่สมดุลกันระหว่างอุปสงค์กับทรัพยากร ซึ่งอุปสงค์นี้อาจเป็นอุปสงค์ที่เกิดจากภายนอกตัวบุคคล เช่น ภาระงาน ความต้องการขององค์กรในเรื่องความทุ่มเท ความตั้งใจ ความสามารถ และเวลา และอุปสงค์ที่เกิดจากภายในตัวบุคคลเอง คือ ความต้องการของบุคคลต่อลักษณะงานที่พึงประสงค์ ต่ออำนาจหน้าที่ ต่อผลตอบแทนต่อการสนับสนุนจากองค์กรและจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายชีวิต ค่านิยม และทัศนคติของตนเอง และในด้านของทรัพยากรนั้น สามารถเป็นได้ทั้งทรัพยากรจากภายนอก คือจากสภาวะแวดล้อมในการทำงาน เช่น รายได้ ค่าชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุน อำนาจในการปฏิบัติงาน การเป็นที่ยอมรับ และทรัพยากรภายในบุคคล คือ ความรู้ ความสามารถ กำลังกาย เวลา ซึ่งหากเกิดความไม่สมดุลระหว่างอุปสงค์กับทรัพยากรนี้แล้ว จะนำไปสู่ภาวะหมดไฟในการทำงาน โดย Cherniss ได้มุ่งเน้นสาเหตุหลักของการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานนี้ไปที่การออกแบบขององค์กร (Organization Design) ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญใน 3 ส่วน 1) รูปแบบของบทบาทของพนักงาน (Role Structure) ซึ่งกล่าวโดยย่อว่า บทบาทที่ไม่ชัดเจนของพนักงานในการทำงาน ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองด้อยค่าหมดโอกาสหรือมีโอกาสน้อยในการปรับระดับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการได้รับงานที่ไม่มี ความชัดเจน คลุมเครือ ทับซ้อนกับงานของบุคคลอื่น ส่งผลให้พนักงานเกิดความเศร้าใจหดหู่ และไม่อยากที่จะปฏิบัติงานต่อไป 2) รูปแบบของอำนาจที่ให้กับพนักงาน (Power Structure) หากพนักงานไม่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ตนเองทำ พนักงานจะรู้สึกว่าคุณค่า เป็นเพียงหน่วยเล็ก ๆ ไม่มีความสำคัญในองค์กร เกิดความรู้สึกเฉื่อยชา อยากลาออกจากงานหรือไม่อยากทำงาน หรือทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ 3) รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร (Normative Structure of Organization) หากพนักงานปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ขัดแย้งกับเป้าหมาย ค่านิยม และทัศนคติของตน เช่น การอยู่ในองค์กรแบบราชการ (Bureaucracy)

แล้วพนักงานเป็นบุคคลที่รักการคิดอย่างอิสระเป็นตัวของตัวเอง ไม่ชอบรูปแบบที่เป็นพิธี ไม่รักการนอบน้อม พนักงานจะอยู่ในสังคมองค์การได้ยาก จะมีความรู้สึกอึดอัดไม่เป็นตัวของตัวเอง ส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของ Cherniss (1980) นี้ จะเห็นได้ว่าเป็นความสัมพันธ์โดยตรงกับบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลเป็นอย่างมาก หากบุคคลมีลักษณะส่วนบุคคลที่เข้ากันไม่ได้กับสภาวะแวดล้อมในองค์การ และบุคคลไม่สามารถปรับตัวได้ บุคคลจะเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งจากสาเหตุของภาวะหมดไฟในการทำงานที่ระบุโดย Cherniss (1980) นี้ สอดคล้องกับข้อสรุปของ Schaufeli, Leiter and Maslach (2009) ที่กล่าวว่า โดยรวมแล้วภาวะหมดไฟในการทำงานเกิดมาจากความไม่สมดุลกันระหว่างภาระงานกับทรัพยากรที่บุคคลมีอยู่ โดยภาระงานนั้น ได้แก่ ปริมาณงาน เวลา ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้เข้ารับบริการ ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ที่มีจำนวนมาก มีรายละเอียดสูง และมีข้อจำกัดในการทำงาน และทรัพยากรที่มีนั้น คือ กำลังกาย เวลา ความมุ่งมั่น ความคาดหวัง มีอยู่อย่างจำกัดไม่สอดคล้องกัน จนทำให้บุคคลประสบกับความเครียด ความกดดัน จากสภาวะแวดล้อมในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เกิดการสะสมจนส่งผลกระทบต่ออารมณ์ จิตใจ และร่างกายเป็นอย่างมาก และแสดงออกเป็นอาการทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่นการหมดกำลังใจ การหมดกำลังกายในการทำงาน การอยากหลบลี้หนีไป การมองผู้อื่นไม่มีตัวตน การดูถูกตนเอง เกิดความเบื่อหน่ายกับงานที่ทำอยู่

โดย Pines and Aronson (1988) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะหมดไฟในการทำงานว่า

“เป็นอาการเหนื่อยล้าทางร่างกายและอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดจากการต้องทำงานที่มีผลทางลบอย่างมากต่ออารมณ์และความรู้สึก”

Shirom (1989) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะหมดไฟในการทำงานว่า

“ภาวะหมดไฟในการทำงาน แสดงถึง การรวมตัวกันของ ความเหนื่อยล้าทางร่างกาย ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ และ การสัมผัสซึ่งการเหนื่อยล้าที่น้อยลงอย่างรู้ตัว”

Schaufeli and Greenlass (2001) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะหมดไฟในการทำงานว่า

“เป็นอาการของร่างกาย ความรู้สึก และ จิตใจ ที่เหนื่อยหน่าย อันเป็นผลมาจากการเกี่ยวข้องกับงานที่มีปริมาณมากและส่งผลในทางลบต่อความรู้สึกเป็นระยะเวลานาน”

และ Figley (1997) ได้แสดงอาการของผู้ที่ประสบกับภาวะหมดไฟในการทำงานไว้เป็น 7 ลำดับ คือ

- 1) ภาวะการรับรู้ (In Cognitive Domain) บุคคลที่เริ่มมีอาการหรือสัมผัสกับอาการของภาวะหมดไฟในการทำงานนั้น จะมีลักษณะอาการของสมาธิสั้น แข็งกระด้าง ขาดความเชื่อมั่น
- 2) ภาวะเข้าถึงอารมณ์ (In an Emotional Level) บุคคลจะเริ่มมีอาการอ่อนไหวทางอารมณ์ อารมณ์แปรปรวนง่าย แสดงออกอย่างเปิดเผย โกรธ เศร้า เสียใจ ร่าเริง หรืออาจเริ่มหมดความรู้สึกต่อสิ่งเร้า
- 3) ภาวะแสดงออกทางพฤติกรรม (In Behavior Level) อาการสะสมจากความเครียดเริ่มแสดงออก บุคคลจะเริ่มขาดความอดทน แยกตนออกห่างจากสังคม นอนหลับยาก ฝืนร้ายๆ กินอาหารลำบาก
- 4) ภาวะทางด้านจิตวิญญาณ (In spiritual-Religious Level) เกิดปัญหาการหมดความมุ่งมั่น หมดความเชื่อถือในคุณค่าของตนเอง ปฏิเสธเป้าหมายชีวิต หมดความเชื่อในศาสนา
- 5) ภาวะทางด้านความสัมพันธ์ (In Interpersonal Relationships) ไม่ให้ความสนใจกับผู้อื่นรอบข้าง แยกตัวออกอยู่คนเดียว มองความผิดคนอื่นเป็นเรื่องใหญ่
- 6) ภาวะคุกคามทางร่างกาย (In Psychosomatic Level) บุคคลมีอาการผิดปกติทางร่างกาย เช่น หายใจถี่เร็ว เหนื่อยออกผิดปกติ หมดสติได้
- 7) ภาวะคุกคามการทำงาน (as to the Work Level) หมดกำลังใจ มองโลกในแง่ร้าย มีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน มองว่างานมีรายละเอียดมาก เยอะเกินไป หงุดหงิดในการทำงาน

จากอาการทั้ง 7 อาการของ Figley (1997) นี้ แสดงให้เห็นได้ว่า ภาวะหมดไฟในการทำงาน เป็นภัยทั้งต่อบุคคลผู้ตกอยู่ในภาวะ ต่อองค์กร และต่อครอบครัว รวมทั้งสังคมที่ผู้นั้นอาศัยอยู่ได้ จนถึงขั้นมีการกล่าวหาว่าภาวะหมดไฟในการทำงานเปรียบเสมือนโรคติดต่อ (Moliner et al., 2005) ซึ่งสามารถกลุกลามได้หากไม่มีการแก้ไขป้องกันอย่างทันที่

โมเดลที่เกี่ยวข้องกับภาวะหมดไฟในการทำงาน

ด้วยภาวะหมดไฟในการทำงานเกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงาน อันส่งผลให้เกิดความตึงเครียดอันกระทบต่อร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาอนันต์ สามารถอ้างอิงได้ถึงตัวแบบ Job-Demands-Control Model (JD-C Model) ของ Karasek (1979) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความเครียดจากการทำงานของบุคคลนั้นเกิดจาก อุปสงค์จากงาน (Demand) คือภาระงานที่หนักและเวลาที่จำกัด ซึ่งหากบุคคลไม่สามารถจะควบคุมงานนั้นได้ ความเครียดและความเศร้าหดหู่ใจจะเกิดขึ้น ส่งผลเสียต่อคุณภาพในการทำงาน ขาดการเรียนรู้ ขาดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งการควบคุมภาระงานนั้นคือการมีอำนาจในการตัดสินใจและโอกาสในการคิดที่จะปฏิบัติงานใด ๆ นั้นให้ลุล่วงได้ โดยหากบุคคลได้รับอำนาจในการตัดสินใจนั้นอย่างเพียงพอ จะสามารถลดปัญหาความเครียดอันเป็นที่มาของปัญหาสุขภาพจิตได้ แนวคิดเกี่ยวกับข้อเรียกร้องจากงานและอำนาจ

ในการควบคุมงาน JD-C Model หรือ Job-Demands-Control ของ Karasek (1979) ได้แสดงถึงความเครียดจากการทำงานนั้นเกิดจาก ภาระงาน อันสะท้อนถึงความยากของงาน ปริมาณงาน เวลาและความสามารถ ที่ต้องทุ่มเทให้กับงานหนึ่งที่ทำในแต่ละวัน เมื่อไรก็ตามที่ภาระงานมีมากเกินไป ความเครียดจะเกิดขึ้น ซึ่ง Karasek (1979) ได้เสนอว่า ความอิสระในการตัดสินใจ อำนาจในการควบคุมงาน เป็นสิ่งที่สามารถลดภาระงาน หรือสร้างความสมดุลได้ ความเครียดจากการทำงานจะลดลงหากพนักงานได้รับอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานอย่างเต็มที่ มีเวลาที่เพียงพอ มีอิสระในการคิดวิธีการทำงานเองได้ ซึ่งเมื่อความเครียดลดลงไม่เกิดการสะสม ไม่ต้องคิดวิธีการรับมือกับความเครียดนั้น ภาวะหมดไฟในการทำงานจะไม่เกิด แต่หากเมื่อใดก็ตาม พนักงานไม่ได้รับอิสระและอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานอย่างเหมาะสม และมีภาระงานที่หนัก ความเครียดจะเกิด ภาวะหมดไฟในการทำงานจึงเกิดตามมา แต่อย่างไรก็ตาม จากงานวิจัยของ Rodriguez et al. (2001) ในพนักงานที่เริ่มงานครั้งแรกหลังจากเรียนจบในงานอันเกี่ยวกับระบบการควบคุมอัตโนมัติ (Automation) พบว่า เมื่อพนักงานมีภาระงานมาก และมีอิสระทางความคิดและเวลาหรืออำนาจในการควบคุมงานมาก กลับมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งอาจสะท้อนได้ว่า ในบางงานที่มีความสำคัญสูงต้องการการเอาใจใส่สามารถเกิดข้อผิดพลาดและความเสียหายได้ง่าย เช่นงานการควบคุมระบบอัตโนมัตินี้ การมีอำนาจในการควบคุมงานนำมาซึ่งภาระและความรับผิดชอบที่สูงซึ่งเป็นสาเหตุของความเครียด จึงไม่อาจช่วยลดความเครียดได้ หากแต่การเพิ่มการสนับสนุนหรือการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชากลับเป็นตัวแปรสำคัญที่ลดความเครียดจากการทำงานได้ และมีความสัมพันธ์ทางลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงานได้ดีกว่า มากไปกว่านั้น ที่ผ่านมา JD-C Model ยังถูกมองโดยนักวิชาการจำนวนหนึ่งว่า เป็นแนวคิดที่ง่ายเกินไป เพราะมีปัจจัยในเรื่องอำนาจและความมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานเท่านั้นที่สามารถนำมาลดทอนภาระงานได้ (Janssen, Bakker and Jong, 2001) จึงส่งผลให้ต่อมามีการพัฒนาแนวคิดเป็น The Demands-Control-Support (DCS) Model หรือเพิ่มการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรและสังคมในที่ทำงาน ซึ่งก็คือเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเข้าไปด้วยนั่นเอง (Johnson and Hall, 1988)

DCS Model ได้เพิ่มเอาการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรและสังคมในที่ทำงานเข้าไปในแบบจำลอง เนื่องจากสามารถพิสูจน์ได้ว่า การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในที่ทำงานทั้งกับ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานนำมาซึ่งการป้องกันและลดความเครียดจากการทำงานได้ (Johnson and Hall, 1988) อันสอดคล้องกับแนวความคิดของ Demerouti et al. (2002) ในการพัฒนา The Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) ที่ให้ปัจจัยในเรื่องความไม่ผูกพันในการทำงาน (Disengagement) เป็นลักษณะอาการหนึ่งในภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งพัฒนาขึ้นจาก การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน (Depersonalization) ใน MBI ของ Christina Maslach โดยการสนับสนุนช่วยเหลือจากสังคมในที่ทำงานนั้น เป็นตัวแปรที่มีการนำไปศึกษาเป็นอย่างมากในเรื่องของ

ภาวะหมดไฟในการทำงานและความเครียด อันแสดงให้เห็นว่าผู้ที่ได้รับความช่วยเหลือหรือกำลังใจจากองค์กรและสังคมนั้น จะสามารถป้องกันปัญหาการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานและป้องกันอาการต่าง ๆ อันเกิดจากความเครียดได้ เช่น งานวิจัยของ Charoensukmongkol et al. (2016) ที่ดำเนินการกับพนักงานมหาวิทยาลัยสองแห่งใน South Texas ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้ผลว่าการสนับสนุนช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลทางลบต่ออาการของภาวะหมดไฟในการทำงานสองอาการ คือ ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ และการมีทัศนคติด้านลบต่อบุคคลอื่น แต่ไม่ส่งผลต่อการลดทอนความสามารถของตนเอง โดยการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชานั้นมีอิทธิพลทางลบครอบคลุมอาการทั้งสามของภาวะหมดไฟในการทำงาน คือมีอิทธิพลทางลบต่อการลดทอนความสามารถของตนเองด้วย แม้แต่ผู้มีตำแหน่งสูงสุดในองค์กรเช่นครูใหญ่หรือผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงานจากภาระงานที่เกิดขึ้นจากอำนาจหน้าที่และตำแหน่งงานที่สูงขึ้นก็มีความต้องการการสนับสนุนช่วยเหลือทั้งจากผู้บังคับบัญชาในเรื่องระบบการทำงานและเทคโนโลยีสมัยใหม่และต้องการผู้แนะแนวทางในการทำงานในกรณีการรับตำแหน่งใหม่ยังขาดประสบการณ์การแก้ไขปัญหาหรือรับมือกับปัญหา (Whitaker, 1996) ซึ่งการสนับสนุนช่วยเหลือของผู้บริหารต่อพนักงานเป็นสิ่งที่สร้างสภาวะแวดล้อมที่ดีในการทำงานป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่มีลักษณะของคุณธรรม (Ethical Leadership) (Okpozo et al., 2017) ซึ่งโดยหลักของ DCS Model แล้ว การที่บุคคลพบกับงานที่มีภาระมาก มีอำนาจในการควบคุมงานน้อย และมีการสนับสนุนช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และ องค์กรน้อย บุคคลจะประสบกับความเครียดเป็นอย่างมาก อันนำมาซึ่งปัญหาความไม่พึงพอใจในงาน การลาออก ปัญหาสุขภาพ และประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาแยกลงไปในแต่ละอาการของภาวะหมดไฟในการทำงานกับปัจจัยสาเหตุ การส่งผลไม่ได้เกิดไปในลักษณะเดียวกันนี้ทั้งหมด เช่นในงานวิจัยของ Dollard et al. (2000) ที่ทำกับผู้ที่ให้บริการประชาชนในหน่วยงานสังคมสงเคราะห์ในออสเตรเลีย พบว่า การมีภาระงานสูงแต่มีการสนับสนุนจากสังคมต่ำนั้น เมื่อพิจารณาร่วมกันกับอาการทั้งสามของภาวะหมดไฟในการทำงานแล้ว พบว่า ส่งผลให้บุคคลมีทัศนคติด้านลบต่อบุคคลอื่น และเกิดภาวะเหนื่อยล้าทางอารมณ์ แต่ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานหรือการลดทอนความสามารถของตนเองแต่อย่างใด แต่ในทางตรงกันข้ามนั้น เมื่อบุคคลประสบกับภาระงานที่หนักแต่ได้รับการมอบอำนาจในการทำงานในการตัดสินใจ คือมีอำนาจในการควบคุมงาน บุคคลจะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งความแตกต่างนี้มีสาเหตุมาจากการที่บุคคลมีอำนาจในการทำงานมาก ได้รับความไว้วางใจ บุคคลจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง นำมาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น และหากพิจารณาให้ลึกลงไปถึงตำแหน่งหน้าที่และเพศของพนักงานนั้น จากงานวิจัยของ Blom et al. (2016) ในประเทศสวีเดนได้แสดงให้เห็นว่า หากมองในภาพรวมแล้ว หัวหน้างาน (Manager) ซึ่งมีภาระงานมากและมีอำนาจในการควบคุมงาน

มากด้วยนั้น จะมีโอกาสอยู่ในภาวะหมดไฟในการทำงานน้อยกว่าผู้ที่ไม่ใช่หัวหน้างานซึ่งสะท้อนถึงความมีอำนาจในการควบคุมงานที่น้อยกว่า แต่หากพิจารณาไปที่เพศแล้ว กลับพบว่าหัวหน้างานเพศหญิงไม่ได้รับอิทธิพลจากการมีอำนาจในการควบคุมงาน และเมื่อพิจารณาในเรื่องการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา กลับพบว่าพนักงานระดับหัวหน้างานไม่ได้รับอิทธิพลจากการสนับสนุนนี้ แต่พนักงานที่ไม่ใช่หัวหน้างานกลับได้รับอิทธิพล ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความห่างกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งต่างกับพนักงานกลุ่มที่ไม่ใช่หัวหน้างานที่ได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งจาก DCS Model นี้ การพิจารณาหรือศึกษาในสถานที่ที่ต่างกัน กลุ่มประชากรต่างกัน และการพิจารณาถึงลงไปในการทั้งสามของภาวะหมดไฟในการทำงานนั้น ให้ผลที่แตกต่างกันตามแต่งงานวิจัย จึงไม่ใช่ตัวแบบที่ตายตัวในการอธิบายถึงความเครียดในการทำงานและภาวะหมดไฟในการทำงานได้ หากแต่เป็นแนวทางสำหรับการศึกษาในเรื่องสภาวะแวดล้อมในการทำงานอันนำมาซึ่งปัญหาอันเกิดจากความเครียดในการทำงานได้

Siegrist (1996) ได้นำเสนอ the Effort – Reward Imbalance (ERI) model ต่อเนื่องจาก The Demands-Control-Support (DCS) Model อันแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะหมดไฟในการทำงานมากขึ้น โดยตัวแบบนี้ได้แสดงว่า Effort คือความพยายามของบุคคลต่ออุปสงค์จากงาน โดยบุคคลมีความมุ่งหวังในการได้รับซึ่งผลตอบแทน (Reward) อันเป็นรางวัลจากการทำงาน ทั้งในรูปของความมั่นคงในการทำงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือโบนัสและเงินเดือนที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งภาวะความไม่สมดุล (Imbalance) โดยที่ Effort สูงกว่า Reward อย่างมาก ส่งผลให้เกิดปัญหาสุขภาพกายและปัญหาสุขภาพจิต อันรวมถึงประสบกับภาวะหมดไฟในการทำงานได้

จากที่กล่าวนี้ JD-C Model, ERI Model และ DCS Model ไม่ใช่ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) โดยตรง หากแต่เป็นตัวแบบที่ใช้อธิบายการเกิดความเครียดจากการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุของการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งต่อมามีการนำเอาทฤษฎีนี้ไปใช้ประกอบการศึกษาในเรื่องภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นจำนวนมาก โดยมองว่าภาระงานทั้งในเรื่องปริมาณและเวลาที่จำกัด (Job Demands) คือ สาเหตุของภาวะหมดไฟในการทำงาน อำนาจรวมถึงความอิสระที่ได้รับในการทำงาน และการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรและสังคมเป็นปัจจัยที่สามารถลดการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานได้ หรือใช้ภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นตัวแปรกลางส่งผ่านไปยังความพึงพอใจในงาน (Rodriguez et al., 2001) และส่งผ่านไปยังปัญหาเรื่องสุขภาพ (Janssen, Bakker and Jong, 2001) คือการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานของบุคคลจะส่งผลให้ความพึงพอใจในงานลดลงหรือหมดไปและอาจนำมาซึ่งปัญหาด้านสุขภาพตามมา สอดคล้องกับการระบุโดยองค์การอนามัยโลก (WHO) ใน 11th Revision of the International Classification of Diseases (ICD-11) ว่าภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นปรากฏการณ์อันเกี่ยวข้องกับอาชีพการทำงาน (Occupational

Phenomenon) ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดอาการป่วยหรือมีความจำเป็นต้องรับการรักษาได้มากไปกว่านั้น ด้วยพื้นฐานจาก JD-C Model และ DCS Model นี้ การเพิ่มปัจจัยอื่นในงานวิจัยสามารถนำมาซึ่งความรู้ที่กว้างขึ้นได้เช่นงานวิจัยของ Rodriguez et al. (2001) ที่นำเอาความเชื่อในอำนาจภายในตน (Locus of Control) เป็นตัวแปรในงานวิจัยด้วย ซึ่งได้ผลว่าการมีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของตนเองสูง (Internal locus of control) จะนำมาซึ่งการส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพในอำนาจการตัดสินใจและอิสระในการทำงานมากขึ้น สามารถรับมือกับภาระงานได้ดี และในงานวิจัยของ Okposo et al. (2017) ที่ทำการวิเคราะห์ถึงการเป็นตัวแปรกลางของ ความสามารถของตัวเอง (Self-Efficacy) และการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา (Perceived supervisor support) ต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน

จากเรื่องของภาระงานหรือความเครียดจากงาน (Job Demands) ต่อการมีอำนาจในการตัดสินใจ (Job Control) รวมถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรและสังคม (Support) นักวิชาการหลายท่านได้มองว่าการทำงานในองค์กรเมื่อมีอุปสงค์จากองค์กรต่อพนักงานแล้ว พนักงานเองก็มีความต้องการที่จะได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมกับการอุทิศเวลา, ร่างกายและความสามารถให้กับองค์กรเช่นกัน ซึ่งสิ่งที่พนักงานต้องการและได้รับกลับมานั้น เรียกว่าทรัพยากร (Resource) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับทฤษฎีการรักษาทรัพยากรที่มีค่า (Conservation of Resource Theory) ของ Hobfoll (1989) ซึ่งกล่าวถึงทรัพยากรหรือสิ่งที่คุณต้องการได้มาและรักษาไว้ใน การดำเนินชีวิตหรือการทำงานอันมีในสองลักษณะ คือ ทรัพยากรขั้นต้นและขั้นรอง โดยขั้นต้นนั้นเป็นทรัพยากรในรูปแบบของวัตถุและสถานะของบุคคล คือ การมีบ้าน ยานพาหนะ สิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ และสถานะของการเป็นหัวหน้างาน หัวหน้าชุมชน หัวหน้าครอบครัว รวมถึงการมีบุคลิกภาพที่ดี มีความคิดที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ สำหรับทรัพยากรขั้นรองนั้นได้แก่ สภาพแวดล้อมทางสังคมที่พึงประสงค์ การได้อยู่ในสังคมที่ปลอดภัย มีความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นต้น ซึ่งหากมนุษย์ไม่สามารถรักษาหรือได้มาซึ่งทรัพยากรที่พึงประสงค์นี้ ความไม่พึงพอใจจะเกิดขึ้น ก่อให้เกิดความเครียด หากเป็นในการทำงานแล้ว เมื่อมีความผิดหวังไม่พึงพอใจสะสมอย่างต่อเนื่อง ภาวะหมดไฟในการทำงานก็จะเกิดขึ้นได้ (Gorgievsky and Hobfoll, 2008) ทฤษฎีการรักษาทรัพยากรที่มีค่านี้นี้สรุปทรัพยากรออกเป็นสี่จำพวก คือ วัตถุ (Objects) สถานภาพ (Conditions) บุคลิกลักษณะ (Personal Characteristics) และ พลังงานหรือความมุ่งมั่น (Energies) ซึ่งเมื่อบุคคลมีทรัพยากรดังกล่าวนี้เพียงพอหรือมีอยู่มาก บุคคลจะสามารถจัดการกับภาระงานที่มาก (High Demand) ได้เป็นอย่างดี ซึ่งในทางกลับกัน หากมีทรัพยากรน้อยหรือมีอยู่อย่างจำกัด บุคคลจะไม่สามารถรับมือกับภาระงานได้ดี โดยเมื่อบุคคลขาดซึ่งทรัพยากรอันมีค่าเช่น พลังงานในการรับมือกับภาระงานแล้ว การจัดการกับปัญหาด้วยวิธีการที่ผิดจะเกิดขึ้น เมื่อหมดพลังหมดความพยายาม บุคคลจะใช้วิธีการที่ผิดเช่น การถอนตัวออกจากงาน การหลบหนีหายไปจากสังคม การมีปัญหาด้านจิตอย่างรุนแรง (Cynicism) อันเป็น

อาการหนึ่งของภาวะหมดไฟในการทำงาน (Alarcon et al., 2011) ซึ่งต่อมาทฤษฎีการรักษาทรัพยากรที่มีค่า (Conservation of Resource Theory) นี้ ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นตัวแบบความต้องการของงานและปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (The Job Demands – Resources Model: JD-R Model) (Babakus, Yavas and Ashill, 2009; Demerouti et al., 2001; Hobfoll, 1989) ซึ่งเป็นตัวแบบที่มีผู้นำไปใช้อธิบายการเกิดขึ้นของภาวะหมดไฟในการทำงานอย่างมากที่สุด ที่มีใจความว่า เมื่อใดก็ตามที่อุปสงค์หรือความต้องการจากองค์การต่อการทำงานของบุคคลมีมากกว่าทรัพยากรที่องค์การมีตอบแทนให้ เมื่อนั้นภาวะหมดไฟในการทำงานจะเกิดขึ้น สอดคล้องกับคำจำกัดความของ Freudenburger และ Richelson (1980) ที่ว่าความผิดหวังจากรางวัลที่ตนได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจไปนั้น นำมาซึ่งภาวะหมดไฟในการทำงานของบุคคลและสอดคล้องกับตัวแบบของ Johannes Siegrist (1990) ที่เรียกว่ารูปแบบความไม่สมดุลระหว่างผลตอบแทนกับความทุ่มเท (Effort Reward Imbalance Model: ERI) ซึ่งกล่าวถึงความทุ่มเทของพนักงานที่ได้ทุ่มเทให้กับองค์การ ทั้งในเรื่องเวลา ความสามารถ แรงกาย ประกอบกับงานมีความยาก มีปริมาณมาก มีอุปสรรค แต่สิ่งที่ได้รับเป็นผลตอบแทนกลับมีน้อย ไม่เหมาะสม ซึ่งแสดงออกมาในรูปของ การขึ้นเงินเดือน โบนัส สวัสดิการ การได้รับการยอมรับยกย่อง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็คือทรัพยากร (Resource) ในตัวแบบความต้องการของงานและปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (The Job Demands – Resources Model) นั่นเอง โดยการนำเอา JD-R Model ไปใช้ในการศึกษาในเรื่องความเครียดหรือปัญหาที่เกิดจากการทำงานนั้น สามารถนำไปใช้ได้ ในหลายลักษณะ เช่น งานวิจัยของ Molino et al. (2016) ที่ศึกษาถึงภาวะการเสพติดการทำงาน (Workaholism) ของบุคคล อันเกิดจากเทคโนโลยีที่สามารถติดตามตัวไปได้ในทุกที่นำมาซึ่งความเครียด โดยการเสพติดการทำงานเกิดจากอุปสงค์จากงานหรือภาระงาน ซึ่งสามารถนำไปสู่ความต้องการเปลี่ยนงาน และปัญหาระหว่างการทำงานกับครอบครัวได้ โดยผลจากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าทรัพยากรในการทำงาน คือ ความมั่นคงของงานและโอกาสในการพัฒนาตนเองสามารถขัดขวางการเกิดการเสพติดในการทำงานที่มาจากอุปสงค์ของงานหรือภาระงานจำนวนมากได้ และมากไปกว่านั้นด้วยอุปสงค์ของงานจำนวนมากดังที่ได้กล่าวแล้วและความปรารถนาของบุคคลจากงาน เมื่อไม่สัมพันธ์กันจะก่อให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน

จากตัวแบบความต้องการของงานและปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (The Job Demands – Resources Model) (Demerouti et al., 2001) พบว่าองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานและสะสมจนเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานได้นั้นมาจากสองส่วน คือ อุปสงค์ขององค์การหรือความต้องการในงานต่อพนักงาน และ ทรัพยากรในการทำงาน โดยอุปสงค์ขององค์การนั้นเป็นต้นทุนทางจิตวิทยาที่ก่อความเครียดต่อบุคคลได้ เช่น ภาระงานที่หนัก เวลาที่จำกัด การทำงานที่ไม่มีที่พักผ่อนหรือพักผ่อนน้อย อุปสรรคหรือข้อติดขัดในการทำงาน ขั้นตอนการทำงานมีสูง ข้อกำหนดหรือระเบียบในการทำงานมีความเข้มงวดมาก สำหรับทรัพยากรในตัวแบบนั้น คือ ลักษณะ

ต่าง ๆ ของการทำงานในองค์การ ทั้งทางสังคม โครงสร้างองค์การ รวมถึงลักษณะของงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่องค์การมีให้แก่พนักงาน เช่น ความชัดเจนในตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ในที่ทำงานทั้งกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน การช่วยเหลือในสวัสดิการของพนักงาน และการให้สิ่งอำนวยความสะดวกแก่พนักงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกและมีคุณภาพ สามารถลดภาระงานที่ลำบากหรือมีจำนวนมากได้ รวมถึงมีเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตำแหน่งหน้าที่และความสามารถ ประกอบกับผลตอบแทน อันดี ซึ่งหากอุปสงค์ขององค์การต่อพนักงานมีความสอดคล้องเหมาะสมกับทรัพยากร ความเครียดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็จะอยู่ในสถานะที่ควบคุมได้ ไม่สะสมก่อให้เกิดเป็นภาวะหมดไฟในการทำงาน แต่เมื่อใดก็ตามที่อุปสงค์ขององค์การมีมากกว่าทรัพยากร ความเครียดในการทำงานจะก่อตัวและสะสมจนเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานในท้ายที่สุด (Schaufeli and Taris, 2014) สอดคล้องกับแนวความคิดของ Cheniss (1980) ที่แสดงไว้ก่อนกว่า 20 ปี ที่กล่าวถึงอุปสงค์และทรัพยากรในการทำงาน รวมถึงลักษณะขององค์การที่ไม่สัมพันธ์กับบุคคล อันเป็นเหตุให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน และในงานวิจัยของ Wang, Huang and You (2016) ที่ทำกับพนักงานบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศจีน ซึ่งศึกษา JD-R Model นี้โดยวิเคราะห์ถึงทรัพยากรส่วนบุคคลแยกออกจากทรัพยากรในการทำงาน โดยทรัพยากรส่วนบุคคลนั้น คือบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล ความสามารถในตนเอง (Self-efficacy) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-esteem) และ การมองโลกในแง่ดี (Optimism) โดยผู้วิจัยมีสมมติฐานว่า ทรัพยากรส่วนบุคคลดังกล่าวนี้จะเป็นตัวแปรกลางของทรัพยากรในการทำงานกับภาวะหมดไฟในการทำงาน และเป็นตัวแปรกลางระหว่างอุปสงค์จากงานกับภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งผลจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ทรัพยากรส่วนบุคคลดังกล่าวมีผลในฐานะของตัวแปรกลางระหว่างทรัพยากรในการทำงานกับภาวะหมดไฟในการทำงาน แต่ไม่มีผลระหว่างอุปสงค์จากงานกับภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งสรุปได้ว่า หากบุคคลมีบุคลิกลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานจะสามารถป้องกันการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานได้แม้ว่าทรัพยากรที่มีในองค์การนั้นมีไม่มาก แต่แม้บุคคลจะมีบุคลิกลักษณะที่ดีเพียงไร ก็ไม่มีผลในทางป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงานหากภาระงานหรืออุปสงค์ของงานมีจำนวนมากกว่าทรัพยากรที่องค์การมี ซึ่งจากงานวิจัยของ Wang, Huang and You (2016) นี้ได้แสดงให้เห็นว่าทรัพยากรจากองค์การมีความสำคัญมากต่อบุคคลากรในการป้องกันการเกิดปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงาน หากบุคคลได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือที่ดีจากองค์การแล้ว พฤติกรรมหรืออาการที่เกิดจากภาวะหมดไฟในการทำงานจะไม่เกิดขึ้น บุคคลจะมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ดี

กล่าวโดยสรุปแล้ว จากทฤษฎีและแนวความคิด รวมทั้งตัวแบบที่เกี่ยวข้องนี้ พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงานนั้นมาจาก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกตัวบุคคล อันเกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลให้เกิดความเครียด ความหดหู่เศร้าใจ เกิดความรู้สึกไม่เพียงพอหรือไม่สมดุลระหว่างภาระงานหรือความต้องการในงานจากองค์การกับทรัพยากรที่มีอยู่

คือ กำลังกาย กำลังใจ ความสามารถ การช่วยเหลือเกื้อกูลจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน รางวัลตอบแทน ผลประโยชน์ และคำชื่นชม และจากปัจจัยภายใน ซึ่งก็คือลักษณะทางบุคลิกภาพ ความรู้สึกนึกคิด และทัศนคติ ของบุคคล ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและเอื้ออำนวยต่อการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานได้ โดยทั้งปัจจัยภายในและภายนอกของบุคคลนี้ ได้มีการศึกษาแบ่งแยกปัจจัยออกเป็นในหลายลักษณะ เพื่อหาความสัมพันธ์กับภาวะหมดไฟในการทำงาน สำหรับนำไปสังเคราะห์ใช้ประโยชน์ในการจัดการองค์การ

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน

เมื่อพิจารณาอย่างเป็นระบบแล้ว Schaufeli and Enzmann (1998) ได้อธิบายปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงานออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ (1) ลักษณะส่วนบุคคล อันเกิดจากความคาดหวังในการทำงานของบุคคลที่ไม่ได้รับการตอบสนอง หรือบุคลิกของบุคคลไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน (2) ลักษณะของความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ซึ่งหมายถึง การขาดความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือกับผู้รับบริการ และข้อปฏิบัติในการทำงานที่ทำให้ต้องฝืนความเป็นตัวของตัวเองในการแสดงออก (3) ลักษณะขององค์การ ซึ่งหมายถึง ภาระงานที่มากเกินไป รางวัลหรือผลตอบแทนจากการทำงานที่ไม่เหมาะสม ความไม่ชัดเจนในงาน การขาดอำนาจและความไว้วางใจ โครงสร้างงานที่ไม่สอดคล้องกับการเจริญเติบโต และ (4) ลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง ภาวะหมดไฟในการทำงานที่มาจากสิ่งภายนอกองค์การ เป็นเรื่องของสังคมและวัฒนธรรมที่หล่อหลอมให้บุคคลมีบุคลิกและความคิดที่อาจสัมพันธ์กับภาวะหมดไฟในการทำงานได้ อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในแง่ของการจัดการภายในองค์การแล้ว สาเหตุของภาวะหมดไฟในการทำงานสามารถแสดงได้ใน 3 สาเหตุหลัก คือ ลักษณะทางปัจเจกบุคคล (Personnel Characteristic) ลักษณะงาน (Job Characteristic) และ ลักษณะองค์การ (Organization Characteristic) (Silva, Hewage and Fonseka, 2009) โดยจากทั้งสามสาเหตุนี้ สามารถสรุปได้เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งปัจจัยภายนอกนั้นก็คือสภาวะแวดล้อมในการทำงาน อันรวมถึง ลักษณะความสัมพันธ์ในที่ทำงาน, ลักษณะองค์การ, ลักษณะงาน และรวมถึงลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรมอันส่งผลต่อความรู้สึกนึกคิดด้วย ส่วนปัจจัยภายใน คือ ลักษณะทางปัจเจกบุคคล อันได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง (Locus of control) ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality) ค่านิยม (Value) ความคาดหวัง (Expectation) เป้าประสงค์ (Personal Goal)

งานวิจัยในหลายงานได้ศึกษาถึงปัจจัยภายนอกต่อภาวะหมดไฟในการทำงานในหลายปัจจัย เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การกับภาวะหมดไฟในการทำงาน เช่นงานวิจัยของ Moliner et al. (2005) ที่ใช้หลักความยุติธรรมในองค์การ 3 หลัก ได้แก่ ความยุติธรรมในการทำงาน จากผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การในการให้คำแนะนำและข้อมูลในการตัดสินใจ (Interactional Justice), ความยุติธรรมในด้านผลตอบแทนจากองค์การต่อความทุ่มเท (Distributive Justice) และความยุติธรรม

ในด้านโครงสร้าง ระเบียบ และข้อบังคับต่อพนักงานในองค์กร (Procedural Justice) เป็นปัจจัยศึกษาในการมีอิทธิพลหรือความสัมพันธ์ต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งผลที่ได้รับแสดงอย่างชัดเจนว่า ความยุติธรรมจากหัวหน้างานต่อลูกน้องหรือพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งแสดงถึงทรัพยากร (Resource) ที่พนักงานได้รับจากองค์กร ตอบตัวแบบ JD-R Model และ DCS Model อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Elci, Karabay and Akyuz (2015) ที่มีผลว่า ความยุติธรรมในด้านโครงสร้าง ระเบียบ และข้อบังคับ ต่อพนักงานในองค์กร (Procedural Justice) และความยุติธรรมในด้านผลตอบแทนจากองค์กรต่อความทุ่มเท (Distributive Justice) มีอิทธิพลในทางลบต่อภาวะเหนื่อยล้าทางอารมณ์และการมีทัศนคติในทางลบ อันเป็นสองในสามอาการของภาวะหมดไฟในการทำงาน สำหรับปัจจัยภายนอกที่นอกเหนือจากความยุติธรรมในองค์กรนี้แล้ว วัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างองค์กรก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ก่อให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงานของพนักงานได้ ดังเช่นงานวิจัยของ Haghani, Bharami and Sarkhosh (2012) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ หรือ เจ้าขุนมูลนาย (Bureaucratic) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อภาวะหมดไฟในการทำงานต่อพนักงานที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายขึ้นไป แต่ในทางกลับกันวัฒนธรรมองค์กรในแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneur) แบบมุ่งงานตามภารกิจ (Mission Type) และแบบวัฒนธรรมผูกพัน (Involvement) เป็นที่พึงประสงค์และมีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะหมดไฟในการทำงานด้วยว่ามีการให้อิสระทางความคิด ตัดสินใจ และไม่ยึดติดในระบบโครงสร้าง สอดคล้องกับแบบจำลอง JD-C Model ที่ให้ความสำคัญกับอำนาจและความมีอิสระในการทำงานของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถหักล้างกับภาระงานจำนวนมากได้ ส่งผลให้ไม่เกิดความเครียดในการทำงานอันเป็นต้นเหตุของภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์นั้น จะเกี่ยวข้องกันกับ “ความพึงพอใจในงาน” (Job Satisfaction) ซึ่งเมื่อใดที่บุคคลมีความพึงพอใจในงานที่ทำ ความเครียดจะไม่เกิดขึ้น การเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานจึงเกิดขึ้นได้ยากตามไปด้วย ซึ่งความพึงพอใจในงานนี้สามารถสร้างได้ด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้เกิดขึ้น (Zhang et al, 2014) ซึ่งสอดคล้องกันกับ Torfi, Alam and Nikbakhsh (2014) ที่ใช้ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร 5 รูปแบบ ได้แก่ มุ่งความท้าทายในการทำงาน, มุ่งการสื่อสารระหว่างกัน, มุ่งสร้างนวัตกรรม, มุ่งสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน และมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นให้เกิดขึ้นในการทำงาน (job challenge, communication, innovation, trust and social cohesiveness) ในการวิเคราะห์ความมีอิทธิพลต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน ได้ผลว่า การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นที่พึงประสงค์ต่อพนักงานนั้นสามารถป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงานของพนักงานได้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ต่อพนักงานนี้ ได้สะท้อนถึงการเป็นทรัพยากรที่พนักงานต้องการจะได้มาและคงรักษาไว้ ซึ่งนำมาซึ่งความสุขในการทำงาน จากตัวอย่างเรื่องปัจจัยภายนอกต่อตัวพนักงานที่ส่งผลต่อการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานนี้ ซึ่งได้แก่ ความยุติธรรมในองค์กรและ

วัฒนธรรมองค์การ แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาและจัดการกับปัจจัยภายนอกตัวบุคคลในองค์กรนั้น เป็นเครื่องมือในการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงานในองค์กรได้อย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และรวมไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง และความยุติธรรมในองค์กรนี้หากมีการส่งเสริมพัฒนา มีการวางแผนทางแบบแผนและวิธีการอย่างชัดเจนในองค์กร ก็จะสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและพัฒนาต่อไปเป็นวัฒนธรรมองค์การได้ ซึ่งจะป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยปัจจัยภายใน หรือลักษณะทางบุคลิกภาพ ทักษะ และ การมองโลกที่แตกต่างกันของบุคคลก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความเครียดหลุดจากการทำงานได้ และนำมาซึ่งภาวะหมดไฟในการทำงานได้เช่นกัน การศึกษาระหว่างความสัมพันธ์ของลักษณะทางบุคลิกภาพกับภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายในนั้น มีหลายแนวคิดและวิธีการในการระบุและทดสอบลักษณะทางบุคลิกภาพของพนักงาน แต่ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย คือ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของ Costa and McCrae (1992) ซึ่งบุคลิกลักษณะต่างกันส่งผลต่อภาวะหมดไฟในการทำงานต่างกัน ดังนี้

1) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness) มีความคิดเปิดกว้าง รับและยินดีกับความคิดใหม่สิ่งใหม่ และสถานการณ์ใหม่ได้เสมอ ซึ่งจากผลการศึกษาของ Piedmont (1993) พบว่า บุคลิกภาพลักษณะนี้มีอิทธิพลกับอาการทั้งสามของภาวะหมดไฟในการทำงานน้อยมากหรือไม่มีเลย แต่อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่พบว่าบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์นี้มีอิทธิพลทางบวกต่อการสร้างความสำเร็จของบุคคล (Personal Accomplishment) (Deary, Watson and Hogston, 2003) และมีอิทธิพลทางลบต่อความมีทัศนคติด้านลบหรือมองผู้อื่นไม่มีตัวตน (Depersonalization) ซึ่งรวมถึง Schaufeli and Enzmann (1998) ที่พบว่า บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์นี้มีอิทธิพลทางลบต่อภาวะเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion)

2) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) แสดงถึงการมีสติระลึกรู้ตัวในการปฏิบัติตนหรือแสดงออกอยู่ตลอดเวลา มีวินัย มีระเบียบ มีความคิดอย่างรอบคอบ มีการทำงานที่ต้องวางแผน และมุ่งมั่นในความสำเร็จ ซึ่งจากผลการศึกษาที่ผ่านมา พบว่าบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกนี้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในทางลบกับภาวะเหนื่อยล้าทางอารมณ์ เช่นงานวิจัย Azeem (2013) และ มีอิทธิพลทางบวกต่อการสร้างความสำเร็จของบุคคล (Personal accomplishment) (Deary, Watson and Hogston, 2003; Storm and Rothmann, 2003) อันนำมาซึ่งการมีอิทธิพลด้านลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงานในรูปแบบของการลดทอนความสามารถของตนเอง (Diminished personal accomplishment)

3) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) เป็นผู้มีความกระฉับกระเฉง ชอบเข้าสังคม รักการแสดงออกและเป็นผู้นำ ชอบกระทำในสิ่งตื่นเต้น มีความคิดใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา รวมถึงเป็นผู้คิดเชิงบวกต่อประสบการณ์ใหม่ที่ได้พบเสมอ จากผลการศึกษาของ Storm and Rothmann (2003) ในตำราของแอฟริกาใต้ พบว่าบุคลิกภาพแบบแสดงตัวนี้มีอิทธิพลทางลบต่อภาวะเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion) และจะจัดจ้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมคิดหาวิธีการจัดการได้อย่างดี ซึ่งนำมาซึ่งการจัดการความเครียดอันเป็นต้นเหตุของภาวะหมดไฟในการทำงานได้

4) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) เชื่อและไว้วางใจผู้อื่น มีความถ่อมตน ไม่ชอบแสดงออก ชอบอยู่เบื้องหลัง เห็นด้วยกับความคิดของผู้อื่น และชอบช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ ซึ่งจากผลการศึกษาที่ผ่านมา พบว่าบุคลิกภาพแบบประนีประนอมนี้มีอิทธิพลน้อยมากต่อทั้งสามอาการของภาวะหมดไฟในการทำงาน แต่ที่เห็นได้เด่นชัดคือการมีอิทธิพลทางลบต่อความมีทัศนคติด้านลบ (Depersonalization) (Aarcon et al., 2009; Bakker et al., 2006) และการมีบุคลิกภาพแบบประนีประนอมสูงนั้นนำมาซึ่งอิทธิพลทางลบต่อภาวะเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Storm and Rothmann, 2003)

5) บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) เป็นผู้มีอารมณ์รุนแรงได้ง่ายเมื่อมีสิ่งเร้า จึงเป็นคนที่ไม่ผ่อนคลาย วิตกกังวลเสมอ และจัดการกับปัญหาหรือความเครียดได้ยาก เพราะมักประเมินปัญหาหรือภาระสูงและประเมินศักยภาพตนเองต่ำ ซึ่งจากงานวิจัยที่ผ่านมา นั้น บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวนี้ ถูกกล่าวถึงว่ามีอิทธิพลทางบวกต่ออาการทั้งสามของภาวะหมดไฟในการทำงานมากที่สุด (Bakker et al., 2006) เช่น งานวิจัยของ Hurt et al. (2013) ที่มีกลุ่มตัวอย่างเป็นนักบำบัดผู้ป่วยออทิสติกส์แบบตัวต่อในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้ผลว่า บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวง่ายนี้ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน เช่นเดียวกับครูสอนเด็กก่อนวัยเรียนในโครเอเชียจากงานวิจัยของ Vorkapic (2013) และการวิจัยที่มีกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มแพทย์ในเมือง Mus ประเทศตุรกี ของ Taycan, Taycan and Celik (2014) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าข้าราชการที่มีอารมณ์หวั่นไหวง่าย จะเป็นผู้มีความเสี่ยงต่อภาวะหมดไฟได้ง่ายเช่นกัน เนื่องจากผู้ที่มีบุคลิกภาพในลักษณะนี้ จะมีความไวต่อสิ่งที่มีผลกระทบต่ออารมณ์ความรู้สึก เช่น ภาระงานที่หนัก ความแตกแยกกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้เกิดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ได้ง่ายและสามารถพัฒนาให้เกิดการมีทัศนคติด้านลบ และคิดลึกลับหนีหายไปจากสังคม อันจะส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการทำงานในท้ายที่สุด

นอกเหนือจากบุคลิกภาพของบุคคลแล้ว ค่านิยมของบุคคลเป็นปัจจัยภายในตนเองที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ค่านิยมเป็นความเชื่อเป็นแนวทางการดำเนินชีวิตอันควบคุมพฤติกรรมของคน ค่านิยมนำมาซึ่งการสร้างเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ในการทำงานของบุคคล เมื่อเกิดเป้าหมายแล้ว บุคคลจะวางกลยุทธ์และวิธีการซึ่งนำไปถึงเป้าหมายที่ได้วางไว้ได้ (Masuda et al., 2010) โดยค่านิยมส่วนบุคคลนี้เป็นทัศนคติของบุคคลต่อการทำงาน บุคคลจะลงทุนในการทำงานมากหรือน้อยนั้น

เกิดจากค่านิยมที่ตัวเองวางไว้ เช่น หากบุคคลพบว่าการทำงานนำมาซึ่งทรัพยากรที่ตัวเองปรารถนา ไม่ว่าจะเป็นในด้านรายได้ ผลตอบแทน หรือในด้านความภาคภูมิใจ เช่น คำชม รางวัล การได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง บุคคลทุ่มเทลงทุนในการทำงานนั้นอย่างมาก จนในบางครั้งเมื่อพิจารณาระหว่าง ครอบครัวยุกับงานแล้ว บุคคลยอมลดเวลาการทุ่มเทให้กับครอบครัวเพื่อทุ่มเทให้กับงาน ซึ่งอาจเป็นทั้ง ปัจจัยในการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานหรือเป็นได้ทั้งปัจจัยป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงานได้ ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ได้รับกลับมา เช่น จากการศึกษาของ Langbelle et al. (2011) ในนักกายภาพบำบัด ประเทศนอร์เวย์ ซึ่งใช้ปัจจัยส่วนบุคคลที่สำคัญสามปัจจัยอันได้แก่ ความภูมิใจในตนเอง (Self-Esteem) การมุ่งเป้าหมายของตน (Goal Orientation) และความสอดคล้องกันของค่านิยมส่วนบุคคลกับองค์การ (Value Congruency) ซึ่งผลที่ได้รับจากงานวิจัย พบว่า การยึดมั่นในความภาคภูมิใจในตนเองมากนั้น จะส่งผลให้บุคคลทุ่มเทให้กับการทำงานมาก ซึ่งเมื่อพบกับปัญหาและความผิดหวังในการทำงาน บุคคลจะเข้าสู่ภาวะหมดไฟในการทำงานได้ง่าย และบุคคลที่มุ่งเป้าหมายของตนที่ได้วางไว้นั้น โดยเฉพาะกลุ่มนักกายภาพบำบัดชายจะสามารถป้องกันปัญหาความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ได้ด้วยเหตุผลจากความที่เป็นคนทุ่มเทกับงานเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนหวัง ความเหนื่อยกายและใจ ที่เกิดขึ้นอาจน้อยกว่าทรัพยากร คือแรงกายและเวลาบวกความมุ่งมั่น โดยสำหรับความสอดคล้องกันของค่านิยมส่วนบุคคลกับองค์การนั้น พบว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการป้องกันปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งจากงานวิจัยนี้ ได้แสดงให้เห็นถึงความมีอิทธิพลของค่านิยมส่วนบุคคลอันเป็นปัจจัย ภายในที่สำคัญ

จากค่านิยมของบุคคลอันนำมาซึ่ง ทศคติ และเป้าหมายในการทำงานและในการดำเนินชีวิต ซึ่งส่งผลต่อบุคลิกลักษณะและวิธีการในการเข้าสู่เป้าหมายของบุคคลนั้น (Personal Goal) (Nurmi et al., 2008) ซึ่งบุคคลที่ได้ตั้งเป้าหมายของตนเองไว้ในการทำงาน จะทำให้เกิดความมุ่งมั่นต่องานได้ แม้ว่าจะเป็นงานที่เหน็ดเหนื่อยยากลำบากหรืออันตรายก็ตาม ซึ่งเป้าหมายในการทำงานนี้อาจมาจาก เป้าหมายในชีวิตของบุคคลหรือการที่บุคคลให้ความสำคัญต่อชีวิตตนเอง (Meaning in Life) โดยเมื่อ บุคคลให้ความสำคัญหรือคุณค่าต่อชีวิตตนเองแล้ว การทำงานโดยยึดความหมายในชีวิตหรือคุณค่านั้น จะทำงานได้อย่างมีความสุขและห่างจากภาวะหมดไฟในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่อุทิศตน เพื่อคนอื่น เช่นนักผจญเพลิง (Krok, 2016) เมื่อเป้าหมายของบุคคลเกิดขึ้นแล้ว ความต้องการก็จะเกิดขึ้น บุคคลจะต้องการสภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมกับบุคลิกลักษณะของตนเองสอดคล้องกับวิธีการ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่สภาวะแวดล้อมในการทำงานไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ ต้องการแล้ว หรือสิ่งที่ต้องการไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะเกิดปัญหาทางด้านจิตใจ ก่อให้เกิด ความเครียด อันนำมาซึ่งปัญหาหมดไฟในการทำงานได้ สอดคล้องกันกับ ทฤษฎีความสัมพันธ์กัน ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม (Person-environment fit theory) (French et al., 1982) ที่อธิบาย ถึงการเข้ากันได้ระหว่างบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล ความต้องการส่วนบุคคล เป้าหมายส่วนบุคคล

ในการทำงาน กับสภาวะแวดล้อมที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ลักษณะองค์การ ลักษณะงาน ซึ่งเมื่อบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลเข้ากันไม่ได้กับสภาวะแวดล้อมในการทำงานแล้ว ความเครียดและปัญหาทางสุขภาพจิตจะเกิดขึ้น โดยทางที่บุคคลจะก้าวผ่านภาวะหมดไฟในการทำงาน และสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่ตนเองได้นั้นต้องเกิดการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนตัวของ บุคคลเอง คือการ ปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับงานและสภาวะแวดล้อม และการปรับเปลี่ยนในส่วนของ องค์การ เช่นการที่หัวหน้างานปรับเปลี่ยนสภาวะแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการสร้างความเข้ากันได้ให้เกิดขึ้นระหว่างความต้องการของบุคคลกับสภาวะแวดล้อมในการ ทำงานนั่นเอง (Travaglianti et al., 2016) สอดคล้องกันกับการศึกษาของ Browning et al. (2006) ที่ได้ผลจากการทดลองว่า การปรับความคิดและการรับรู้ของบุคคลในสามลักษณะ คือ อำนาจในการ ควบคุม การมองโลกในแง่ดี และ ความภูมิใจในตัวเองนั้น สามารถนำมาซึ่งการป้องกันปัญหาภาวะ หมดไฟในการทำงานที่เกิดจากการไม่ได้รับตอบสนองในสิ่งที่คาดหวังในการทำงานได้ ซึ่งการตั้งเป้าหมาย ของบุคคลนั้น เป้าหมายที่สูงสุดจะมาจากลักษณะทางบุคลิกภาพส่วนบุคคลสะท้อนความอยากเป็น หรือสถานะที่บุคคลต้องการเห็นออกมา เป้าหมายระดับกลางและระดับปฏิบัติการจะเป็นสิ่งที่ทำให้ บรรลุเป้าหมายสูงสุดนั้นได้ หากบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายในระดับกลางได้หรือรับรู้ถึงความพยายาม ของตนมีความสำเร็จมีความก้าวหน้า บุคคลจะมีความพอใจในงานและมีความเป็นอยู่ที่ดี ห่างจาก ภาวะหมดไฟในการทำงานได้

จากทั้งปัจจัยภายนอกคือสภาพแวดล้อมในการทำงานและภายในคือบุคลิกลักษณะ ส่วนบุคคล ค่านิยม เป้าหมายชีวิตและการทำงานของบุคคล ที่มีความสัมพันธ์กับการเกิดภาวะหมดไฟ ในการทำงานนี้ เป็นสิ่งที่องค์กรทุกองค์การควรให้ความสนใจในการสร้างเครื่องมือหรือหาทางปรับปรุง สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การหรือทรัพยากรที่องค์กรต้องมีให้กับพนักงาน เพื่อสร้างสมดุล กับความต้องการในงานที่องค์กรมีต่อพนักงานเพื่อป้องกันการก่อตัวของความเครียดอันส่งผลให้เกิด ภาวะหมดไฟในการทำงานที่มีผลเสียต่อทั้งพนักงานและองค์กรในท้ายที่สุด โดยสำหรับปัจจัยภายใน หรือบุคลิกลักษณะของตัวบุคคลนั้น อาจเป็นการยากในการที่องค์กรจะปรับเปลี่ยนบุคลิกของพนักงาน ซึ่งมาจากต่างสถานที่และต่างวัฒนธรรม ซึ่งองค์กรสามารถพิจารณาคัดเลือกพนักงานในเรื่อง บุคลิกภาพนี้ได้จากการคัดเลือกเมื่อแรกเข้าหรือในช่วงระหว่างการทดลองงาน แต่เป็นการยากที่จะได้ รับรู้กับบุคลิกภาพจริง ซึ่งเมื่อรับพนักงานเข้ามาแล้ว ด้วยความหลากหลายทางบุคลิกภาพของ พนักงานจำนวนมาก จึงเป็นการยากที่จะหาวิธีปรับปรุงแก้ไขที่เหมาะสมให้กับพนักงานทุกคน เพื่อให้ มีทัศนคติ ความคิด และบุคลิกภาพที่ดี และโดยมาก องค์กรจะไม่เน้นพัฒนาในส่วนนี้กับพนักงาน ระดับต้น เช่นพนักงานบริการ ซึ่งจะใช้การออกข้อกำหนด หลักปฏิบัติ หรือให้การอบรมที่ให้เข้าใจ นำไปปฏิบัติได้เท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญเป็นอย่างมากในการพัฒนาสภาวะ แวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน มีความยุติธรรม มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดี

มีการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร นำมาซึ่งความพึงพอใจในงานของพนักงาน เกิดความสุจริตในการทำงาน และนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของพนักงานอันส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรด้วย

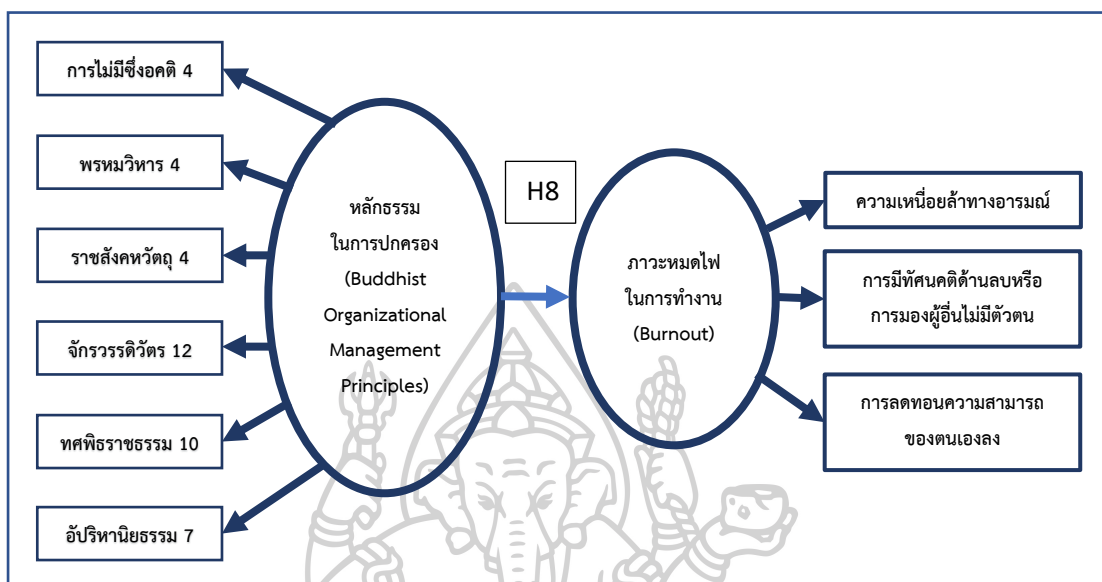
ภาวะหมดไฟในการทำงานกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

เมื่อบุคคลประสบกับภาวะหมดไฟในการทำงานแล้ว อาการทั้งสามจะส่งผลให้บุคคลเกิดความหดหู่ไม่ยอมทำงาน เป็นที่แน่นอนว่าพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลจะด้อยลง (Bakker et al., 2004; Halbesleben and Buckley, 2004; Schaufeli and Bakker, 2004; Singh et al., 1994) โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง เช่น Call Center เนื่องจากต้องรับฟังปัญหาและข้อติชมจากลูกค้าบ่อยครั้ง ซึ่งหากพนักงานไม่มีกำลังใจเพียงพอ หรือไม่ได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากองค์กรและเพื่อนร่วมงานเพียงพอ พนักงานจะประสบกับภาวะหมดไฟในการทำงานได้โดยง่าย ซึ่งบางครั้งการประสบปัญหาจากลูกค้าในครั้งแรก การถูกต่อว่าหรือพฤติกรรมที่ไม่ดีจะนำมาซึ่งความหดหู่เศร้าใจอันทำให้พฤติกรรมในการทำงานตกไป แต่พนักงานสามารถคืนกลับสู่พฤติกรรมในการทำงานที่ดีได้ แต่ผลจากงานวิจัยของ Rod and Ashill (2009) ได้แสดงว่า เมื่อ Call Center เกิดอาการของภาวะหมดไฟในการทำงานแล้ว การฟื้นคืนสู่พฤติกรรมที่ดีในการทำงานจะเป็นไปได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดอาการเห็นผู้อื่นไม่มีตัวตนแล้ว (Depersonalization) แต่จากงานวิจัยนี้ยังได้ผลเพิ่มเติมว่า หากพนักงานได้รับทรัพยากรที่พนักงานประสงค์จากองค์กร คือ การฝึกฝนอบรมรางวัลผลตอบแทน การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร และการสนับสนุนช่วยเหลือในเรื่องเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการทำงาน จะสามารถป้องกันและลดปัญหาการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานได้ โดย Cohen and Abdullah (2015) ได้วิจัยถึงความสัมพันธ์ของภาวะหมดไฟในการทำงานกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงานและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับครูในประเทศอิสราเอล ซึ่งพบว่าภาวะหมดไฟในการทำงานมีอิทธิพลทางลบต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงานและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจากงานวิจัยดังกล่าวได้แสดงเพิ่มเติมว่า หากบุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนเองหรือเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) จะสามารถป้องกันการเกิดปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงานและนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งไม่เพียงแต่งานบริการหรือการสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกเท่านั้นที่ภาวะหมดไฟในการทำงานได้ทำให้พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานลดลง ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานก็ส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน และส่งผลลบต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย ดังเช่นในงานวิจัยของ Rahim and Cosby (2016) ซึ่งทำกับพนักงานฝึกงานบริหารธุรกิจระดับปริญญาตรี จำนวน 223 คน ในมหาวิทยาลัยทางตะวันออกเฉียงใต้ ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่พบว่าพฤติกรรมกรรมการพูดไม่ดีหรือความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานนำมาซึ่งภาวะหมดไฟในการทำงานซึ่งมีอิทธิพลทางลบต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรรวมถึงมีอิทธิพลในทางบวกต่อความตั้งใจในการลาออกจากงาน

อย่างไรก็ตามจากงานวิจัยของ Yavas, Babakus and Karatepe (2013) ได้แสดงให้เห็นในงานวิจัยกับพนักงาน Frontline ของธนาคารใน the Turkish Republic of Northern Cyprus ว่า ความคาดหวัง (Hope) ซึ่งมีความหมายถึงความเชื่อมั่นในตัวเองต่อเส้นทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้นั้นสามารถที่จะป้องกันการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานอันมีอิทธิพลทางลบต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ Rehman et al (2017) ที่ Punjab ประเทศปากีสถานกับพนักงานมหาวิทยาลัยจำนวน 282 คน ซึ่งได้พบว่าภาวะหมดไฟในการทำงานอันมีอิทธิพลทางลบต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ แต่หากบุคลากรมีสินทรัพย์ทางจิตใจ คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Efficacy) คิดบวก (Optimism) มีความหวัง (Hope) และมีความยืดหยุ่น (Resiliency) จะสามารถป้องกันการการลดลงของพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกิดจากภาวะหมดไฟในการทำงานได้ โดยความคาดหวังนั้นเกิดจากการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรด้วยการเห็นคุณค่าของพนักงาน โดยการรับรู้ของพนักงานต่อการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรนี้ สามารถป้องกันการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานได้เป็นอย่างดี สามารถลดปัญหาพฤติกรรมที่ไม่ดีในการปฏิบัติงานของพนักงานและปัญหาการลาออกจากงานได้ (Srivastava and Agrawal, 2020) รวมถึงสามารถป้องกันปัญหาการไม่สอดคล้องกันระหว่างอารมณ์ที่แท้จริงกับพฤติกรรมที่แสดงออกและความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการได้ (Mishra and Kumar, 2016) โดยหากขาดการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร ด้วยภาระงานที่มาก หากพนักงานเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน พฤติกรรมที่ไม่ดีในการปฏิบัติงานของพนักงานจะเกิดขึ้นมากตามไปด้วย ทั้งการลดความสามารถตนเองลง ทำงานเฉื่อยชาไร้อารมณ์ ขาดผลงานบ่อย และลาออกจากงานในท้ายที่สุด (Tseng and Yu, 2015)

จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องของภาวะหมดไฟในการทำงานนี้ จะเห็นได้ว่า ไม่ว่าจะด้วยปัจจัยจากภายในตัวบุคคลเอง หรือปัจจัยจากภายนอกโดยองค์กร อันเป็นเหตุให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงานนั้น หากได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรด้วยทรัพยากรที่ดีอันเกิดจากนโยบายผู้บริหาร ซึ่งแสดงออกมาเป็นสภาวะแวดล้อมในการทำงานแล้ว สามารถป้องกันการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานอันส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ เพราะฉะนั้น จากความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร สภาวะแวดล้อมในการทำงาน อันเกิดขึ้นจากนโยบายของผู้บริหารองค์กร ภาวะหมดไฟในการทำงาน และพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กล่าวแล้วนี้ รวมถึงความสอดคล้องกันระหว่างหลักธรรมในการปกครองกับการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรและภาวะผู้นำ สามารถพัฒนาเป็นสมมติฐานประกอบการวิจัยในครั้งนี้ได้ ดังนี้

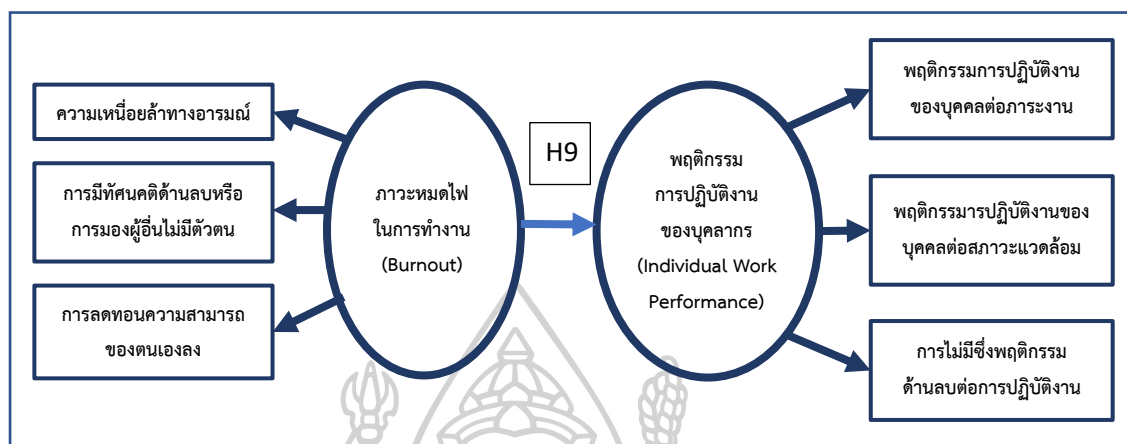
สมมติฐานที่ 8 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน



ภาพที่ 16 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน

จากสมมติฐานที่ 8 อาจกล่าวได้ว่าหลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน

สมมติฐานที่ 9 ภาวะหมดไฟในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

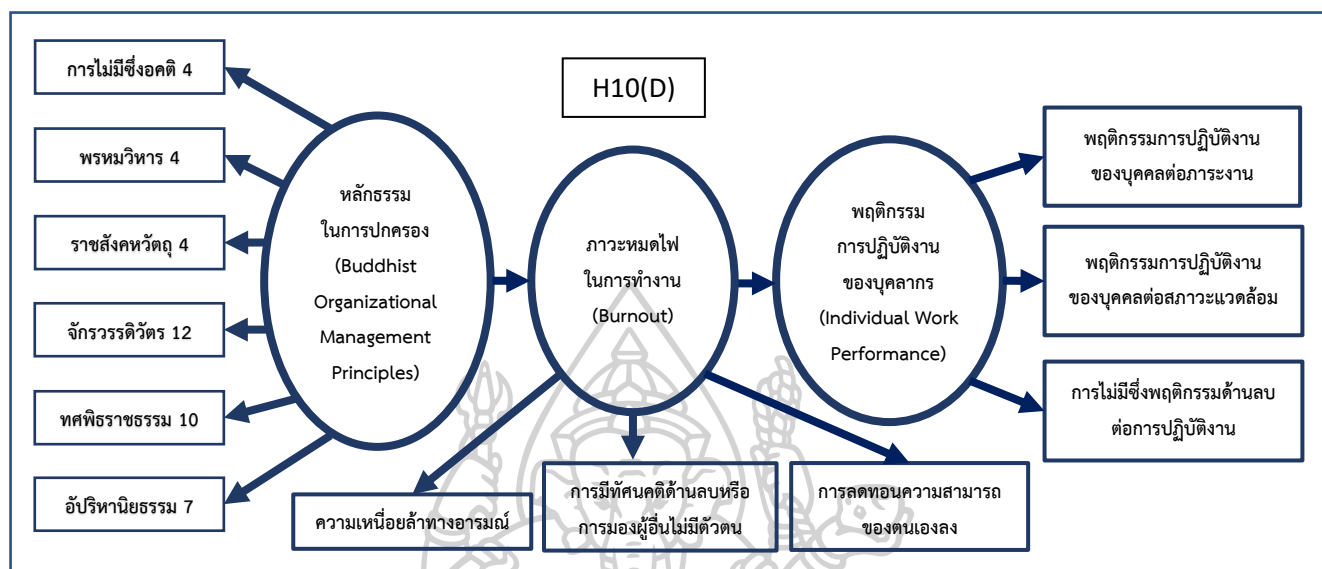


ภาพที่ 17 อิทธิพลของภาวะหมดไฟในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากสมมติฐานที่ 9 อาจกล่าวได้ว่าภาวะหมดไฟในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของภาวะหมดไฟในการทำงานต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร



สมมติฐานที่ 10(D) หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีภาวะหมดไฟในการทำงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน



ภาพที่ 18 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

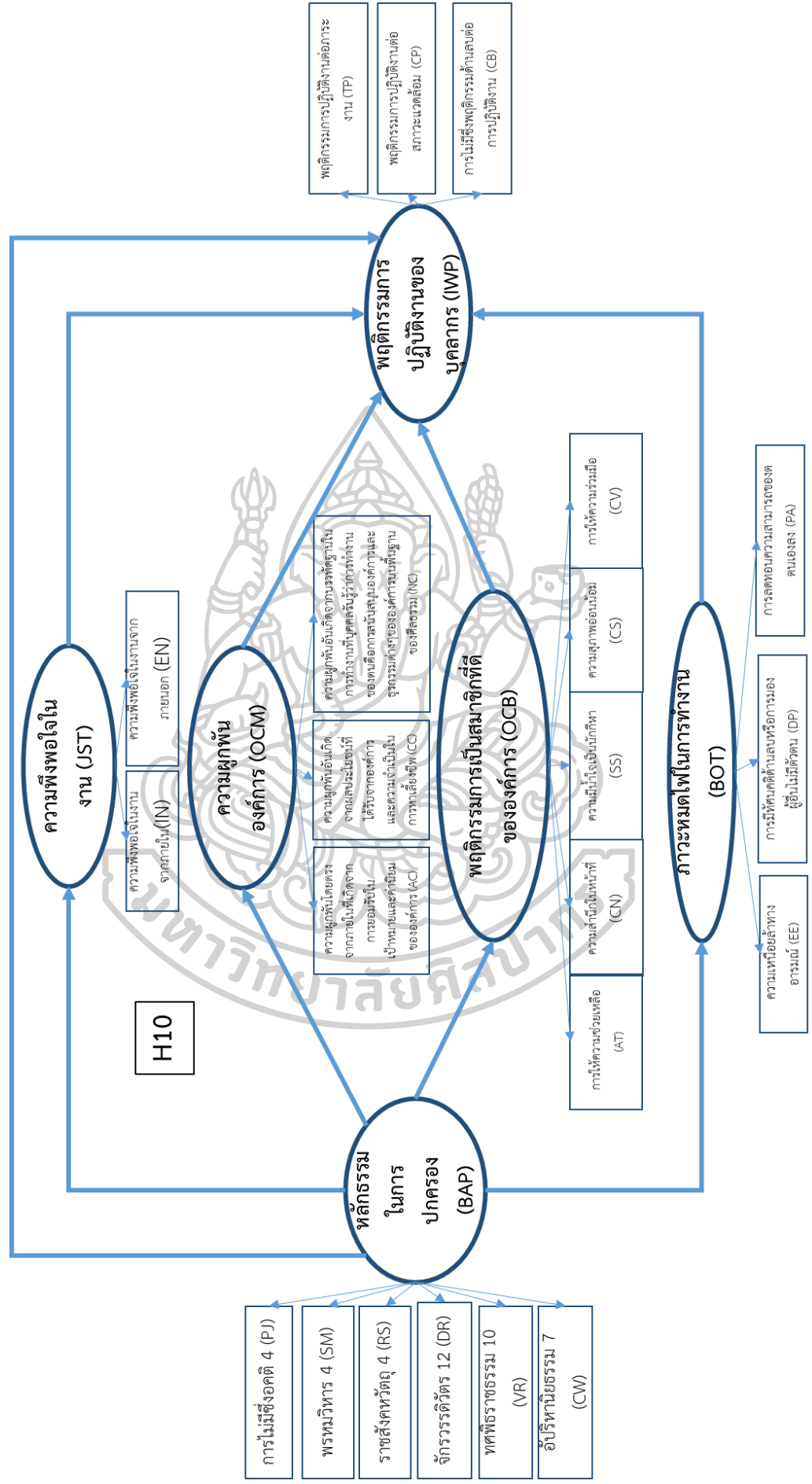
จากสมมติฐานที่ 10(D) อาจกล่าวได้ว่าหลักธรรมในการปกครองส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

และด้วยความสอดคล้องของหลักธรรมในการปกครองกับการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การต่อบุคลากร และภาวะผู้นำ อันประกอบด้วย การไม่มีซึ่งอคติ 4 ที่ได้แสดงถึงความยุติธรรมในองค์การอันเกิดจากนโยบายหรือพฤติกรรมของผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำที่แท้จริง การมีซึ่ง พรหมวิหาร 4 ที่ได้แสดงถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ และสอดคล้องกับลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำใฝ่บริการ ราชสังคหวัตถุ 4 ที่ได้แสดงถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ และสอดคล้องกับลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง จักรวรรดิวัตร 12 ที่ได้แสดงให้เห็นถึงการปกป้องดูแลรักษาพนักงานให้เป็นอยู่อย่างปลอดภัยและมีความสุขในการทำงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียกับองค์การ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและแบบยั่งยืน ทศพิทธราชธรรม 10 ที่ได้แสดงถึงลักษณะอันเป็นผู้ซื่อตรงซื่อสัตย์มีวาจาที่ดีอ่อนโยนยึดมั่นในคุณความดีของผู้นำ อันแสดงออกให้ผู้ตามรู้สึกสบายใจ

เชื่อใจ ในลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำที่แท้จริง อปรีหานิยธรรม 7 ที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสามัคคีในองค์การ มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การที่ดี อันก่อให้เกิดจากนโยบายผู้บริหารผ่านภาวะผู้นำหรือพฤติกรรม เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามโดยบุคลากร ในลักษณะเช่นเดียวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง และ อิทธิพลของการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การและภาวะผู้นำที่มีต่อ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และภาวะหมดไฟในการทำงาน รวมถึงอิทธิพลของ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ ภาวะหมดไฟในการทำงาน ต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามวรรณกรรมที่ได้พบทวนแล้ว การพิจารณาถึงความเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่าง หลักธรรมในการปกครอง กับ พฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร ของความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ ภาวะหมดไฟในการทำงาน จึงต้องพิจารณาในงานวิจัยนี้ สามารถพัฒนาเป็น สมมติฐานประกอบการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้



สมมติฐานที่ 10 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมี ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ ภาวะหมดไฟในการทำงาน ทำหน้าที่เป็นตัวแปรผ่าน



ภาพที่ 19 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ ภาวะหมดไฟในการทำงาน ทำหน้าที่เป็นตัวแปรผ่าน

จากสมมติฐานที่ 10 อาจกล่าวได้ว่าหลักธรรมในการปกครองส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวก ต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของหลักธรรม ในการปกครองที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีความพึงพอใจในงาน ความผูกพัน องค์กร การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ ภาวะหมดไฟในการทำงาน ทำหน้าที่เป็นตัว แปรส่งผ่าน

ความสัมพันธ์ของกลุ่มประชากรในการวิจัย

เนื่องจากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้เป็นไปเพื่อพิสูจน์อิทธิพลของปัจจัยอันเกี่ยวกับความเชื่อ และค่านิยมในเรื่องของหลักธรรมในการปกครองในพระพุทธศาสนากับการจัดการองค์การ ซึ่งเป็น หลักธรรมที่ได้รับการส่งเสริมสืบทอดโดยสังคมอันมีพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำและส่งเสริมด้วยความ เป็นผู้นำองค์การชาติมาแต่อดีต การศึกษาจึงต้องทำการศึกษากับองค์การของรัฐที่มีการก่อตั้งมา ในช่วงระยะเวลาหนึ่งไม่ใช่้องค์การที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถสะท้อนถึงการถ่ายทอด ทางวัฒนธรรมและความเชื่อ และด้วยตัวแปรตามในงานวิจัย คือ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือพนักงานในองค์การซึ่งจะส่งผลต่อองค์การในท้ายที่สุด การศึกษากับองค์การรัฐที่เป็นหน่วยงาน ราชการจริงนั้นจึงไม่เกิดประโยชน์ ด้วยไม่ใช่้องค์การที่สามารถวัดค่าพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของ บุคลากรได้อย่างแท้จริง เพราะไม่ใช่้องค์การเพื่อแสวงหากำไรหรือมีวัตถุประสงค์ในการสร้างรายได้ เพราะฉะนั้นจึงพิจารณาไปที่้องค์การของรัฐอันมีลักษณะของเอกชน โดยเป็นไปเพื่อสนองต่อนโยบาย รัฐในการสร้างโครงสร้างพื้นฐานและส่งเสริมบริการสาธารณะให้กับประเทศ พร้อมทั้งเป็นการหารายได้ ให้กับรัฐโดยไม่เป็นการค้ากำไรเกินควร อันได้แก่องค์การรัฐวิสาหกิจ ซึ่งสำนักงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ให้คำจำกัดความในเอกสารเรื่อง รัฐวิสาหกิจไทยแหล่งรายได้ รัฐบาลหรือภาระงบประมาณของแผ่นดิน (2563) ไว้ว่า

“รัฐวิสาหกิจ” เป็นองค์การของรัฐซึ่งประกอบกิจการเกี่ยวกับสาธารณูปโภค ขั้นพื้นฐาน และให้บริการสาธารณะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชน โดยลักษณะการประกอบกิจการในเชิงธุรกิจ มุ่งแสวงหากำไรหรือเรียกเก็บค่าบริการ จากประชาชนผู้รับบริการได้ในลักษณะรัฐพาณิชย์รัฐวิสาหกิจ จึงมีบทบาทสำคัญ ในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยรวม ขณะเดียวกัน ก็เป็นแหล่งที่มาสำคัญของรายได้แผ่นดินนอกเหนือจากการจัดเก็บภาษีอากรประเภท ต่าง ๆ ”

และ ตามความหมายตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 มาตรา 4 กำหนดลักษณะของรัฐวิสาหกิจไว้ ดังนี้

“รัฐวิสาหกิจ หมายความว่า (ก) องค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ (ข) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการมีทุนรวมอยู่ด้วย เกินกว่าร้อยละห้าสิบ (ค) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและ/หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ก) และ/หรือ (ข) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ (ง) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและ/หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ค) และ/หรือ (ก) และ/หรือ (ข) มีทุนรวมอยู่ด้วย เกินกว่าร้อยละห้าสิบ (จ) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและ/หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ง) และ/หรือ(ก) และ/หรือ (ข) และ/หรือ (ค) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ”

และ สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ได้ระบุหลักเกณฑ์จำแนกความเป็นรัฐวิสาหกิจไว้อีกว่า

1) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบบริการสาธารณะทางอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม (Industrial and Commercial Public services) ซึ่งผลิตและจำหน่ายสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเป็นการให้บริการสาธารณะ และงานสาธารณูปโภคขนาดใหญ่ หรืองานของรัฐบางด้านที่มีความสำคัญต่อความมั่นคง และการพัฒนาเศรษฐกิจ ของประเทศ หรือการดำเนินกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนที่รัฐยังจำเป็นต้องควบคุมและดำเนินการแต่ผู้เดียว หรือเป็นงานที่ภาคเอกชนยังไม่พร้อมที่จะลงทุนดำเนินการ หรือเป็นกิจการที่รัฐจำเป็นต้องแทรกแซงตลาดเพื่อให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรม หรือให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ทั้งนี้ เพื่อให้งานบริการนั้นได้มาตรฐานทั้งเรื่องคุณภาพ ปริมาณ ค่าใช้จ่าย และอื่น ๆ

2) มีวัตถุประสงค์เพื่อการแสวงหารายได้ซึ่งต้องสามารถเลี้ยงตัวเองได้จากการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ แต่ต้องไม่มีวัตถุประสงค์มุ่งกำไรสูงสุด (Maximization of Profit) เช่น ที่เอกชนกระทำกันโดยทั่วไปแต่หากมีความจำเป็นต้องรับเงินงบประมาณสนับสนุนเป็นครั้งคราวหรือบางส่วน ในกรณีนี้รัฐก็ควรจัดสรรงบประมาณให้ในรูปของเงินอุดหนุน ซึ่งควรจะแยกจากการเก็บค่าบริการตามปกติของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ ให้ชัดเจน

3) ความสัมพันธ์กับรัฐ (1) รัฐจัดตั้ง (2) ทุนเกินครึ่งเป็นของรัฐ (3) รัฐมีอำนาจกำกับดูแลตามที่กฎหมายกำหนด (เช่น ผ่านการแต่งตั้งถอดถอนคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง การอนุมัติงบประมาณ การให้นโยบาย ฯลฯ) (4) การลงทุนต้องขอความเห็นชอบจากรัฐและรายได้ต้องส่งคืนรัฐ (5) บุคลากรมีสถานะเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ (6) วิธีการดำเนินการไม่ใช้อำนาจบริหารฝ่ายเดียวเป็นหลัก แต่ใช้สัญญา ไม่ใช่กฎระเบียบของทางราชการในการบริหารการเงิน การบริหารงาน และการบริหารบุคคล ยกเว้น รัฐวิสาหกิจที่ต้องอาศัยอำนาจรัฐ เช่น เวนคืน ปักเสลา พาดสาย ต้องจัดตั้งโดยมีพระราชบัญญัติรองรับ

4. สถานะเป็นนิติบุคคล

กล่าวโดยสรุป องค์การรัฐวิสาหกิจมีความสำคัญต่อประเทศไทยในฐานะหน่วยธุรกิจที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงสถานะเศรษฐกิจของประเทศให้มั่นคงและยกฐานะของประชาชนในประเทศให้มีความเป็นอยู่ดีขึ้นและสร้างความมั่นคงให้กับเศรษฐกิจของประเทศโดยการให้บริการต่อประชาชนอย่างเป็นธรรมและมีคุณภาพ สร้างรายได้และนำรายได้ส่งคืนให้แก่รัฐ โดยโครงสร้างการบริหารงานขององค์การของรัฐวิสาหกิจนั้น มีรัฐบาลเป็นเจ้าของหรือเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ไม่มีเจ้าของกิจการในลักษณะของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ผู้บริหารองค์การจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการขับเคลื่อนองค์การโดยการวางเป้าหมายและนโยบาย โดยนโยบายนี้คือการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การไปอย่างช้า ๆ จากรุ่นสู่รุ่น เพราะฉะนั้นความเชื่อและค่านิยมของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความเจริญก้าวหน้าขององค์การ โดยหากผู้บริหารมีความปรารถนาให้เกิดสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดีกับบุคลากร พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาสถานที่ทำงานให้เป็นที่ทำงานทางจิตวิญญาณ คือบุคลากรจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ รู้เป้าหมายในการทำงานหรือในการดำเนินชีวิต เมื่อเกิดความรู้สึกถึงบรรยากาศที่ดีในการทำงานแล้ว บุคลากรจะทำงานอย่างเต็มที่ก่อให้เกิดความผูกพันขององค์การและความรู้สึกเบิกบานในการทำงาน มีผลกำลังทำงานอย่างไม่เหน็ดเหนื่อยและมีความปรารถนาใคร่รู้รักการเรียนรู้เพิ่มเติม (Walt, 2018) และด้วยความเชื่อนำมาซึ่งค่านิยม และค่านิยมคือที่มาของวัฒนธรรม และวัฒนธรรมนำมาซึ่งพฤติกรรม (Schwartz, 1992) การพิจารณาถึงปัจจัยอันเป็นที่มาของความเชื่อและค่านิยมของผู้บริหารอันนำมาซึ่งวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยทฤษฎีค่านิยมของมนุษย์ (Theory of Human Values) ของ Schwartz (1992) สามารถกล่าวได้โดยสรุปว่า พฤติกรรมของบุคคลเกิดจากค่านิยมของบุคคลเอง ดังนั้นพฤติกรรมใด ๆ ของบุคคลจึงสามารถอธิบายได้ด้วยค่านิยมของบุคคลนั้น ๆ แต่อย่างไรก็ตามการที่บุคคลจะพึงเลือกค่านิยมใด ๆ บุคคลนั้นเรียนรู้รับรู้ผ่านประสบการณ์การใช้ชีวิตโดยเป็นเรื่องของการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลเองกับสิ่งแวดล้อมรอบตัวบุคคล

อันนำมาซึ่งความเชื่อแล้วตัดสินใจเลือกสิ่งที่เหมาะสมหรือค่านิยมที่เหมาะสมมาเป็นเหตุของพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกันกับทฤษฎีกระบวนการคิดทางสังคมของบันดูระ (Bandura, 1989) ที่สรุปไว้ว่า พฤติกรรมใด ๆ ของบุคคลเกิดจากสิ่งกระตุ้นจากรอบตัว ซึ่งเมื่อรวมเอาทฤษฎีทั้งสองเข้าด้วยกันแล้ว สามารถอธิบายได้ว่า พฤติกรรมของบุคคลเกิดจากค่านิยม และการที่บุคคลจะเลือกค่านิยมใดนั้น เกิดจากสิ่งกระตุ้นรอบตัวซึ่งสิ่งกระตุ้นนั้นคือสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมที่นำมาซึ่งความเชื่อ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความเชื่อใด ๆ มีศาสนาเกี่ยวข้องและเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นเหมือนเครื่องมือ ในการนำทางนำความคิดของบุคคลซึ่งนำไปสู่พฤติกรรม (Mohd et al., 2014) อันแสดงให้เห็นว่า ค่านิยมและสิ่งอันนำมาซึ่งความเชื่อคือประสบการณ์เป็นปัจจัยสำคัญอันส่งผลต่อพฤติกรรมการดำเนิน ธุรกิจขององค์กร และด้วยบริบทของสังคมไทย การพิจารณาถึงอิทธิพลของพระพุทธศาสนาต่อ แนวทางการบริหารองค์การจึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณา โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบริบทขององค์การที่เป็น องค์การไทยแท้มีลักษณะของราชการแต่มีการสร้างรายได้เพื่อชีวิตความสามารถจากผลประกอบการ

การศึกษาถึงอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ในองค์การนี้ จึงพิจารณาไปที่องค์การรัฐวิสาหกิจที่มีสัญชาติไทยมีอายุองค์การสูงเพื่อให้สอดคล้องกับ การถ่ายทอดความเชื่อตามบริบทของสังคม และต้องเป็นองค์การที่มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจสูง เพื่อให้ผลจากการศึกษาเกิดประโยชน์สามารถนำไปพัฒนา องค์ความรู้ได้ องค์การรัฐวิสาหกิจที่มีการแปลงรูปตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2542 จึงเป็นองค์การที่เหมาะสมในการเป็นกรณีศึกษา ด้วยเหตุผลว่าพระราชบัญญัติฯ นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ แปลงทุนรัฐวิสาหกิจทั้งหมดเป็นทุนเรือนหุ้นในรูปบริษัท เพื่อให้รัฐวิสาหกิจเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจ, สร้างรายได้ให้กับประเทศ, มีการบริหารแบบมืออาชีพสามารถแข่งขันกับเอกชนทั้งในและต่างประเทศได้, เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสได้ลงทุนในกิจการของรัฐ และ เพื่อพัฒนาตลาดทุนของไทย อันนำมาซึ่ง การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การรัฐวิสาหกิจและลดข้อจำกัดในการดำเนินกิจการอันเกี่ยวพันด้วย รูปแบบราชการ (ภู่รี สิริสุนทร, 2550) การจำหน่ายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แสดงให้เห็นถึงลักษณะ ความเป็นเอกชนในการดำเนินกิจการ มีวัตถุประสงค์ในเรื่องการสร้างรายได้และพัฒนาองค์การเพื่อ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การมีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่และมีการแปลงสภาพจากหน่วยงาน ของรัฐแสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์การสัญชาติไทยภายใต้วัฒนธรรมไทย โดยจากพระราชบัญญัติฯ นี้ มีองค์การรัฐวิสาหกิจ 5 แห่ง ที่แปลงสภาพจากองค์การของรัฐตามกฎหมายจัดตั้งไปเป็นบริษัทตาม กฎหมายเอกชนโดยยังคงความเป็นรัฐวิสาหกิจไว้ ได้แก่ 1) การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) 2) องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เป็น ทีโอที จำกัด (มหาชน) 3) การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย เป็น บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) 4) การสื่อสารแห่งประเทศไทย เป็น บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ไปรษณีย์ ไทย จำกัด และ 5) องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย เป็น บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

โดยจาก 5 องค์กรนี้ มี 3 องค์กรที่มีการจำหน่ายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Share issued privatization: SIP) คือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) โดยทั้งสามบริษัทนี้ มีสองบริษัทที่ทำกำไรได้อย่างต่อเนื่อง คือ ปตท. และ ทอท. และเมื่อพิจารณาถึงคุณภาพในการบริหารองค์กรและประสิทธิภาพของพนักงานของทั้งสององค์กร โดยพิจารณาจากรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (SOE Awards) ที่มอบโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สำหรับองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีการจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพิจารณารางวัลครั้งแรกเริ่มในปี 2549 ซึ่งพบว่า ปตท. ได้รับรางวัลสูงสุดคือรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมแห่งปี ในปี 2552, 2553, 2554, 2555, 2559, 2560 และ 2561 มากครั้งที่สุดจากองค์กรรัฐวิสาหกิจทั้งหมด และเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจแปลงรูปองค์กรเดียวที่ได้รับรางวัลนี้ รวมทั้งเมื่อพิจารณาในเรื่องของผลการดำเนินงาน ปตท. มีรายได้ในปี 2561 เท่ากับ 2,367,959 ล้านบาท มีผลกำไรเท่ากับ 119,684 ล้านบาท เป็น องค์กรเดียวในประเทศไทยที่อยู่ในการจัดอันดับองค์กรขนาดใหญ่ทั่วโลกที่มีรายได้สูงที่สุดจำนวน 500 อันดับแรก จากนิตยสาร Fortune โดย ปตท. อยู่ในอันดับที่ 163 ในปี 2561 และ 130 ในปี 2562 จึงเป็นองค์กรที่มีรายได้สูงที่สุดในประเทศ แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรและการจัดการองค์กรที่ดีของผู้บริหาร นำมาซึ่งศักยภาพทางการแข่งขันขององค์กรทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยยังคงรากฐานความเป็นองค์กรของรัฐอย่างเต็มตัวด้วยอายุนับจากวันก่อตั้ง 41 ปี (พ.ศ. 2563)

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและสมมติฐานของการวิจัย

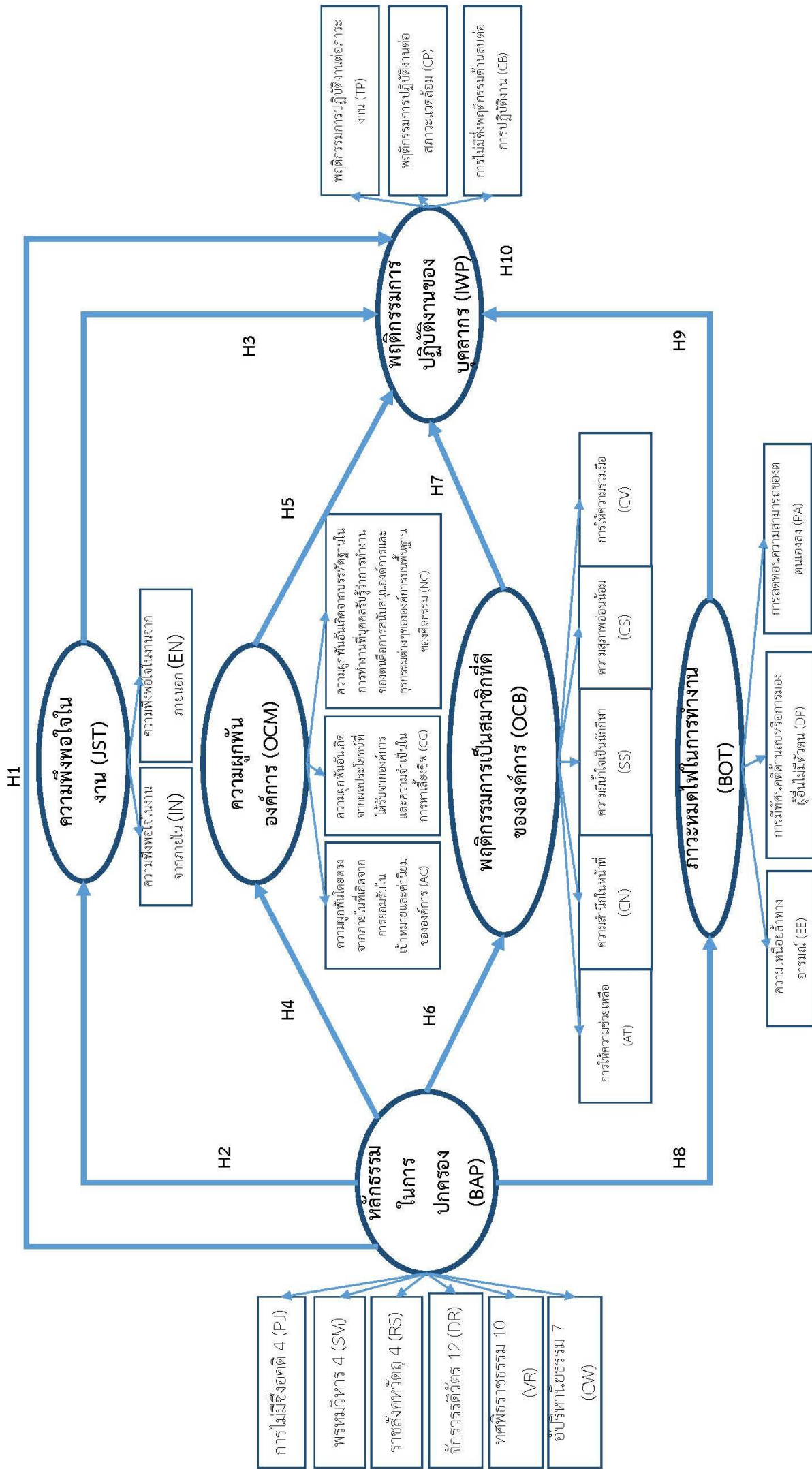
จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ สามารถสรุปสมมติฐานของการวิจัยได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปสมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่	รายละเอียดของสมมติฐาน
H1	สมมติฐานที่ 1 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร
H2	สมมติฐานที่ 2 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน
H3	สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร
H4	สมมติฐานที่ 4 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กร
H5	สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร
H6	สมมติฐานที่ 6 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
H7	สมมติฐานที่ 7 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร
H8	สมมติฐานที่ 8 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน
H9	สมมติฐานที่ 9 ภาวะหมดไฟในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร
H10	สมมติฐานที่ 10 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมี ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ ภาวะหมดไฟในการทำงาน ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสังเคราะห์ทฤษฎีพื้นฐาน และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งประกอบด้วย หลักธรรมในการปกครอง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และภาวะหมดไฟในการทำงาน สามารถนำเสนอได้ดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศนี้ ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) คือ มีการผสมผสานวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริมเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น (Creswell, 2013) โดยการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) การวิจัยเชิงปริมาณมีหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ พนักงานขององค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยม (SOE Awards) และมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ โดย SOE Awards มอบรางวัลโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสำหรับองค์การรัฐวิสาหกิจที่มีการจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพิจารณารางวัลครั้งแรกเริ่มในปี 2549 ซึ่งพบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) ได้รับรางวัลสูงสุดคือรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมแห่งปี ในปี 2552, 2553, 2554, 2555, 2559, 2560 และ 2561 มากครั้งที่สุดจากองค์การรัฐวิสาหกิจทั้งหมด และเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจแปลงรูปองค์การเดียวที่ได้รับรางวัลนี้ รวมทั้งเมื่อพิจารณาในเรื่องของผลการดำเนินงาน ปตท. มีรายได้ในปี 2561 เท่ากับ 2,367,959 ล้านบาท มีผลกำไรเท่ากับ 119,684 ล้านบาท เป็น องค์การเดียวในประเทศไทยที่อยู่ในการจัดอันดับขององค์การขนาดใหญ่ทั่วโลกที่มีรายได้สูงสุดที่สุดจำนวน 500 อันดับแรกจากนิตยสาร Fortune โดย ปตท. อยู่ในอันดับที่ 163 ในปี 2561 และ 130 ในปี 2562 จึงเป็นองค์การที่มีรายได้สูงสุดในประเทศ แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรและการจัดการองค์การที่ดีของผู้บริหารนำมาซึ่งศักยภาพทางการแข่งขันขององค์การทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยยังคงรากฐานความเป็นองค์การของรัฐอย่างเต็มตัวด้วยอายุนับจากวันก่อตั้ง 41 ปี (พ.ศ. 2563) งานวิจัยในครั้งนี้จึงใช้ ปตท. เป็นกรณีศึกษา โดยมีพนักงานและผู้บริหารองค์การทั้งหมดเป็นกลุ่มประชากรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

และเมื่อพิจารณาถึงเกณฑ์ในการให้รางวัลแห่งปีพุทธศักราช 2561 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ องค์การที่จะได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจในหมวดยอดเยี่ยมนั้น ต้องเป็นองค์การที่มีคะแนนประเมินผลภาพรวมในทุกหมวดหมู่เกินกว่า 4.5 คะแนนขึ้นไป ต้องผ่านเกณฑ์การคัดเลือกในรางวัลอื่น ๆ ทุกรางวัล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รางวัลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดีเด่น และ รางวัลการบริหารจัดการ

องค์การดีเด่น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพองค์การที่ดี โดยทั้งนี้ รางวัลในหมวดยอดเยี่ยมถือว่าเป็นรางวัลที่สูงที่สุด และต้องผ่านเกณฑ์ของทุกรางวัลที่รองลงมา ดังนี้

- 1) รางวัลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดีเด่น
- 2) รางวัลการบริหารจัดการองค์การดีเด่น
- 3) รางวัลพัฒนาองค์การดีเด่น ซึ่งประกอบด้วย
 - รางวัลพัฒนาองค์การดีเด่นในภาพรวม
 - รางวัลพัฒนาองค์การดีเด่น ด้านการบริหารสารสนเทศ
 - รางวัลพัฒนาองค์การดีเด่น ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 4) รางวัลผู้นำองค์การดีเด่น
- 5) รางวัลการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสดีเด่น
- 6) รางวัลการดำเนินงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมดีเด่น
- 7) รางวัลนวัตกรรมดีเด่น
- 8) รางวัลประชารัฐวิสาหกิจดีเด่น
- 9) รางวัลความร่วมมือเพื่อการพัฒนาดีเด่น ซึ่งประกอบด้วย 3 กรณี คือ
 - รางวัลความร่วมมือเพื่อการพัฒนาดีเด่น (ด้านการยกระดับการบริหารจัดการ)
 - รางวัลความร่วมมือเพื่อการพัฒนาดีเด่น (ความร่วมมือในเชิงยุทธศาสตร์ Collaboration)
 - รางวัลความร่วมมือเพื่อการพัฒนาเชิงบูรณาการ

ซึ่งด้วยเกณฑ์การพิจารณารางวัลเหล่านี้ ได้สะท้อนถึงการจัดการองค์การที่ดีที่ทั้งต่อองค์การ ต่อพนักงาน ต่อประเทศชาติ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพราะฉะนั้น การพิจารณาศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การที่ได้รับรางวัลนี้ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและสำคัญในการนำเอาผลการศึกษาไปใช้พัฒนาเครื่องมือในการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะจากอิทธิพลของศาสนาอันเป็นความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรม อันอยู่ควบคู่กันมาอย่างยาวนานกับสังคมไทย

ขั้นตอนการวิจัย

ผู้วิจัยเริ่มต้นโดยการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี รวมถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมในพระพุทธศาสนาอันเกี่ยวข้องด้วยการจัดการองค์การในสามสาขา ตามบทความของ ประยงค์ แสนบุราณ (2557) อันประกอบด้วยหลักธรรมในการปกครอง หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง และ ทฤษฎีการปกครอง อันจะนำมาซึ่งสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดีต่อพนักงานที่พนักงานเกิดการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ จากนั้นศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีในเรื่องของการจัดการองค์การอันเกี่ยวเนื่องด้วยสภาวะแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรม

การปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (Individual Work Performance) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behaviour) ความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment) และภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) เพื่อสรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหาความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษา ให้ได้มาซึ่งกรอบแนวคิดการวิจัย จากนั้นเลือกใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณด้วยการใช้แบบสอบถามที่พัฒนาครอบคลุมสอดคล้องกับวิธีการบริหารของผู้บังคับการโดยใช้หลักการในการปกครอง ตามบทความของ ประยงค์ แสนบุราณ (2557) และ ประเมินผลในส่วนของตัวพนักงานเองอันได้แก่ ภาวะหมดไฟในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความผูกพันองค์กร และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อทดสอบอิทธิพลของหลักการในการปกครองต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในทางตรง และผ่านภาวะหมดไฟในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน การมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความผูกพันองค์กร แล้วใช้ผลจากการวิจัยเชิงปริมาณนั้นในการวิเคราะห์โครงสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อพัฒนาตัวแบบหลักธรรมในพระพุทธศาสนาอันสอดคล้องด้วยการจัดการองค์การให้เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร และใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) อันมีคำถามที่พัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ในการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 9 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของปตท. โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์วาทกรรม (Discourse Analysis) การจำแนกข้อมูล (Typology Analysis) และการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) ในการประมวลผล เพื่อสรุปถึงอิทธิพลของหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่ส่งผลต่อความเชื่อต่อค่านิยม ต่อพฤติกรรมอันสอดคล้องด้วยการจัดการองค์การของผู้บริหารองค์การ จากนั้นนำเอาผลการวิจัยของทั้งสองวิธีมาประมวลผลและพัฒนาเป็นตัวแบบ “การจัดการองค์การโดยใช้หลักธรรมจากพระพุทธศาสนาเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร นำองค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูงได้” โดยได้กำหนดแนวทางการดำเนินการวิจัยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

เป็นการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย โดยศึกษาความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี รวมถึงวรรณกรรมต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมในพระพุทธศาสนาอันสอดคล้องด้วยการจัดการองค์การ ภาวะหมดไฟในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน การมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความผูกพันองค์กร และ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมา กำหนดกรอบแนวคิดและตัวแปรสำหรับงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 สร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณและ ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ

เป็นการสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัยโดยนำข้อมูลตัวแปรที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีจากวรรณกรรมต่าง ๆ มาสร้างเป็นแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) คือ การตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวชี้วัดกับนิยามศัพท์เฉพาะโดยผู้เชี่ยวชาญ เมื่อตรวจสอบเนื้อหาและความเข้าใจของแบบสอบถามแล้ว ปรับแก้ถ้อยคำของข้อความตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้สื่อความหมายได้ชัดเจนมากที่สุด โดยค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ทุกข้อคำถามต้องมีค่ามากกว่า 0.5 จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นสามารถใช้ได้ จากนั้นจึงใช้แบบสอบถามที่พัฒนาแล้วเสร็จนี้ไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้นั้นหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบาค ให้ได้ค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่ามีความเชื่อมั่นและยอมรับได้ และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) อีกครั้งหนึ่งซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.40 ขึ้นไปในทางบวกหรือทางลบ (Davis, 1996: 448) และเมื่อดำเนินการปรับแก้จนแบบสอบถามประกอบไปด้วยความเชื่อมั่นและเที่ยงตรงจนเป็นที่ยอมรับและมีมาตรฐานแล้วจึงนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จากนั้นทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Research) โดยใช้สถิติโครงสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อพัฒนาตัวแบบ “หลักธรรมในการปกครองที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ”

ขั้นตอนที่ 3 สร้าง/พัฒนาเครื่องมือ และการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ

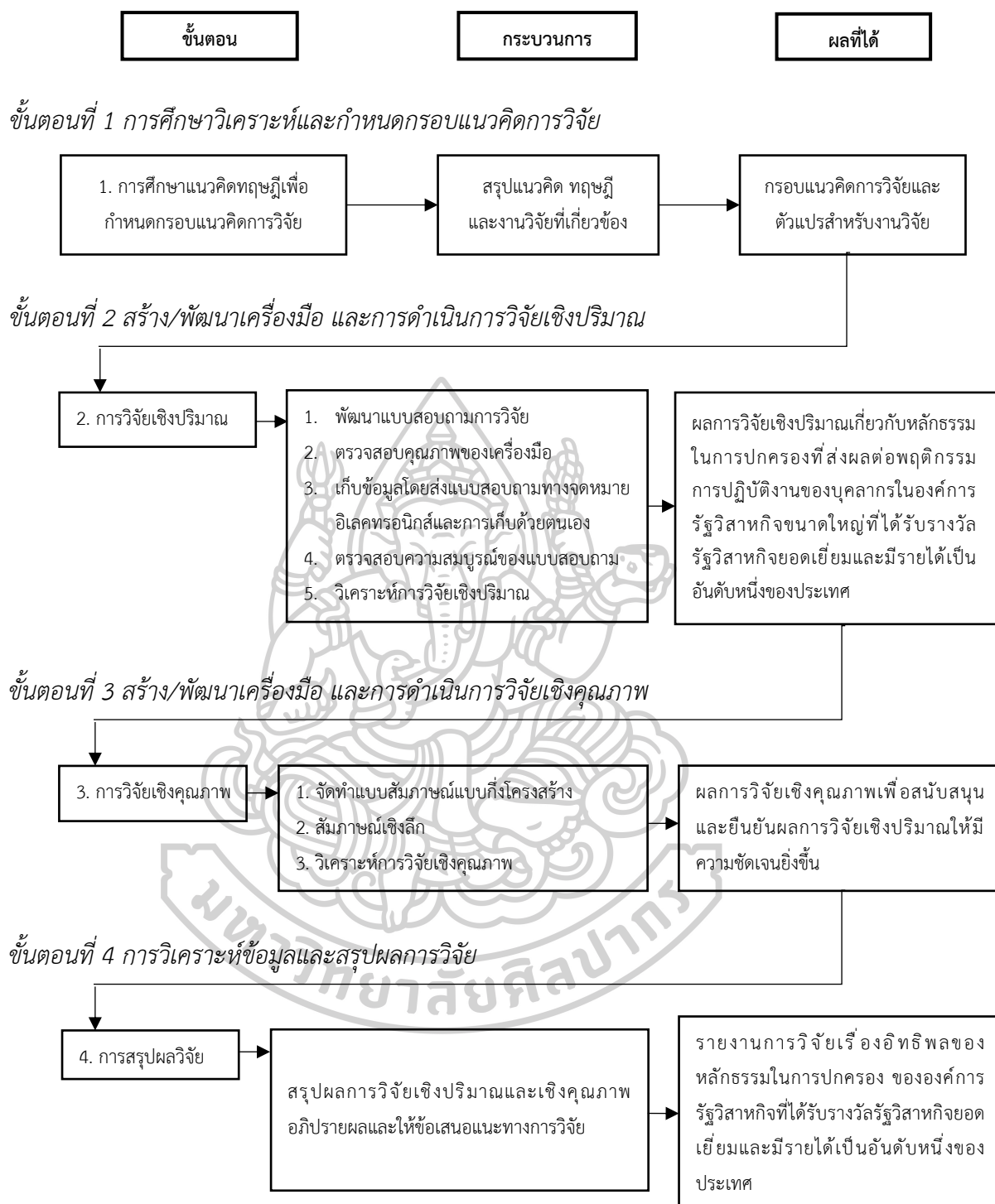
เริ่มจากการพัฒนาคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์จากการค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรมจากเอกสาร งานวิจัย ข้อมูล ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นทดสอบความตรงตามเนื้อหาโดยให้ผู้เชี่ยวชาญทดสอบความเที่ยงแล้วปรับแก้ไขให้เกิดความเหมาะสมก่อนการใช้จริง จากนั้นจึงใช้แบบสัมภาษณ์ที่พัฒนาแล้วเสร็จนี้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 9 ท่าน เพื่อใช้ผลวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ในการพัฒนาตัวแบบที่ได้พัฒนาขึ้นแล้วต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล

หลังจากการเก็บแบบสอบถามทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ผลทางสถิติแล้ว และได้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยวิธีที่เหมาะสมแล้ว จึงสรุปผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยพัฒนาตัวแบบ “การจัดการองค์การโดยใช้หลักธรรมจากพระพุทธศาสนาเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร นำองค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูงได้” เสนอเป็นรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อไป

สำหรับขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้ง 4 ขั้นตอนที่ผ่านมา แสดงดังภาพที่ 21





ภาพที่ 21 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยเพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานขององค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีจำนวนประชากรทั้งหมด 5,288 คน

กลุ่มตัวอย่าง

1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับสมการโครงสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Structural Equation Modeling: SEM) ต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 10-20 ต่อ 1 พารามิเตอร์ที่เป็นตัวแปรสังเกต (Hair et al., 2010) ซึ่งจากโครงสร้างงานวิจัยมีตัวแปรสังเกต 22 ตัวแปร จึงต้องมีกลุ่มตัวอย่างระหว่าง 220-440 ตัวอย่าง แต่ด้วย ปตท. เป็นองค์การขนาดใหญ่ มีหน่วยงานเป็นจำนวนมากและอยู่ในพื้นที่แตกต่างกันในหลายพื้นที่ แต่ด้วยวัตถุประสงค์งานวิจัยมีหน่วยการศึกษาในลักษณะขององค์การที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศซึ่งไม่ใช่หน่วยงานหรือตัวบุคคล จึงพิจารณาว่าบุคลากรทั้งหมดขององค์การมีความเป็นเอกพันธ์ ประกอบกับการดำเนินการแบ่งแยกการสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างสะดวกด้วยเป็นการขอความอนุเคราะห์ห้องกิจการให้ดำเนินการในการนำเสนอแบบสอบถามให้ ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้การสุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) และใช้วิธีการคัดเลือกแบบตามสะดวก (Convenience Selection) โดยการขอความอนุเคราะห์ให้หน่วยงานที่ดูแลด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การส่งแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ให้กับบุคลากรทุกคนในองค์การระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 โดยทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการ คัดเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Selection) ร่วมด้วย เพื่อให้เกิดการบอกต่อและได้มาซึ่งข้อมูลที่เพียงพอในการทำวิจัย ซึ่งหลังจากการดำเนินการด้วยวิธีการดังกล่าวแล้ว ได้รับการตอบรับกลับจากการตอบแบบสอบถามของพนักงาน ปตท. ทั้งสิ้น 389 ท่าน เพียงพอและสอดคล้องกับ Hair et al. (2010) ที่ระบุถึงกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการทำสมการโครงสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Structural Equation Modeling: SEM) ว่าต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 10-20 ต่อ 1 พารามิเตอร์

2) ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) และตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) โดยวิธีการเลือกเจาะจง (Purpose Sampling) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) จากผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์และมีความสำคัญตามวัตถุประสงค์งานวิจัย (ชาย โพลิตา, 2552) ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของ ปตท. (ระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่) เพื่อพิสูจน์ถึงการบริหารจัดการองค์การอันสอดคล้องกับหลักคำสอนในพระพุทธศาสนาอันเกิดจากความเชื่อและค่านิยมของบุคคล (ผู้บริหารระดับสูง) ทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว โดยวิธีการเลือกกลุ่มประชากรนั้น ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งได้นำส่งจดหมายขอเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ทั้งหมดขององค์การ ซึ่งมีจำนวน 13 ท่าน ได้รับการตอบกลับให้เข้าสัมภาษณ์ทั้งสิ้น 9 ท่าน

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้แบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม มีรายละเอียด ดังนี้

1) ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วยตัวแปร 1 ตัว ได้แก่

หลักธรรมในการปกครอง (Buddhist Administration Principles) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) การไม่มีซึ่งอคติ 4 2) พรหมวิหาร 4 3) ราชสังคหวัตถุ 4 4) จักรวรรดิวัตร 12 5) ทศพิธราชธรรม 10 6) อภิธานียธรรม 7

2) ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัวแปร ได้แก่

2.1 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความพึงพอใจในงานจากภายใน และ 2) ความพึงพอใจในงานจากภายนอก

2.2 ความผูกพันองค์การ (Organizational Commitment) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ 2) ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ และ 3) ความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนเองคือการสนับสนุนองค์การและธรรมาภิบาลต่าง ๆ ขององค์การบนพื้นฐานของศีลธรรม

2.3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behaviour) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร คือ 1) การให้ความช่วยเหลือ 2) ความสำนึกในหน้าที่ 3) ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา 4) ความสุภาพอ่อนน้อม และ 5) การให้ความร่วมมือ

2.4 พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (Individual Work Performance) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ 1) พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน 2) พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม และ 3) การไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน

2.5 ภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ
 1) ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ 2) การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน 3) การลดทอน
 ความสามารถของตนเองลง

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการและการวัดตัวแปร

การศึกษาการใช้หลักธรรมในการปกครองในการจัดการองค์การขององค์การรัฐวิสาหกิจที่
 ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ ในส่วนของปัจจัยเชิงสาเหตุ
 หลักธรรมในการปกครอง และผลลัพธ์จากหลักธรรมในการปกครองที่แสดงผลออกมาในรูปของ
 พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 2 กลุ่ม มี 6 ตัวแปรแฝง โดยมีการนิยาม
 คุณลักษณะ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วยตัวแปร 1 ตัว ได้แก่ หลักธรรมในการปกครอง

หลักธรรมในการปกครอง (BAP) ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) การไม่มีซึ่งอคติ 4
 (PJ) 2) พรหมวิหาร 4 (SM) 3) ราชสังคหวัตถุ 4 (RS) 4) จักรวรรดิวัตร 12 (DR) 5) ทศพิธราชธรรม 10
 (VR) 6) อภิธานียธรรม 7 (CW) ผู้วิจัยได้สร้างข้อความที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับ
 การดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย

ด้านการไม่มีซึ่งอคติ 4 (PJ) ได้แก่ 1. ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานคนใดเป็นพิเศษด้วยความ
 ชอบส่วนตัว 2. ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานคนใดอย่างไม่ให้เกียรติด้วยความไม่ชอบส่วนตัว
 3. ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานคนใดด้วยความชอบหรือไม่ชอบจากการถูกหลอกให้เชื่อ 4. ผู้บริหาร
 ปฏิบัติต่อพนักงานคนใดเป็นพิเศษด้วยความกลัวต่ออิทธิพล

ด้านพรหมวิหาร 4 (SM) ได้แก่ 1. ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนด้วยความรัก
 2. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือต่อพนักงานที่ประสบปัญหา 3. ผู้บริหารยินดีในการย้ายงานของพนักงาน
 4. ผู้บริหารไม่โกรธหรือโมโหกับความผิดพลาดในการทำงาน

ด้านราชสังคหวัตถุ 4 (RS) ได้แก่ 1. ผู้บริหารมีความสามารถในการดำเนินกิจการ
 2. ผู้บริหารเลือกคนที่ดีและมีความสามารถขึ้นรับตำแหน่งที่สำคัญ 3. ผู้บริหารมอบโอกาสในการพัฒนา
 ตนเองให้กับพนักงานผ่านช่องทางต่าง ๆ 4. ผู้บริหารใช้วาจาสุภาพกับพนักงานทุกระดับชั้น

ด้านจักรวรรดิวัตร 12 (DR) ได้แก่ 1. ผู้บริหารยึดความถูกต้องเป็นที่ตั้ง 2. ผู้บริหาร
 คำนึงถึงความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน 3. องค์การมีระเบียบที่บังคับใช้อย่างเคร่งครัด
 4. องค์การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานอย่างเหมาะสม 5. ผู้บริหารรับฟังความคิดของพนักงานอย่าง
 ไม่ถือตน

ด้านทศพิธราชธรรม 10 (VR) ได้แก่ 1. องค์การมีกิจกรรมช่วยเหลือสังคมเสมอ 2. ผู้บริหารมีคุณธรรมน่านับถือ 3. ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความขยันและร่วมลำบากไปกับพนักงาน 4. คำพูดของผู้บริหารเชื่อถือได้ 5. ผู้บริหารสุภาพไม่วางท่าถือตัว 6. ผู้บริหารไม่ฟุ้งเฟ้อ 7. ผู้บริหารไม่ใช้อารมณ์กับเรื่องผิดพลาด ใช้เหตุและผลในการแก้ปัญหา 8. องค์การไม่เอาเปรียบพนักงานในเรื่องค่าตอบแทนและภาระงาน 9. ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงความอดทนในการทำงาน 10. ผู้บริหารให้ความเท่าเทียมกับพนักงานทุกคน

ด้านอธิพานิยธรรม 7 (CW) ได้แก่ 1. องค์การให้ความสำคัญกับการประชุมและผลลัพธ์จากการประชุม 2. พนักงานทุกคนรวมถึงผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมประชุม 3. นโยบายที่ได้วางไว้แล้วได้รับการปฏิบัติตามด้วยดี นโยบายที่วางใหม่ไม่เป็นไปเพื่อลบล้างนโยบายเก่า 4. บุคลากรในองค์การให้เกียรติผู้อาวุโส 5. บุคลากรในองค์การให้เกียรติสตรี 6. บุคลากรในองค์การให้ความเคารพในศาสนาและวัฒนธรรม 7. องค์การให้ความสำคัญกับคำสอนในศาสนาและวัฒนธรรม โดยทุกข้อจะกำหนดระดับคะแนนความเหมาะสมและการยอมรับให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบตามคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

กลุ่มที่ 2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร และภาวะหมดไฟในการทำงาน

1) ความพึงพอใจในงาน (JST) ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานจากภายใน (IN) และ ความพึงพอใจในงานจากภายนอก (EN) ผู้วิจัยได้สร้างข้อความที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่องานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย **ความพึงพอใจในงานจากภายใน (IN) ได้แก่** 1. มีภาระงานสูง 2. ได้รับมอบความรับผิดชอบในงาน 3. การได้ปฏิบัติงานที่หลากหลาย 4. งานที่ได้รับมอบสามารถนำมาซึ่งความเจริญเติบโตในองค์การได้ 5. สามารถตัดสินใจในงานได้โดยไม่ขัดต่อศีลธรรม 6. ความมั่นคงในอาชีพกับองค์การ 7. ประโยชน์ของงานที่จะเกิดขึ้นกับสังคม 8. อำนาจในการบริหารงาน 9. ได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน 10. มีอิสระในการตัดสินใจ 11. มีความยืดหยุ่นในวิธีการทำงานสูง 12. ความภูมิใจจากความสำเร็จของงาน **ความพึงพอใจในงานจากภายนอก (EN) ได้แก่** 1. แนวทางการทำงานของหัวหน้างาน 2. ความสามารถของหัวหน้างาน 3. การปฏิบัติตามนโยบายขององค์การ 4. ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนกับภาระงาน 5. โอกาสในการเจริญเติบโตในองค์การ 6. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน 7. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 8. คำชมเชยและรางวัลในการทำงาน โดยทุกข้อจะกำหนดระดับคะแนนความเหมาะสมและการยอมรับให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบตามคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

2) ความผูกพันองค์กร (OCM) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (AC) ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ (CC) และ ความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์กรและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรบนพื้นฐานของศีลธรรม (NC) ผู้วิจัยได้สร้างข้อความที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับความเห็นด้วยของบุคลากรต่อการคงอยู่เป็นบุคลากรขององค์กร ประกอบด้วย **ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (AC)** ได้แก่ 1. ความสุขจากการได้เป็นบุคลากรขององค์กรต่อไป 2. ความรู้สึกผูกพันทางใจกับองค์กร 3. ความรู้สึกหาปัญหาใดที่เกิดกับองค์กรเป็นปัญหาที่เกิดกับตน 4. ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นเสมือนครอบครัว 5. ความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนสำคัญขององค์กร 6. รู้สึกว่าองค์กรมีความสำคัญมากต่อตนเอง **ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ (CC)** ได้แก่ 1. องค์กรนี้คือสิ่งที่ปรารถนาในการหาเลี้ยงชีพ 2. การทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรเป็นเหตุผลให้คงอยู่ 3. การตัดสินใจลาออกเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก 4. การคงอยู่ในองค์กรนี้เพราะการทำงานใหม่ทำได้ยาก 5. หากลาออกจะได้รับผลกระทบต่อตนเองและครอบครัวอย่างมาก 6. มีทางเลือกน้อยมากที่จะลาออกจากองค์กรนี้ **ความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์กรและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรบนพื้นฐานของศีลธรรม (NC)** ได้แก่ 1. รู้สึกผิดเป็นอย่างมากกับการลาออกจากองค์กร 2. มีความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก 3. การคงอยู่กับองค์กรเพราะเป็นหน้าที่และเกิดจากความผูกพัน 4. การคงอยู่กับองค์กรเกิดจากความผูกพันกับบุคลากรทุกคนในบริษัท 5. การคงอยู่กับองค์กรเพราะเห็นแก่ส่วนรวม 6. องค์กรเป็นหนี้บุญคุณจากการทุ่มเทปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก โดยทุกข้อจะกำหนดระดับคะแนนความเหมาะสมและการยอมรับให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบตามคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือ (AT) ความสำนึกในหน้าที่ (CN) ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (SS) ความสุภาพอ่อนน้อม (CS) และ การให้ความร่วมมือ (CV) ผู้วิจัยได้สร้างข้อความที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับความเห็นด้วยของบุคลากรต่อการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ประกอบด้วย **การให้ความช่วยเหลือ (AT)** ได้แก่ 1. การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีภาระงานหนัก 2. การให้ความช่วยเหลือทุกคนในองค์กรในการปฏิบัติงาน 3. การให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่ลางาน 4. การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหา 5. การให้คำแนะนำสอนงานแก่พนักงานคนอื่น **ความสำนึกในหน้าที่ (CN)** ได้แก่ 1. เชื่อในเรื่องความซื่อสัตย์และทุ่มเทให้กับงานสมกับที่องค์กรได้มอบให้ 2. ปฏิบัติงานมากกว่าที่องค์กรต้องการ 3. ไม่อู้งาน 4. ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ

5. ปฏิบัติตามกฎระเบียบองค์การอย่างเคร่งครัด **ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (SS)** ได้แก่ 1. ไม่ตำหนิต่อว่าองค์การกับผู้อื่น 2. ไม่สร้างปัญหาให้เกิดขึ้นกับองค์การ 3. ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ดีในองค์การ มองข้ามเรื่องที่ไม่ดีที่เกิดขึ้น 4. ไม่พยายามหาข้อผิดพลาดขององค์การ 5. ปฏิบัติงานโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งเพียงอย่างเดียว **ความสุภาพอ่อนน้อม (CS)** ได้แก่ 1. หลีกเลียงไม่ให้เกิดปัญหากับเพื่อนร่วมงาน 2. นึกถึงผู้อื่นในการกระทำของตนเอง 3. เคารพในสิทธิของผู้อื่น 4. ระลึกเสมอว่าการปฏิบัติงานของตนส่งผลกระทบต่อผู้อื่น 5. ปฏิบัติงานโดยไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งกับผู้อื่น **การให้ความร่วมมือ (CV)** ได้แก่ 1. ปรับเปลี่ยนตัวเองเสมอตามการเปลี่ยนแปลงขององค์การ 2. เข้าร่วมการประชุมที่สำคัญและมีประโยชน์เสมอ 3. รับอาสาในงานที่เป็นประโยชน์ต่อภาพลักษณ์ขององค์การ 4. ศึกษาติดตามและปฏิบัติตามนโยบายและคำสั่งขององค์การเสมอ โดยทุกข้อจะกำหนดระดับคะแนนความเหมาะสมและการยอมรับให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบตามคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

4) พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน (TP) พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม (CP) และการไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน (CB) ผู้วิจัยได้สร้างข้อความที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับการเกิดขึ้นของพฤติกรรมของบุคลากรต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย **พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน (TP)** ได้แก่ 1. การวางแผนการทำงานและสามารถปฏิบัติงานได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ 2. นึกถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากภาระงานที่ทำ 3. ให้ความสนใจวางแผนในการทำงานว่างานใดควรทำให้แล้วเสร็จก่อนหรือหลัง 4. สามารถปฏิบัติงานตามภาระงานให้สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. สามารถจัดสรรเวลาในการทำงานได้อย่างลงตัว **พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม (CP)** ได้แก่ 1. สามารถทำงานขึ้นใดขึ้นหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงลงได้ก่อนเริ่มงานขึ้นใหม่เสมอ 2. เลือกรางานที่ทำทาก่อนเสมอหากสามารถทำได้ 3. หาความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่เสมอเพื่อให้เกิดการประยุกต์พัฒนาวิธีการทำงาน 4. ฝึกฝนและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานเสมอ 5. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานใหม่ สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการที่ทันสมัยและสร้างสรรค์ 6. เสนอตัวในการรับผิดชอบงานพิเศษนอกเหนือจากภาระงานตน 7. ภาระงานที่ทำทาก่อนเองอย่างต่อเนื่อง 8. มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากการอบรมหรือจากผู้เชี่ยวชาญ **การไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน (CB)** ได้แก่ 1. ไม่พุดบ่นกับปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน 2. ไม่สร้างปัญหาใหญ่โตจากเรื่องเพียงเล็กน้อย 3. ให้ความสำคัญกับด้านที่ดีในการทำงานมากกว่าด้านที่ไม่ดี 4. ไม่พุดถึงสิ่งที่ไม่ดีในการปฏิบัติงานให้เพื่อนร่วมงานฟัง 5. ไม่พุดถึงสิ่งที่ไม่ดีในการทำงานให้บุคคลภายนอกรับรู้ โดยทุกข้อจะกำหนดระดับคะแนนความเหมาะสมและการยอมรับให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบตามคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

5) **ภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT)** ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (EE) การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน (DP) และการลดทอนความสามารถของตนเองลง (PA) ผู้วิจัยได้สร้างข้อความที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับอาการของภาวะหมดไฟในการทำงาน ประกอบด้วย **ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (EE)** ได้แก่ 1. ความรู้สึกเหนื่อยใจเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงาน 2. รู้สึกหมดแรงเมื่อเลิกงานในแต่ละวัน 3. รู้สึกเหนื่อยใจเมื่อตื่นนอนและต้องไปทำงาน 4. การทำงานทั้งวันส่งผลให้เครียดมาก 5. งานที่ทำส่งผลให้หมดกำลังใจและเครียดเป็นอย่างมาก **การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน (DP)** ได้แก่ 1. รู้สึกเบื่อในงานและมีความสนใจงานน้อยมาตั้งแต่ได้ปฏิบัติ 2. มีความมุ่งมั่นในการทำงานน้อยมาก 3. ไม่อยากยุ่งเกี่ยวกับใครระหว่างการทำงาน 4. รู้สึกถูกเหยียดหยามว่างานที่ทำอยู่นั้นไม่มีค่า 5. สงสัยในความสำเร็จของงานที่ทำอยู่ **การลดทอนความสามารถของตนเองลง (PA)** ได้แก่ 1. ไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. รู้สึกว่างานที่ตนเองทำอยู่นั้นไม่สร้างคุณประโยชน์ให้กับองค์กรเลย 3. รู้สึกว่างานที่ตนเองทำนั้นมีผลงานแย่มาก 4. เมื่องานใด ๆ สำเร็จลง ผลของงานสร้างความหดหู่มากใจให้เกิดขึ้น 5. รู้สึกว่างานที่ทำสำเร็จลงนั้นเป็นงานที่ไม่มีคุณค่า 6. ไม่รู้สึกว่าตนเองทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่เชื่อมั่นว่าจะทำงานให้สำเร็จลงได้ โดยทุกข้อจะกำหนดระดับคะแนนความเหมาะสมและการยอมรับให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบตามคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย สามารถจำแนกได้ 2 กลุ่มตามวิธีวิทยาของการศึกษาวิจัย ได้แก่ 1) วิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ครอบคลุมนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ศึกษา และ 2) วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) เครื่องมือวิจัยสำหรับวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลการรับรู้ต่อหลักธรรมในการปกครองที่มีในองค์กร ความรู้สึกพึงพอใจในงาน ความผูกพันขององค์กร การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร และภาวะหมดไฟในการทำงานของบุคลากร ปตท. โดยใช้มาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) โดยสร้างขึ้นตามนิยามเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ มีลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Close-Ended Questionnaire) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานกับบริษัท สถานภาพสมรส การมีบุตรธิดา ลักษณะงานในหน้าที่ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบทดสอบประเมินภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งทำการแปลและพัฒนาจากแบบสอบถาม Maslach Burnout Inventory (MBI-GS) จำนวน 16 ข้อ ซึ่งวัดผลอาการ 3 อาการของภาวะหมดไฟในการทำงาน คือ 1) ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (EE) จำนวน 5 ข้อ 2) การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน (DP) จำนวน 5 ข้อ และ 3) การลดทอนความสามารถของตนเองลง (PA) จำนวน 6 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 แบบทดสอบประเมินความพึงพอใจในงาน ซึ่งทำการแปลและพัฒนาจากแบบสอบถาม Minnesota satisfaction questionnaire (MSQ) ในรูปแบบสั้น ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Weiss et al. (1977) ใน 2 ประเด็น จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในงานจากภายใน (IN) จำนวน 12 ข้อ และ 2) ความพึงพอใจในงานจากภายนอก (EN) จำนวน 8 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 4 แบบทดสอบประเมินการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งทำการแปลและพัฒนาจากแบบสอบถามของ Podsakoff et al. (1990) จำนวน 24 ข้อ โดยแบ่งออกใน 5 สาขาของการวัด คือ 1) การให้ความช่วยเหลือ (AT) จำนวน 5 ข้อ 2) ความสำนึกในหน้าที่ (CN) จำนวน 5 ข้อ 3) ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (SS) จำนวน 5 ข้อ 4) ความสุภาพอ่อนน้อม (CS) จำนวน 5 ข้อ และ 5) การให้ความร่วมมือ (CV) จำนวน 4 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 5 แบบทดสอบประเมินความผูกพันองค์กร ซึ่งทำการแปลและพัฒนาจากแบบสอบถาม Meyer and Allen's Three Component Model (TCM) of Employee Commitment Survey (1993) จำนวน 18 ข้อ ซึ่งวัดค่าความผูกพันองค์กรของบุคคลในสามมิติ คือ 1) ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (AC) จำนวน 6 ข้อ 2) ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ (CC) จำนวน 6 ข้อ และ 3) ความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์กรและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรบนพื้นฐานของศีลธรรม (NC) จำนวน 6 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 6 แบบทดสอบพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งทำการแปลและพัฒนา จากแบบสอบถาม Individual Work Performance Questionnaire ของ Koopmans et al. (2013) จำนวน 18 ข้อ โดยแบ่งออกใน 3 สาขาของการวัด คือ 1) พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน (TP) จำนวน 5 ข้อ 2) พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม (CP) จำนวน 8 ข้อ และ 3) การไม่มี ซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน (CB) จำนวน 5 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตรา ส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 7 แบบทดสอบความเห็นต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่สอดคล้องกับการได้รับ อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม จำนวน 34 ข้อ โดยประกอบด้วย 6 ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) การไม่มีซึ่งอคติ 4 (PJ) จำนวน 4 ข้อ 2) การมี ซึ่งพรหมวิหาร 4 (SM) จำนวน 4 ข้อ 3) ราชสังคหวัตถุ 4 (RS) จำนวน 4 ข้อ 4) จักรวรรดิวัตร 12 (DR) จำนวน 5 ข้อ 5) ทศพิธราชธรรม 10 (VR) จำนวน 10 ข้อ และ 6) อปรีธานิยธรรม 7 (CW) จำนวน 7 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

2) เครื่องมือวิจัยสำหรับวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อเป็น แนวทางในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารระดับสูงของ ปตท. ระดับรองกรรมการ ผู้จัดการใหญ่จำนวน 9 ท่าน โดยแบบสอบถามกึ่งโครงสร้างแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง มีสามองค์ประกอบและลักษณะของ คำถาม ดังนี้

(1) **องค์ประกอบที่ 1** เพื่อสอบถามถึงข้อมูลเชิงลึกในเรื่องแนวคิดหรือนโยบายประจำตน ที่ใช้ในการทำงานนำมาซึ่งความสำเร็จเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

คำถาม ด้วยเป็นที่ทราบกันดีว่า การเข้าทำงานในองค์การนี้และพัฒนาตนเองให้สามารถได้รับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์การได้ ต้องประกอบด้วยความสามารถและความพยายามเป็นอย่างมาก อยากทราบถึงหลักประจำใจในการทำงานของท่าน ที่ท่านคิดว่าเป็นมูลเหตุให้ท่านพัฒนาตนเองมาสู่จุดนี้ได้

(2) **องค์ประกอบที่ 2** เพื่อสอบถามถึงข้อมูลเชิงลึกในเรื่องแนวคิดหรือนโยบายประจำตน ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา

คำถาม ด้วยตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่ท่านดำรงอยู่นี้ เป็นที่ทราบกันดีว่าท่านมีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก การตัดสินใจหรือการกระทำใด ๆ ของท่านต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการประเมินผลงานประจำปี การสนับสนุนช่วยเหลือ การพิจารณา ลงโทษ สามารถสร้างผลกระทบอย่างใหญ่หลวงต่อพนักงานและรวมไปถึงครอบครัวได้ ท่านมีหลัก ในการบริหารบุคคลอย่างไร

(3) องค์ประกอบที่ 3 เพื่อสอบถามถึงข้อมูลเชิงลึกในเรื่องแนวคิดหรือนโยบายประจำตน ในการบริหารองค์การอันมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อสังคมและชุมชนได้

คำถาม ด้วยเป็นที่ทราบกันว่าองค์การที่ท่านบริหารงานอยู่นี้ เป็นองค์การที่ดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ การกระทำการใด ๆ หรือการตัดสินใจใด ๆ ของท่านคือการตัดสินใจขององค์การ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมในวงกว้างได้ ในการพิจารณาดำเนินการหรือกิจการใด ๆ อันเกี่ยวข้องด้วยสังคมภายนอก ท่านมีหลักคิดในการทำงานอย่างไร

ตอนที่ 2 ทฤษฎีการปกครอง หมายถึง รูปแบบการปกครอง 3 ลักษณะที่พระพุทธเจ้า ศาสดาของพระพุทธศาสนา ใช้ในการสอนภิกษุสงฆ์ถึงการปกครองตนเองของพระภิกษุสงฆ์ ซึ่งอาจไม่ตรงกับหลักการปกครองโดยตรง แต่สามารถขยายความได้ว่า

อิตตาริပါတย หมายถึง การปกครองที่ถือเอาตัวผู้ปกครองเป็นใหญ่ พิจารณาตนเองเป็นหลักในการดำเนินการหรือแสดงพฤติกรรมใด ๆ ในการปกครองลักษณะนี้ผู้นำหรือผู้บริหารพึงมีสติในการกระทำการสิ่งใด ๆ ต่อผู้ตาม หรือการดำเนินการใด ๆ ควรพิจารณาให้ถ้วนถี่แล้วจึงค่อยดำเนินการ โดยพึงระลึกเสมอว่าตนเองมีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถสร้างความเดือดร้อนให้กับผู้อื่นได้ ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำพึงมีสติอยู่เสมอ

โลกาธิปไตย หมายถึง การปกครองที่ถือเอาโลกเป็นใหญ่ โดยพิจารณารับฟังถึงเสียงของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันในสังคมกับเรา ในองค์การเรา ซึ่งการพิจารณาสิ่งใด ๆ ก่อนการตัดสินใจดำเนินการใด ๆ เสมอนี้คือการสร้างปัญญา โดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้พึงพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ครอบรอบจนเกิดปัญญาเข้าใจในเรื่องที่จะดำเนินการ แล้วจึงตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการดำเนินการ

ธรรมาธิปไตย หมายถึง การปกครองที่ถือธรรมหรือความถูกต้องเป็นใหญ่ บุคคลพึงยึดอยู่บนหลักของธรรม หรือความจริงอันเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เมื่อพิจารณาในสิ่งใด ๆ แล้วหากสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกสามารถสร้างคุณประโยชน์ได้จึงกระทำ ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้เน้นการปฏิบัติตนที่ถูกต้องตามหลักของความจริงความถูกต้องเป็นบรรทัดฐาน

(1) องค์ประกอบที่ 1 เพื่อสอบถามถึงข้อมูลเชิงลึกในเรื่องแนวทางการบริหารองค์การและผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บริหารมีทฤษฎีการปกครองในลักษณะใด ตามหลัก อิตตาริပါတย โลกาธิปไตย หรือธรรมาธิปไตย ตามที่ได้ระบุไว้

คำถาม หากมีหลักการบริหารที่สำคัญอยู่สามลักษณะ คือ 1) โลกาธิปไตย คือ การรับฟังและพิจารณาถึงผลกระทบต่อผู้อื่น 2) อิตตาริပါတย คือ ใช้ความคิดตนเองเป็นหลัก 3) ธรรมาธิปไตย หรือ ยึดเฉพาะความถูกต้องเท่านั้น ท่านให้นิยามในการบริหารองค์การและผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านอย่างไร หรือ มีหลักการบริหารองค์การอย่างไร ภายใต้หลักการบริหารทั้งสามลักษณะนี้

ตอนที่ 3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ธรรมเนียมหรือหลักปฏิบัติที่ปฏิบัติภายในองค์กรเป็นประจำจนเป็นแนวทาง สามารถสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กรได้ (Santos and Goncalves, 2018) โดยพฤติกรรมที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ได้สะสมสร้างความแข็งแกร่งเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร บุคลากรใช้เป็นบรรทัดฐานในการดำเนินงาน และพัฒนาให้สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนจนกลายเป็นค่านิยม ค่านิยมขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่หล่อหลอมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมในทิศทางเดียวกันกับองค์กร

(1) องค์ประกอบที่ 1 เพื่อสอบถามถึงค่านิยมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารได้รับได้เห็น ทั้งในด้านที่ดีและไม่ดี อันถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นตั้งแต่วันแรกเข้าทำงานจนเป็นผู้บริหารระดับสูงในปัจจุบัน

คำถาม ขอให้ท่านช่วยพิจารณาและอธิบายถึงวัฒนธรรมและค่านิยม หรือง่าย ๆ ว่าลักษณะเฉพาะของบุคลากรของท่าน ที่เมื่อเห็นแล้ว จะรู้ได้ทันทีว่านี่คือคนขององค์กรท่านเอง และค่านิยมใดที่ท่านเห็นควบคู่กับองค์กรของท่านตั้งแต่วันแรกที่ท่านเข้าสู่องค์กรนี้จนถึงวันนี้ แม้ว่าค่านิยมนั้นจะเป็นสิ่งที่ดีและไม่ดีก็ตาม

(2) องค์ประกอบที่ 2 เพื่อสอบถามถึงภูมิหลังของผู้ให้สัมภาษณ์ในเรื่องการนับถือศาสนา และความสนใจในหลักธรรมของศาสนาพุทธ ว่ามีที่มาอย่างไร

คำถาม ขอสอบถามถึงศาสนาที่ท่านนับถือ ท่านมีความสนใจหรือถือในหลักคำสอนของศาสนานั้นแล้วนำมาใช้ในการดำเนินชีวิตหรือการทำงานหรือไม่ หากมีหลักธรรมที่ท่านสนใจ เป็นหลักธรรมใดและท่านมีการนำมาใช้อย่างไรบ้าง รวมถึงท่านได้รับการถ่ายทอด สร้างการรับรู้ถึงแนวทางและวิถีปฏิบัติของหลักธรรมในศาสนาอย่างไร

การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

1) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร และสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม

1.2 จัดทำแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยสร้างตัวชี้วัดสำหรับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 22 ตัวแปร ที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดหลักธรรมในการปกครอง ตัวชี้วัดความพึงพอใจในงาน ตัวชี้วัดความผูกพันองค์กร ตัวชี้วัดพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตัวชี้วัดพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร และ ตัวชี้วัดภาวะหมดไฟในการทำงาน เพื่อใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานต่อไป

1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแบบจำลองการวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้คำแนะนำ และนำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

1) รศ.ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2) รศ.ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร

คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

3) ดร.มรกต กำแพงเพชร

สาขาวิชาการจัดการและการเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

1.5 ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

1.6 เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงจำเป็นต้องมีความไวต่อทฤษฎี (Theoretical sensitivity) โดยผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรม โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับแบบจำลองการวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัย และทำการร่างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ติความ และสรุปประเด็นเพื่อตอบคำถามการวิจัย

2) การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้

2.1 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้การทดสอบความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่น ดังมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดการวิจัย ตลอดจนนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และนำมาปรับปรุงข้อคำถาม จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้สูตร IOC (Item of Objective Congruence Index) = $\Sigma R/N$ จากนั้นประมวลความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายข้อ โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถนำมาเป็นข้อคำถามในแบบสอบถามได้ (Rovinelli and Hambleton, 1976) จากการทดสอบพบว่า มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.66-1.00

2.1.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน เพื่อนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยทุกตัวแปรต้องมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะสามารถยอมรับได้ (Hair et al., 2006) ซึ่งจากการทดสอบ พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์รวมที่ 0.927 และค่าสัมประสิทธิ์ของทุกตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.718-0.963 โดยแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบ่งตามรายด้าน

ตัวแปร		จำนวน ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Cronbach' Alpha)
1. ภาวะหมดไฟในการทำงาน			
1.1	ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์	5	0.922
1.2	การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน	5	0.722
1.3	การลดทอนความสามารถของตนเองลง	6	0.921
2. ความพึงพอใจในงาน			
2.1	ความพึงพอใจในงานจากภายใน	12	0.811
2.2	ความพึงพอใจในงานจากภายนอก	8	0.885
3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร			
3.1	การให้ความช่วยเหลือ	5	0.870
3.2	ความสำนึกในหน้าที่	5	0.838
3.3	ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา	5	0.793
3.4	ความสุภาพอ่อนน้อม	5	0.833
3.5	การให้ความร่วมมือ	4	0.850
4. ความผูกพันขององค์กร			
4.1	ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	6	0.718
4.2	ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ	6	0.744

ตารางที่ 2 สรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบ่งตามรายด้าน (ต่อ)

ตัวแปร		จำนวน ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Cronbach' Alpha)
4.3	ความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์การและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์การบนพื้นฐานของศีลธรรม	6	0.780
5. พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร			
5.1	พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน	5	0.906
5.2	พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม	8	0.926
5.3	การไม่มีสิ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน	5	0.732
6. หลักธรรมในการปกครอง			
6.1	การไม่มีซึ่ง อกติ 4 ประการ	4	0.933
6.2	พรหมวิหาร 4 ประการ	4	0.911
6.3	ราชสังคหวัตถุ 4 ประการ	4	0.963
6.4	จักรวรรดิวัตร 12 ประการ	5	0.943
6.5	ทศพิธราชธรรม 10	10	0.957
6.6	อปรีหานิยธรรม 7 ประการ	7	0.865
รวม		130	0.927

2.2 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลด้วยวิธีตรวจสอบด้วยเทคนิคสามเส้า (ชาย โพลิตา, 2552) ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าผู้วิจัยสามารถใช้แนวคิด ทฤษฎีต่างไปจากเดิม ดีความข้อมูลแตกต่างกันได้มากน้อยเพียงใด มีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory triangulation) คือ การใช้ทฤษฎีมากกว่า 1 ทฤษฎี ซึ่งการวิจัยนี้ได้ใช้ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) และทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์การ (Organizational Support Theory) เพื่อเป็นแนวทางการตีความเพื่อให้ได้ความหมายต่อข้อมูลที่วิเคราะห์

2.2.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Triangulation of sources) คือการใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งภายใต้วิธีการเดียวกัน ด้วยการสัมภาษณ์ในประเด็นเดียวกันจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจำนวน 9 ท่าน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูลทั้งในเชิงสถานที่และบุคคล

2.2.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methods triangulation) คือการใช้วิธีการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation) ตลอดจนสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึกว่าสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หรือไม่ ควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์เชิงลึก

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย แบ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 จัดทำแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับบุคลากร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

1.2 จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยแนบไปพร้อมกับแบบสอบถามส่งไปยังหน่วยงานทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ดำเนินการส่งต่อแบบสอบถามทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โดยขอความอนุเคราะห์ส่งให้บุคลากรทั้งหมด

1.3 ผู้เกี่ยวข้องส่งแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กรระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 ได้รับการตอบรับกลับจากการตอบแบบสอบถามของพนักงาน บมจ.ปตท.ทั้งสิ้น 389 ท่าน ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ถือว่าข้อมูลยอมรับได้ (Nunnally, 1978)

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ดำเนินการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ด้วยวิธีสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกผู้บริหารระดับสูงของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ทั้งหมด ซึ่งมี 13 ท่าน จากนั้นทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จาก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอเข้าสัมภาษณ์ นำส่งให้กับผู้เกี่ยวข้อง โดยได้รับการตอบกลับให้เข้าสัมภาษณ์จำนวน 9 ท่าน ประกอบด้วย

1. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่กลยุทธ์องค์กร
2. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่บริหารองค์กรและความยั่งยืน
3. ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นต้นและก๊าซธรรมชาติ
4. ประธานเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีและวิศวกรรม

5. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติ
6. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่บริหารกลยุทธ์กลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นปลาย
7. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่นวัตกรรมและดิจิทัล
8. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักกฎหมาย
9. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

2.2 การเก็บข้อมูลด้วยวิธีที่หลากหลาย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก พร้อมทั้งการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน และมีการซักถามข้อมูลเพิ่มเติมอีกครั้งจากผู้ให้ข้อมูลหลัก หลังจากสรุปผลการศึกษา เพื่อความเชื่อมั่นว่าข้อมูลนั้นตรงตามความเป็นจริง

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ผู้วิจัย ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเป็นผู้ออกแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และดำเนินการสัมภาษณ์พร้อมบันทึกข้อมูลด้วยเครื่องบันทึกเสียง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสม ตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้แก่ สมุดจดบันทึก ปากกา เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวิเคราะห์หาคำตอบในงานวิจัยต่อไป

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

1) การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นขั้นตอนการจัดกระทำข้อมูลที่อยู่บนพื้นฐานกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะหมดไฟในการทำงาน ประกอบด้วย

- 1) ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์
- 2) การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน และ
- 3) การลดทอนความสามารถของตนเองลง ความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในงานจากภายใน และ 2) ความพึงพอใจในงานจากภายนอก การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ประกอบด้วย 1) การให้ความช่วยเหลือ 2) ความสำนึกในหน้าที่ 3) ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา 4) ความสุภาพอ่อนน้อม และ 5) การให้ความร่วมมือ ความผูกพันองค์กร ประกอบด้วย 1) ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ และ 3) ความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์กรและธุรกรรมต่าง ๆ

ขององค์การบนพื้นฐานของศีลธรรม พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน 2) พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม และ 3) การไม่มีซึ่งพฤติกรรมการต้านต่อการปฏิบัติงาน ความเห็นต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่สอดคล้องกับการได้รับอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ประกอบด้วย 1) การไม่มีซึ่งอคติ 4 2) พรหมวิหาร 4 3) ราชสังคหวัตถุ 4 4) จักรวรรดิวัตร 12 5) ทศพิธราชธรรม 10 และ 6) อปริหานิยธรรม 7 โดยใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา และนำผลข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กำหนดให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้ (Best and Kahn, 2016)

แบบสอบถามตอนที่ 2 เรื่องภาวะหมดไฟในการทำงาน

<u>ลักษณะคำตอบ</u>	<u>คำถามด้านบวก</u>	<u>คำถามด้านลบ</u>
ไม่เคย	กำหนดให้เท่ากับ 1 คะแนน	7 คะแนน
2-3 ครั้ง/ปี หรือน้อยกว่า	กำหนดให้เท่ากับ 2 คะแนน	6 คะแนน
1 ครั้ง/เดือน หรือน้อยกว่า	กำหนดให้เท่ากับ 3 คะแนน	5 คะแนน
2-3 ครั้ง/เดือน	กำหนดให้เท่ากับ 4 คะแนน	4 คะแนน
1 ครั้ง/สัปดาห์	กำหนดให้เท่ากับ 5 คะแนน	3 คะแนน
2-3 ครั้ง/สัปดาห์	กำหนดให้เท่ากับ 6 คะแนน	2 คะแนน
ทุกวัน	กำหนดให้เท่ากับ 7 คะแนน	1 คะแนน

แบบสอบถามตอนที่ 4 เรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

<u>ลักษณะคำตอบ</u>	<u>คำถามด้านบวก</u>	<u>คำถามด้านลบ</u>
ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	กำหนดให้เท่ากับ 1 คะแนน	7 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	กำหนดให้เท่ากับ 2 คะแนน	6 คะแนน
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	กำหนดให้เท่ากับ 3 คะแนน	5 คะแนน
เฉย ๆ	กำหนดให้เท่ากับ 4 คะแนน	4 คะแนน
ค่อนข้างเห็นด้วย	กำหนดให้เท่ากับ 5 คะแนน	3 คะแนน
เห็นด้วย	กำหนดให้เท่ากับ 6 คะแนน	2 คะแนน
เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	กำหนดให้เท่ากับ 7 คะแนน	1 คะแนน

แบบสอบถามตอนที่ 5 เรื่องความผูกพันองค์กร

<u>ลักษณะคำตอบ</u>	<u>คำถามด้านบวก</u>	<u>คำถามด้านลบ</u>
ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	กำหนดให้เท่ากับ 1 คะแนน	7 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	กำหนดให้เท่ากับ 2 คะแนน	6 คะแนน
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	กำหนดให้เท่ากับ 3 คะแนน	5 คะแนน
เฉย ๆ	กำหนดให้เท่ากับ 4 คะแนน	4 คะแนน
ค่อนข้างเห็นด้วย	กำหนดให้เท่ากับ 5 คะแนน	3 คะแนน
เห็นด้วย	กำหนดให้เท่ากับ 6 คะแนน	2 คะแนน
เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	กำหนดให้เท่ากับ 7 คะแนน	1 คะแนน

แบบสอบถามตอนที่ 7 เรื่องสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่สอดคล้องกับการได้รับ
อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง

<u>ลักษณะคำตอบ</u>	<u>คำถามด้านบวก</u>	<u>คำถามด้านลบ</u>
ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	กำหนดให้เท่ากับ 1 คะแนน	7 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	กำหนดให้เท่ากับ 2 คะแนน	6 คะแนน
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	กำหนดให้เท่ากับ 3 คะแนน	5 คะแนน
เฉย ๆ	กำหนดให้เท่ากับ 4 คะแนน	4 คะแนน
ค่อนข้างเห็นด้วย	กำหนดให้เท่ากับ 5 คะแนน	3 คะแนน
เห็นด้วย	กำหนดให้เท่ากับ 6 คะแนน	2 คะแนน
เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	กำหนดให้เท่ากับ 7 คะแนน	1 คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย
มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย	6.51-7.00	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	5.51-6.50	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	4.51-5.50	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างมาก
ค่าเฉลี่ย	3.51-4.50	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	2.51-3.50	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.51-2.50	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.50	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

แบบสอบถามตอนที่ 3 เรื่องความพึงพอใจในงาน

<u>ลักษณะคำตอบ</u>	<u>คำถามด้านบวก</u>	<u>คำถามด้านลบ</u>
ไม่พึงพอใจเป็นอย่างมาก	กำหนดให้เท่ากับ 1 คะแนน	5 คะแนน
ไม่พึงพอใจ	กำหนดให้เท่ากับ 2 คะแนน	4 คะแนน
เฉย ๆ	กำหนดให้เท่ากับ 3 คะแนน	3 คะแนน
พึงพอใจ	กำหนดให้เท่ากับ 4 คะแนน	2 คะแนน
พึงพอใจมาก	กำหนดให้เท่ากับ 5 คะแนน	1 คะแนน

แบบสอบถามตอนที่ 6 เรื่อง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

<u>ลักษณะคำตอบ</u>	<u>คำถามด้านบวก</u>	<u>คำถามด้านลบ</u>
ไม่เคย	กำหนดให้เท่ากับ 1 คะแนน	5 คะแนน
เป็นจริงน้อยมาก	กำหนดให้เท่ากับ 2 คะแนน	4 คะแนน
บางครั้งจริง	กำหนดให้เท่ากับ 3 คะแนน	3 คะแนน
บ่อยครั้ง	กำหนดให้เท่ากับ 4 คะแนน	2 คะแนน
เป็นประจำ	กำหนดให้เท่ากับ 5 คะแนน	1 คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51-5.00	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51-4.50	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51-3.50	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51-2.50	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.50	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

1.3. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลการวัด และโมเดลการวิจัยประกอบด้วย

1.3.1 การวิเคราะห์การแจกแจงแบบปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

1.3.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) (กรีซ แรงสูงเนิน, 2554)

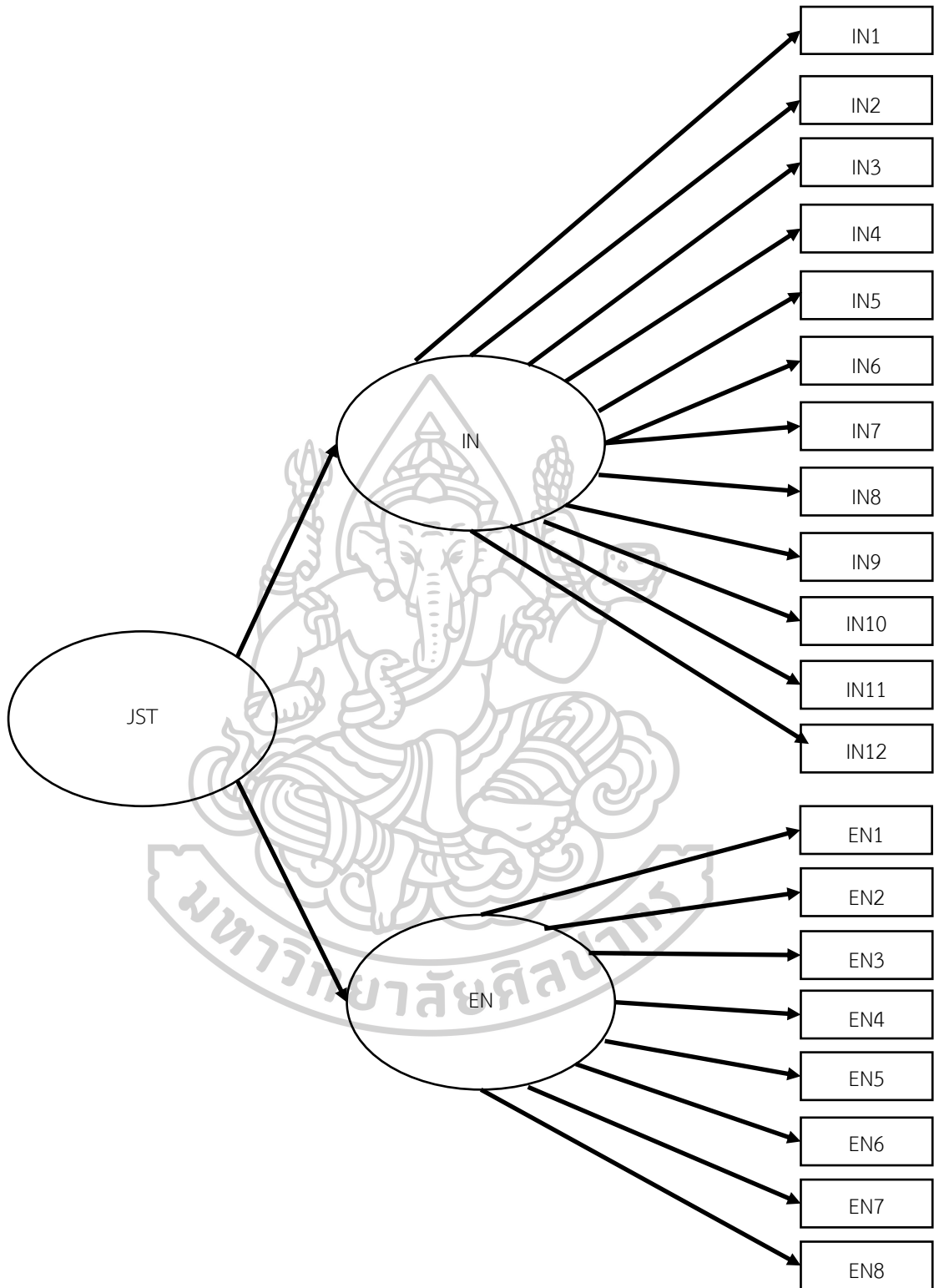
1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสองอันดับ (Second Order Confirmatory Factor Analysis) และ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน (Confirmatory factor analysis of exogenous variable and endogenous variables) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีรายละเอียดดังนี้

1.4.1 การพัฒนาโมเดลการวัดจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีโมเดลการวัด 6 โมเดล ได้แก่ การวัดภาวะหมดไฟในการทำงาน การวัดความพึงพอใจในงาน การวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การวัดความผูกพันองค์การ การวัดพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร และ การวัดสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่สอดคล้องกับการได้รับอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง แสดงดังภาพที่ 22 ถึงภาพที่ 27

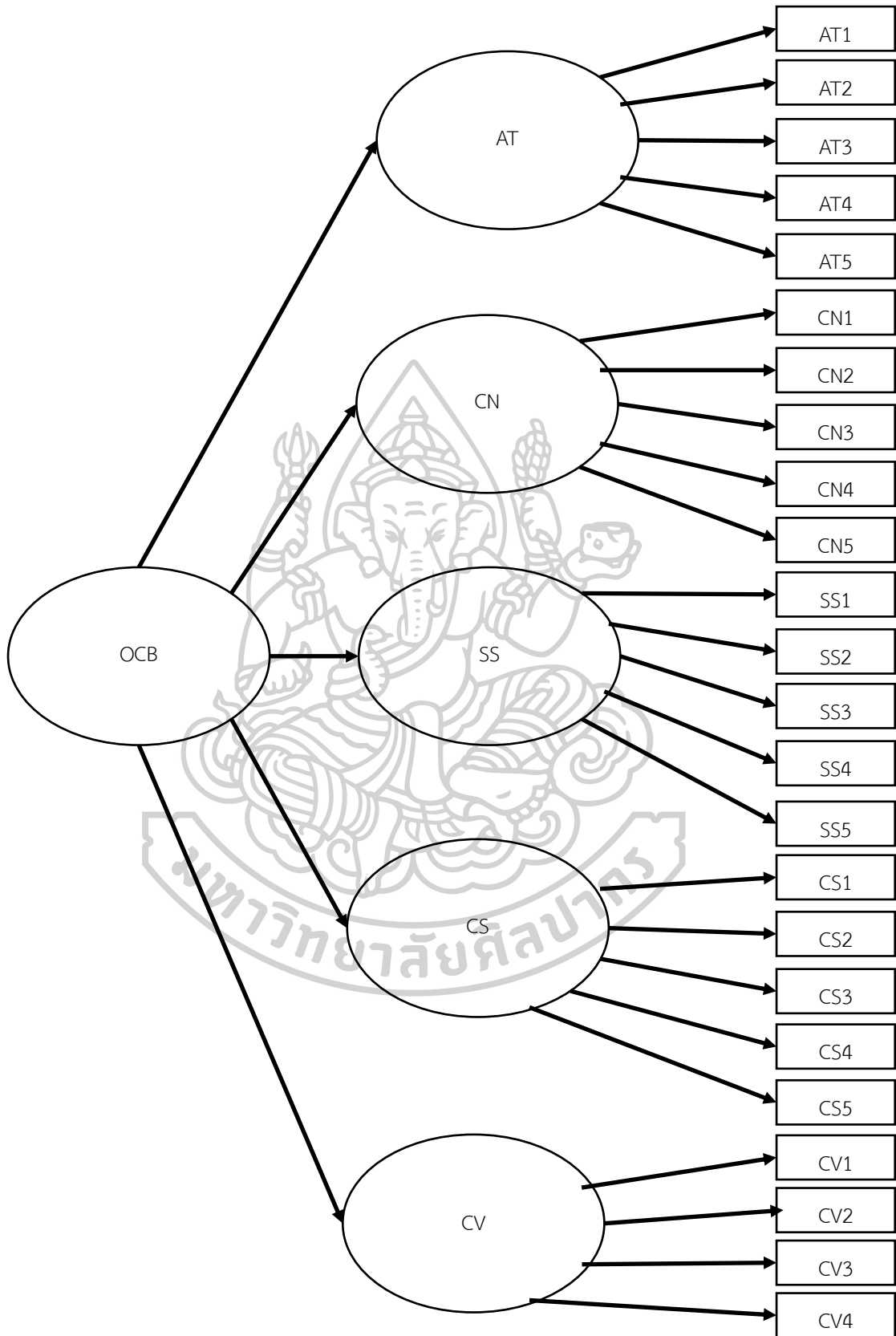




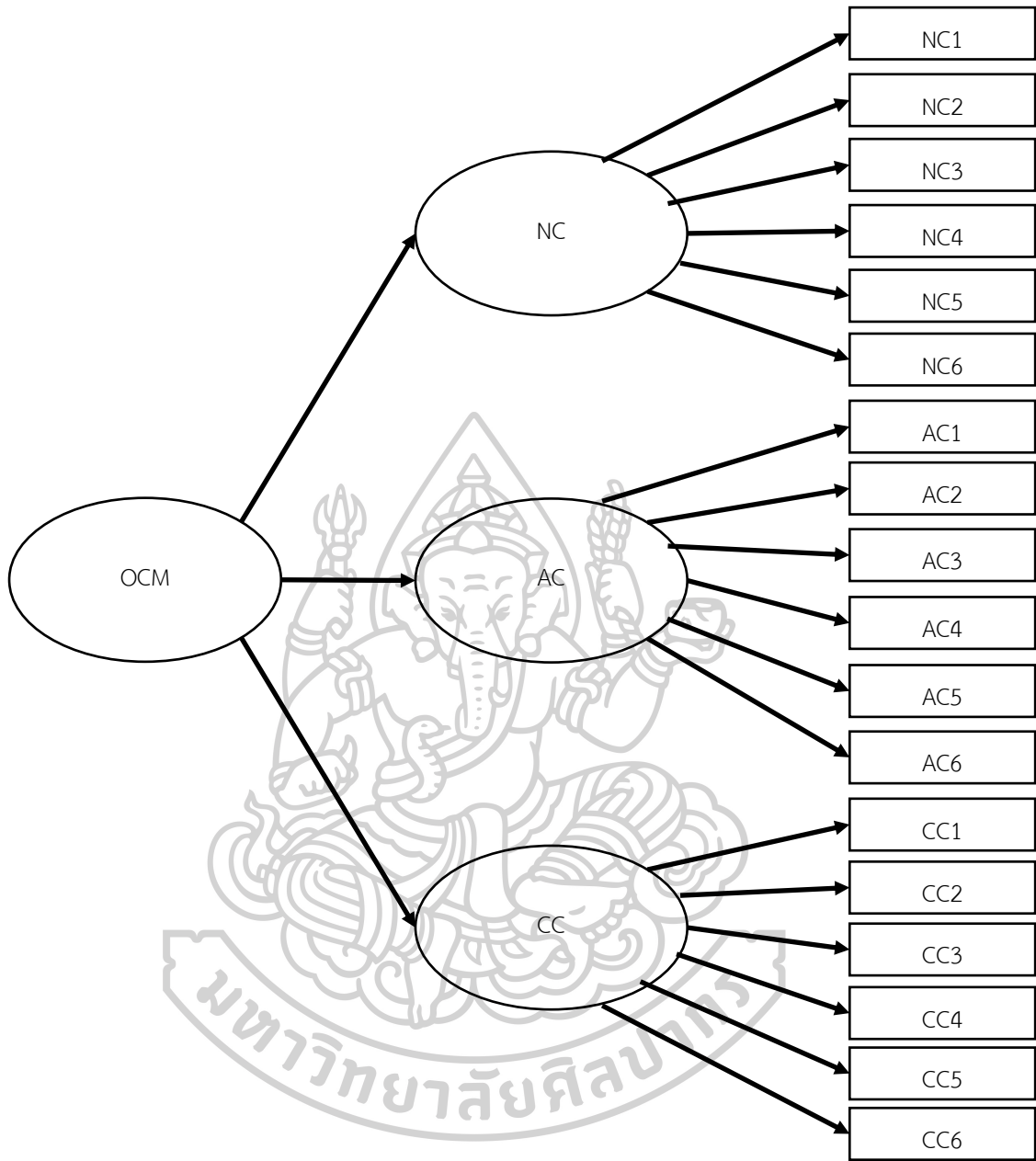
ภาพที่ 22 โมเดลการวัดภาวะหมดไฟในการทำงาน



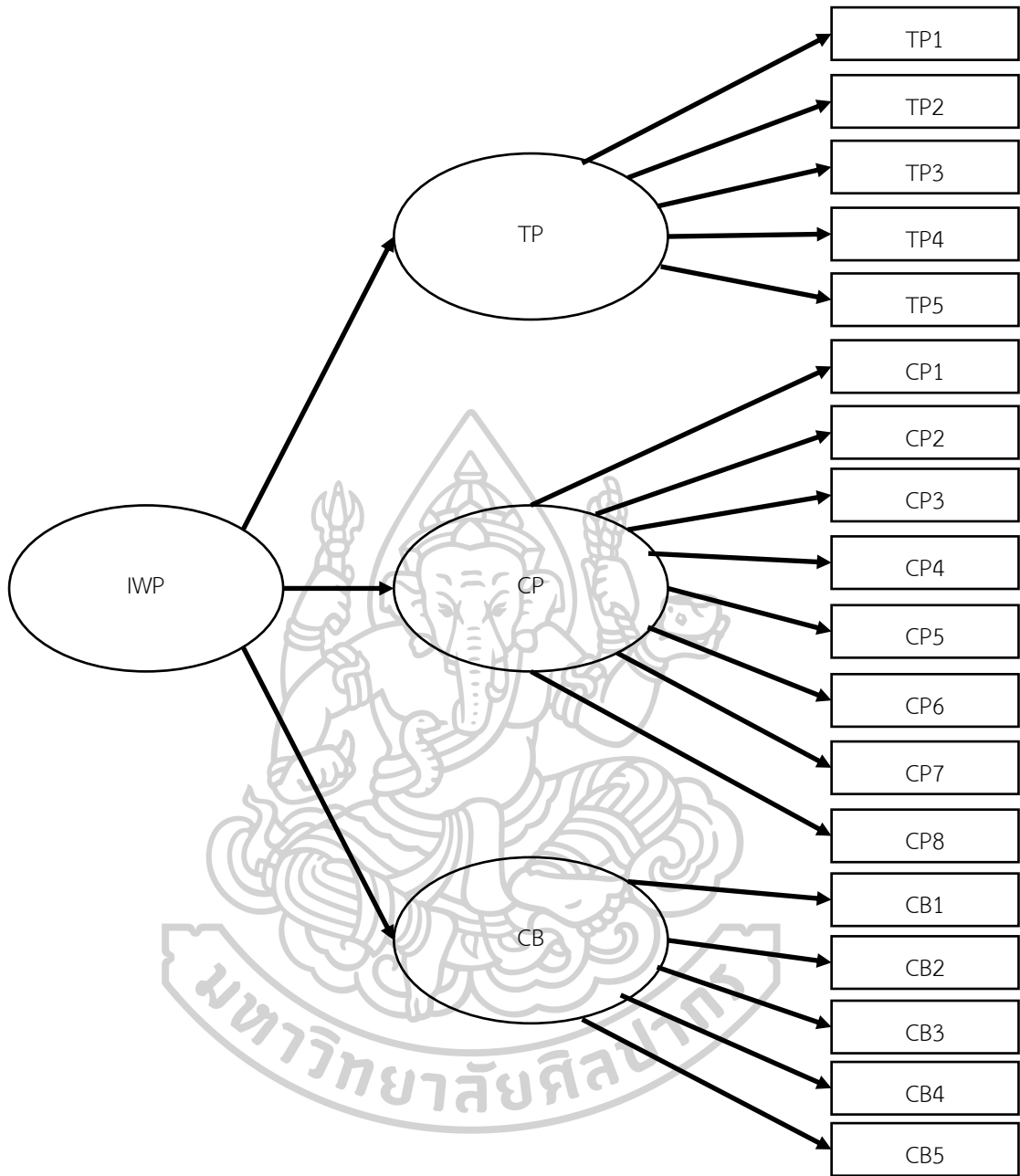
ภาพที่ 23 โมเดลการวัดความพึงพอใจในงาน



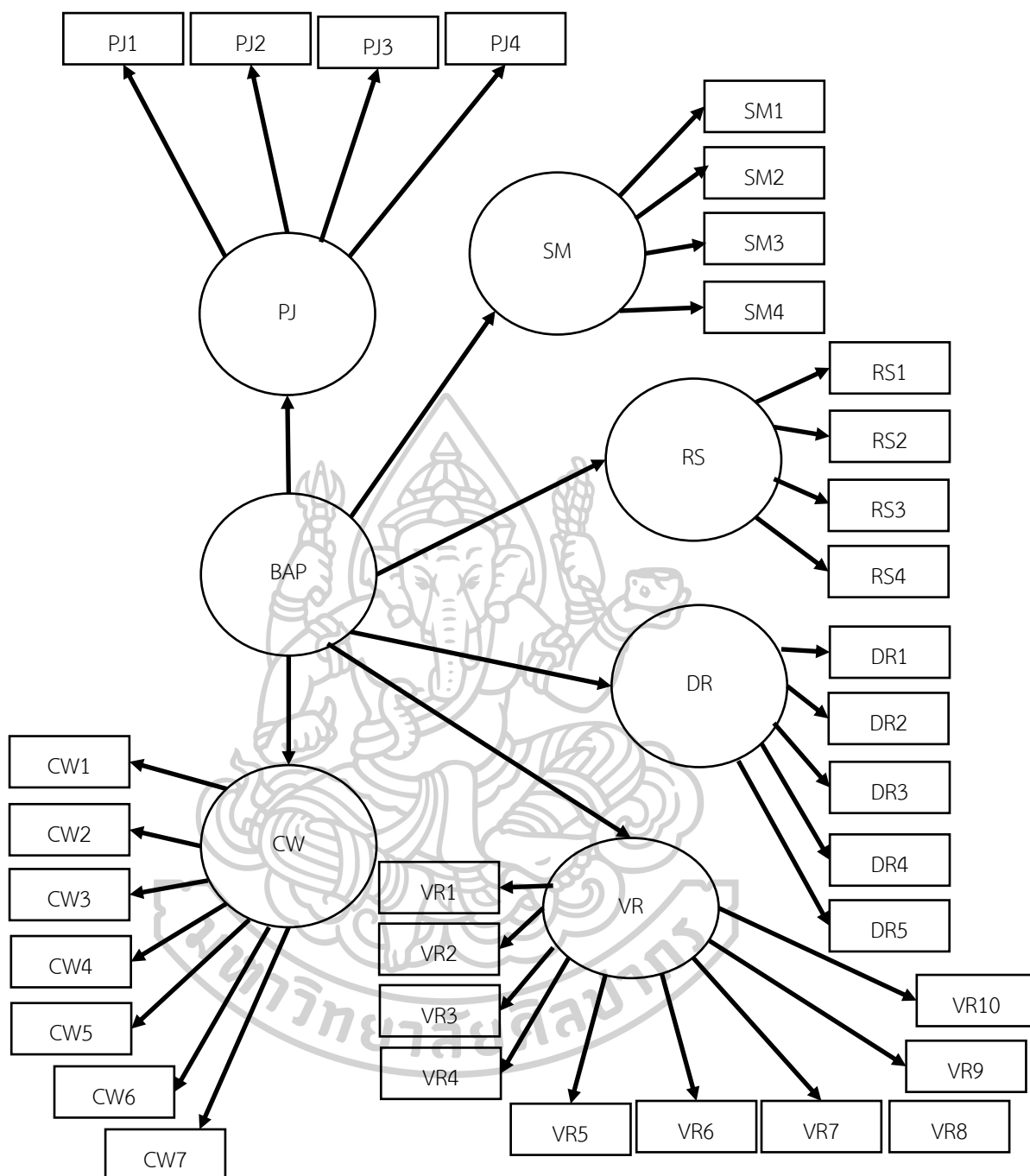
ภาพที่ 24 โมเดลการวัดพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร



ภาพที่ 25 โมเดลการวัดความผูกพันองค์กร



ภาพที่ 26 โมเดลการวัดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร



ภาพที่ 27 โมเดลการวัดสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่สอดคล้องกับการได้รับอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง

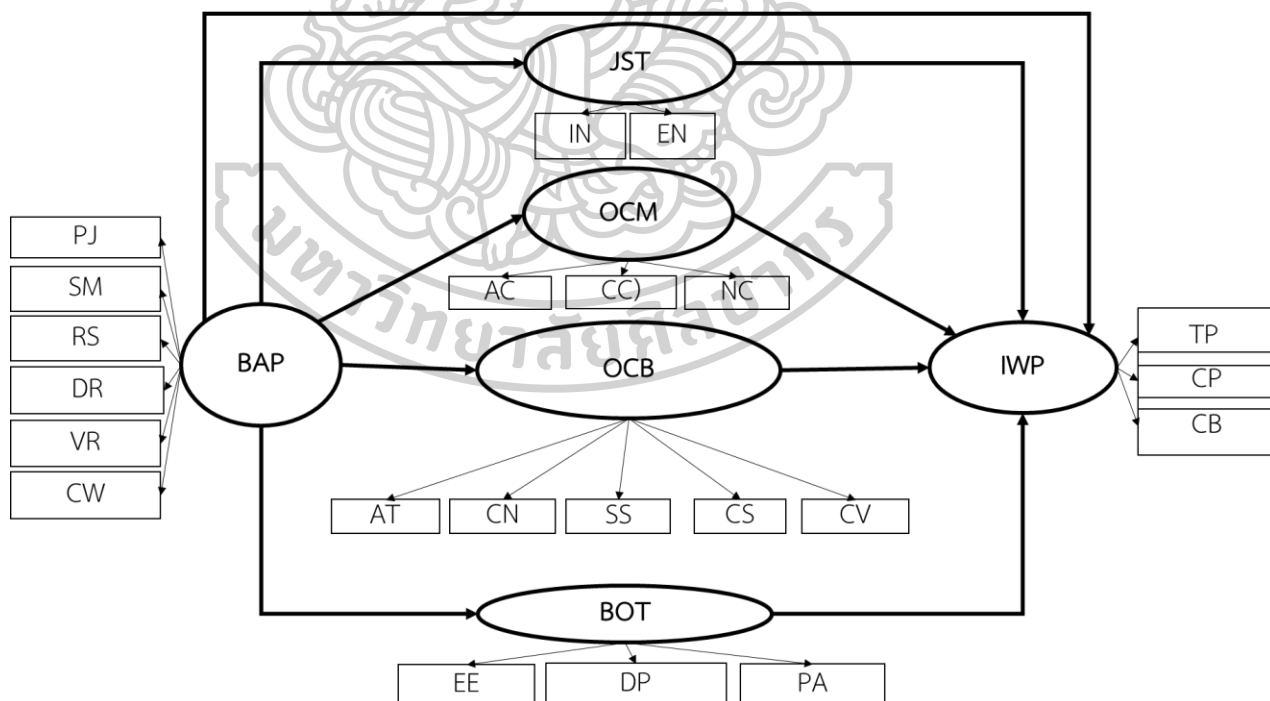
1.4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

1.4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

1.4.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

1.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ และความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้

1.5.1 การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของหลักธรรมในการปกครองที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ แสดงดังภาพที่ 28



ภาพที่ 28 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของหลักธรรมในการปกครองที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ

1.5.2 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยพิจารณาจากค่า χ^2 , ค่า χ^2/df , ค่า CFI, ค่า GFI, ค่า AGFI, และค่า RMSEA

1.5.3 การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งหมด

2) การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อให้ได้ความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้าทางด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยพิสูจน์ในด้านของ แหล่งข้อมูล (บุคคล) เวลา และ สถานที่ ที่แตกต่างกัน และใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบข้อมูลจากวิธีการเก็บข้อมูลที่ต่างกันในเรื่องเดียวกัน โดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การตีความจากพฤติกรรม (สุภางค์ จันทวานิช, 2556)

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์วาทกรรม (Discourse Analysis) การจำแนกข้อมูล (Typology Analysis) และการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) ในการประมวลผล เพื่อสรุปถึงหลักธรรม ในพระพุทธศาสนาอันสอดคล้องด้วยการจัดการองค์การ ในลักษณะของหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองและทฤษฎีการปกครอง

2.3 นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ มาดำเนินการบูรณาการและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อนำมาสร้างข้อสรุปและเขียนรายงานวิจัยต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

การวิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1) สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการบรรยายสิ่งที่ศึกษา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2) สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ

3) สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย

3.1 การทดสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ โดยพิจารณาจากความเบ้ (Skewness) ซึ่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

3.2 การทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.90 ทำให้ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Pallant, 2010; Rubin, 2012)

3.3 การทำการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) โดยมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 เมื่อตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายตัวแปรอื่นโดยปราศจากความคลาดเคลื่อน ส่วนค่าอื่น ๆ จะแปลความหมายได้ดังนี้ (Hair et al., 2006)

0.8 ขึ้นไป	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก
0.70-0.79	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดี
0.60-0.69	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบปานกลาง
0.50-0.59	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบน้อย
น้อยกว่า 0.50	ไม่เหมาะสมที่นำข้อมูลชุดนั้นมาวิเคราะห์องค์ประกอบ

และค่า Bartlett's Test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของตัวแปรว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าค่า Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ (Hair et al., 2006)

4) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล มีดังนี้

4.1.1.1 ค่าไคสแควร์ (Chi-square) คือ ค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรแปรปรวนรวมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริง กับเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนรวมของโมเดลที่พัฒนาขึ้น โดยค่าสถิติไคสแควร์ที่มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลนั้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

4.1.1.2 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square) คือ ค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อค่าสถิติไคสแควร์ เนื่องจากการใช้ค่าไคสแควร์มีข้อจำกัด กล่าวคือค่าไคสแควร์จะมีค่าสูงหากขนาดตัวอย่างใหญ่ ทำให้อาจจะสรุปว่าโมเดลไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน โดยค่าไคสแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 แสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker and Lomax, 2010)

4.1.1.3 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) คือ ค่าเปรียบเทียบค่าไคสแควร์ของโมเดลอิสระลบลด้วยองศาอิสระของโมเดลอิสระกับค่าไคสแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยลบลด้วยองศาอิสระของโมเดลของผู้วิจัย โมเดลที่พัฒนาขึ้นกับโมเดลอิสระ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kaplan, 2000)

4.1.1.4 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) คือ ค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าไคสแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยและค่าไคสแควร์ของโมเดลอิสระซึ่งโมเดลอิสระ คือ ตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน หรือค่าแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Byrne, 2016)

4.1.1.5 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) คือ ค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI โดยคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปร และขนาดขององศาอิสระ ซึ่งดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเหมือนกับดัชนี GFI ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Byrne, 2016)

4.1.1.6 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Sigauw, 2000)

ตารางที่ 3 ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05
p-value	$p > 0.05$
χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$
CFI	≥ 0.95
GFI	> 0.90
AGFI	> 0.90
RMSEA	< 0.05

4.1.2 การทดสอบค่าดัชนีการวัด (Composite Reliability: CR) หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

4.1.3 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) หมายถึง ค่าที่ทำการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 จึงผ่านเกณฑ์ (Hair et al., 2006)

4.1.4 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) คือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐาน ไม่มีหน่วย ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่ามากกว่า 0.30 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (วิยะดา ต้นวัฒนากุล อ้างถึงใน ยุทธ ไกรวรรณ, 2551)

4.2 การวิเคราะห์โมเดลการวิจัย ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลเหมือนกับที่กล่าวไว้ในข้อ 4.1 และค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศนี้ มีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร และภาวะหมดไฟในการทำงาน ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ 2. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และภาวะหมดไฟในการทำงาน ที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ 3. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่าน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และภาวะหมดไฟในการทำงาน ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ 4. เพื่อศึกษาถึงความสอดคล้องระหว่างหลักธรรมในการปกครองกับหลักคิด และแนวทางการบริหารองค์การของผู้บริหารระดับสูงขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) คือ มีการผสมผสานวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) ด้วยการใช่วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริมเพื่อขยายความตรวจสอบยืนยัน และเพิ่มความลึกของข้อมูลเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ มีลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
- ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันขององค์การ
- ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลากร
- ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมในการปกครอง
- ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น
- ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง
- ตอนที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง
- ตอนที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน
- ตอนที่ 12 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย
- ตอนที่ 13 ผลการวิเคราะห์ศักยภาพของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 รายละเอียดแบบสัมภาษณ์
- ตอนที่ 2 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลหลัก
- ตอนที่ 3 ผลวิเคราะห์การสัมภาษณ์
- ตอนที่ 4 สรุปผลการสัมภาษณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนด และแปลความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

\bar{x}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Skew	หมายถึง	ค่าความเบ้
Kurtosis	หมายถึง	ค่าความโด่ง
F	หมายถึง	ค่าสถิติทดสอบเอฟ
χ^2	หมายถึง	ค่าไค-สแควร์
df	หมายถึง	ค่าองศาความเป็นอิสระ
KMO	หมายถึง	ค่าดัชนีวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบ
Bartlett's Test	หมายถึง	ความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร
RMSEA	หมายถึง	ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ
CFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ
GFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
p-value	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ
DE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลทางตรง
IE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลทางอ้อม
TE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลรวม
SS	หมายถึง	ผลบวกกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน
MS	หมายถึง	ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน
MD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนเฉลี่ย
SE	หมายถึง	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
CR	หมายถึง	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด
AVE	หมายถึง	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้

เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนด และแปลความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปรต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

BOT	หมายถึง	ภาวะหมดไฟในการทำงาน
EE	หมายถึง	ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์
PA	หมายถึง	การลดทอนความสามารถของตนเองลง
DP	หมายถึง	การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน
JST	หมายถึง	ความพึงพอใจในงาน
IN	หมายถึง	ความพึงพอใจในงานจากภายใน
EN	หมายถึง	ความพึงพอใจในงานจากภายนอก
OCB	หมายถึง	พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
AT	หมายถึง	การให้ความช่วยเหลือ
CN	หมายถึง	ความสำนึกในหน้าที่
SS	หมายถึง	ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา
CS	หมายถึง	ความสุภาพอ่อนน้อม
CV	หมายถึง	การให้ความร่วมมือ
OCM	หมายถึง	ความผูกพันขององค์กร
AC	หมายถึง	ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
CC	หมายถึง	ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ
NC	หมายถึง	ความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์กรและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรบนพื้นฐานของศีลธรรม
IWP	หมายถึง	พฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร
TP	หมายถึง	พฤติกรรมปฏิบัติงานต่อภาระงาน
CP	หมายถึง	พฤติกรรมปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม
CB	หมายถึง	การไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน

BAP	หมายถึง	หลักธรรมในการปกครอง
PJ	หมายถึง	การไม่มีซึ่งอคติ 4
SM	หมายถึง	พรหมวิหาร 4
RS	หมายถึง	ราชสังคหวัตถุ 4
DR	หมายถึง	จักรวรรดิวัตร 12
VR	หมายถึง	ทศพิธราชธรรม 10
CW	หมายถึง	อปริหานิยธรรม 7

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานกับองค์กร สถานภาพสมรส การมีบุตรธิดา ลักษณะงานในหน้าที่ ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=389)

ข้อมูลส่วนบุคคล	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	265	68.12
	หญิง	124	31.88
	รวม	389	100.0
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	89	22.88
	31-40 ปี	168	43.19
	41-50 ปี	81	20.82
	51-60 ปี	51	13.11
	รวม	389	100.0
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	34	8.74
	ปริญญาตรี	120	30.85
	ปริญญาโท	229	58.87
	สูงกว่าปริญญาโท	6	1.54
	รวม	389	100.0

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

(n=389)

ข้อมูลส่วนบุคคล	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
อายุงาน	น้อยกว่า 1 ปี	27	6.94
	1-5 ปี	76	19.54
	6-10 ปี	102	26.22
	11-15 ปี	64	16.45
	มากกว่า 15 ปี	120	30.85
	รวม		389
สถานภาพสมรส	โสด	176	45.24
	สมรส	205	52.70
	หม้าย	3	0.77
	หย่าร้าง	5	1.29
	รวม		389
มีบุตร-ธิดา	มี	171	43.96
	ไม่มี	218	56.04
	รวม		389
ลักษณะงานในหน้าที่	วิศวกรรม	56	14.40
	วิจัย	3	0.77
	การตลาด	25	6.43
	บัญชีและการเงิน	44	11.31
	ทรัพยากรบุคคล	9	2.31
	ผู้แทนขาย	27	6.94
	จัดซื้อ	8	2.06
	สื่อสารองค์กร	2	0.51
	สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย	11	2.83
	กฎหมาย	5	1.29
	งานปฏิบัติการ (งานช่าง)	65	16.71
	บริหารคลัง	32	8.23
	ฝึกอบรม	3	0.77
	ตรวจสอบ	2	0.51
	ผู้บริหาร	22	5.66
	อื่น ๆ	75	19.28
	รวม		389

จากข้อมูลในตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 68.12 และเพศหญิง จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 31.88 ตามลำดับ

ด้านอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 43.19 รองลงมา คือ ช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 22.88 ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 20.82 และจำนวนน้อยที่สุด คือ ช่วงอายุ 51-60 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 13.11ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 58.87 รองลงมา คือ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 30.85 สำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.74 จำนวนน้อยที่สุด คือ สำเร็จการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.54 ตามลำดับ

ด้านอายุงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน มากกว่า 15 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 30.85 รองลงมา คือ อายุงาน 6-10 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 26.22 อายุงาน 1-5 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 19.54 อายุงาน 11-15 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16.45 และจำนวนน้อยที่สุด คือ อายุงาน น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.94

ด้านสถานภาพสมรส ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 52.70 รองลงมา คือ สถานภาพโสด จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 45.24 สถานภาพหย่าร้าง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.29 และจำนวนน้อยที่สุด คือ สถานภาพหม้าย จำนวน 3 คน คิดร้อยละ 0.77 ตามลำดับ

ด้านมีบุตร-ธิดา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่มีบุตร-ธิดา จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 56.05 และมีบุตร-ธิดา จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 43.96

ด้านลักษณะงานในหน้าที่ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีลักษณะงานในหน้าที่ คือ อื่น ๆ จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 19.28 รองลงมา คือ งานปฏิบัติการ (งานช่าง) จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 16.71 วิศวกรรม จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40 บัญชีและการเงิน จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.31 บริหารคลัง จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 8.23 ผู้แทนขาย จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.94 การตลาด จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.43 ผู้บริหาร จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.66 สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.83 ทรัพยากรบุคคล จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.31 จัดซื้อ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.06 กฎหมาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.29 วิจัย และฝึกอบรม จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.77 เท่ากัน และจำนวนน้อยที่สุด คือ สื่อสารองค์กร และตรวจสอบ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.51

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน

ข้อมูลทั่วไปของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน ประกอบด้วย ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน และการลดทอนความสามารถของตนเองลง โดยมีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นรายด้านและความคิดเห็นโดยรวม ดังนี้

ตารางที่ 5 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะหมดไฟในการทำงาน ด้านความเหนื่อยล้าทางอารมณ์

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เคย	2-3 ครั้ง/ปี หรือ น้อยกว่า	1 ครั้ง/เดือน หรือ น้อยกว่า	2-3 ครั้ง/เดือน	1 ครั้ง/สัปดาห์	2-3 ครั้ง/สัปดาห์	ทุกวัน			
1. ฉันทู้สึกเหนื่อยใจเป็นอย่างมากจากการทำงาน	37 9.51	122 31.36	99 25.45	45 11.57	29 7.46	47 12.08	10 2.57	3.23	1.60	ค่อนข้างน้อย
2. เมื่อเลิกงานในแต่ละวันฉันรู้สึกหมดแรง	42 10.80	75 19.28	102 26.22	62 15.94	35 9.00	49 12.60	24 6.17	3.56	1.72	ปานกลาง
3. ฉันทู้สึกเหนื่อยใจเมื่อตื่นขึ้นมาแล้วนึกขึ้นว่าจะต้องไปทำงานอีกแล้ว	68 17.48	73 18.77	78 20.05	73 18.77	24 6.17	52 13.37	21 5.40	3.39	1.80	ค่อนข้างน้อย

ตารางที่ 5 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะหมดไฟในการทำงาน
ด้านความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (ต่อ)

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เคย	2-3 ครั้ง/ปี หรือ น้อย กว่า	1 ครั้ง/ เดือน หรือ น้อย กว่า	2-3 ครั้ง/ เดือน	1 ครั้ง/ สัปดาห์	2-3 ครั้ง/ สัปดาห์	ทุกวัน			
4. การทำงาน ทั้งวันเป็น สิ่งที่ทำให้ ฉันเครียด มาก	67 17.22	99 25.45	75 19.28	64 16.45	39 10.03	30 7.71	15 3.86	3.15	1.67	ค่อนข้าง น้อย
5. งานที่ทำ อยู่นี้ทำให้ ฉันหมด กำลังและ เหน็ด เหนื่อย อย่างมาก	97 24.94	120 30.85	64 16.45	53 13.62	8 2.06	31 7.97	16 4.11	2.77	1.69	ค่อนข้าง น้อย
รวมเฉลี่ย								3.22	1.43	ค่อนข้าง น้อย

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน
ด้านความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เมื่อเลิกงานในแต่ละวันฉันรู้สึกหมดแรง
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 รองลงมาคือ ฉันรู้สึกเหนื่อยใจเมื่อตื่นเช้ามาแล้วนึกขึ้นว่าจะต้องไปทำงาน
อีกแล้ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ฉันรู้สึกเหนื่อยใจเป็นอย่างมากจากการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23
การทำงานทั้งวันเป็นสิ่งที่ทำให้ฉันเครียดมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ย
ต่ำสุด คือ งานที่ทำอยู่นี้ทำให้ฉันหมดกำลังและเหน็ดเหนื่อยอย่างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77

ตารางที่ 6 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะหมดไฟในการทำงาน
ด้านการลดทอนความสามารถของตนเองลง

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เคย	2-3 ครั้ง/ปี หรือ น้อย กว่า	1 ครั้ง/ เดือน หรือ น้อย กว่า	2-3 ครั้ง/ เดือน	1 ครั้ง/ สัปดาห์	2-3 ครั้ง/ สัปดาห์	ทุกวัน			
1. ฉันสามารถ แก้ปัญหาใน การทำงานของ ฉันได้อย่างมี ประสิทธิภาพ *	128 32.90	112 28.79	62 15.94	58 14.91	14 3.60	6 1.54	9 2.31	2.41	1.44	ค่อนข้าง น้อย
2. ฉันรู้สึกว่าคุณ ได้สร้าง คุณประโยชน์ ให้แก่องค์กร อย่างมากจาก งานที่ฉันทำ *	141 36.25	64 16.45	26 6.68	71 18.25	36 9.25	37 9.51	14 3.60	2.91	1.90	ค่อนข้าง น้อย
3. ในความคิดของ ฉัน ฉันทำงาน ของฉันได้อย่าง ดีมาก *	138 35.48	80 20.57	56 14.40	45 11.57	50 12.85	11 2.83	9 2.31	2.63	1.66	ค่อนข้าง น้อย
4. ฉันรู้สึกเบื่อ บานใจมากเมื่อ ได้ทำงานใด ๆ สำเร็จลง *	226 58.10	70 17.99	17 4.37	26 6.68	28 7.20	16 4.11	6 1.54	2.05	1.61	น้อย
5. ฉันได้ทำงานที่ มีคุณค่าสำเร็จ อย่างมากมาย ด้วยงานที่ฉัน ทำอยู่นี้ *	149 38.30	80 20.57	49 12.60	26 6.68	55 14.14	13 3.34	17 4.37	2.65	1.81	ค่อนข้าง น้อย

ตารางที่ 6 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะหมดไฟในการทำงาน
ด้านการลดทอนความสามารถของตนเองลง (ต่อ)

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เคย	2-3 ครั้ง/ปี หรือ น้อยกว่า	1 ครั้ง/ เดือน หรือ น้อยกว่า	2-3 ครั้ง/ เดือน	1 ครั้ง/ สัปดาห์	2-3 ครั้ง/ สัปดาห์	ทุกวัน			
6. ในการทำงาน ฉันมั่นใจว่าฉัน ทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และสามารถทำ ให้งานจบลงได้*	180 46.27	76 19.54	36 9.25	33 8.48	27 6.94	25 6.43	12 3.08	2.42	1.78	น้อย
รวมเฉลี่ย								2.41	1.32	น้อย

หมายเหตุ : * คำถามเชิงลบและได้กลับค่าการให้คะแนนแล้ว

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน
ด้านการลดทอนความสามารถของตนเองลง โดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ฉันรู้สึกว่าคุณประโยชน์ให้แก่
องค์กรอย่างมากจากงานที่ฉันทำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 รองลงมาคือ ฉันได้ทำงานที่มีคุณค่าสำเร็จ
อย่างมากมาด้วยงานที่ฉันทำอยู่นี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 ในความคิดของฉัน ฉันทำงานของฉัน
ได้อย่างดีมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63 ในการทำงาน ฉันมั่นใจว่าฉันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
และสามารถทำให้งานจบลงได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 ฉันสามารถแก้ปัญหาในการทำงานของฉัน
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ฉันรู้สึก
เบื่อกับงานมากเมื่อได้ทำงานใด ๆ สำเร็จลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.05

ตารางที่ 7 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะหมดไฟในการทำงาน ด้านการมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เคย	2-3 ครั้ง/ปี หรือ น้อยกว่า	1 ครั้ง/ เดือน หรือ น้อยกว่า	2-3 ครั้ง/ เดือน	1 ครั้ง/ สัปดาห์	2-3 ครั้ง/ สัปดาห์	ทุกวัน			
1. ฉันรู้สึกเบื่อและสนใจในงานน้อยมาก ตั้งแต่ฉันเริ่มทำงานนี้	144 37.02	78 20.05	106 27.25	19 4.88	20 5.14	11 2.83	11 2.83	2.41	1.52	น้อย
2. ฉันรู้สึกว่าความมุ่งมั่นในการทำงานของฉันมีน้อยมาก	129 33.16	118 30.33	83 21.34	20 5.14	27 6.94	9 2.31	3 0.77	2.32	1.36	น้อย
3. ฉันแค่ต้องการทำงานของฉันและไม่อยากให้ใครมารบกวน	40 10.28	21 5.40	57 14.65	50 12.85	41 10.54	67 17.22	113 29.05	4.76	2.03	ค่อนข้างมาก
4. ฉันรู้สึกถูกเหยียดหยามว่างานที่ฉันทำไม่มีค่า	244 62.72	60 15.42	25 6.43	31 7.97	3 0.77	13 3.34	13 3.34	1.92	1.57	น้อย
5. ฉันสงสัยใน ความสำคัญของ งานที่ฉันทำอยู่	179 46.02	97 24.94	16 4.11	46 11.83	15 3.86	11 2.83	25 6.43	2.37	1.80	น้อย
รวมเฉลี่ย								2.76	1.02	ค่อนข้างน้อย

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อภาวะหมดไฟในการทำงานด้านการมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ฉันแค่ต้องการทำงานของฉันและไม่อยากให้ใครมารบกวน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 รองลงมาคือ ฉันรู้สึกเบื่อและสนใจในงานน้อย

มาก ตั้งแต่ฉันเริ่มทำงานนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 ฉันสงสัยในความสำเร็จของงานที่ฉันทำอยู่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.37 ฉันรู้สึกถึงความมุ่งมั่นในการทำงานของฉันมีน้อยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.32 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ฉันรู้สึกถูกเหยียดหยามว่างานที่ฉันทำไม่มีค่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.92

ตารางที่ 8 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน

ภาวะหมดไฟในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์	3.22	1.43	ค่อนข้างน้อย
2. การลดทอนความสามารถของตนเองลง	2.41	1.32	น้อย
3. การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน	2.76	1.16	ค่อนข้างน้อย
ค่าเฉลี่ยรวม	2.80	1.02	ค่อนข้างน้อย

จากตารางที่ 8 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 โดยระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 รองลงมาคือ การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 และการลดทอนความสามารถของตนเองลง มีระดับความคิดเห็นน้อยสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ข้อมูลทั่วไปของความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ความพึงพอใจในงานจากภายใน และความพึงพอใจในงานจากภายนอก โดยมีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นรายด้านและความคิดเห็นโดยรวม ดังนี้

ตารางที่ 9 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงานจากภายใน

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่พึงพอใจเป็นอย่างมาก	ไม่พึงพอใจ	เฉย ๆ	พึงพอใจ	พึงพอใจมาก			
1. เมื่องานที่ฉันทำอยู่มีงานให้ทำยุ่งได้ตลอดเวลา ฉันรู้สึก		69 17.74	154 39.59	152 39.07	14 3.60	3.29	0.80	ปานกลาง
2. งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสได้รับผิดชอบงานเพียงคนเดียว		37 9.51	195 50.13	131 33.68	26 6.68	3.38	0.75	ปานกลาง
3. งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสที่จะได้ทำงานที่หลากหลายอย่างสม่ำเสมอ		24 6.17	76 19.54	203 52.19	86 22.11	3.90	0.81	มาก
4. งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสให้ฉันเป็นคนสำคัญขององค์กร	6 1.54	12 3.08	119 30.59	160 41.13	92 23.65	3.82	0.88	มาก
5. งานที่ฉันทำอยู่สามารถที่จะทำโดยวิธีการใดก็ได้ที่ไม่ขัดต่อคุณธรรม	6 1.54	13 3.34	40 10.28	214 55.01	116 29.82	4.08	0.82	มาก
6. ความมั่นคงในการทำงานในบริษัทนี้	5 1.29	4 1.03	38 9.77	152 39.07	190 48.84	4.33	0.80	มาก
7. งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อคนจำนวนมาก		15 3.86	63 16.20	195 50.13	116 29.82	4.06	0.78	มาก
8. งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสได้สั่งงานคนอื่น	6 1.54	23 5.91	232 59.64	107 27.51	21 5.40	3.29	0.73	ปานกลาง
9. งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสได้ทำงานที่ใช้ความสามารถจริง ๆ ของฉัน		23 5.91	71 18.25	203 52.19	92 23.65	3.94	0.81	มาก
10. งานที่ฉันทำอยู่ฉันมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน	5 1.29	23 5.91	76 19.54	218 56.04	67 17.22	3.82	0.83	มาก

ตารางที่ 9 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงานจากภายใน (ต่อ)

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่พึงพอใจเป็นอย่าง มาก	ไม่พึงพอใจ	เฉย ๆ	พึงพอใจ	พึงพอใจมาก			
	1.29	5.91	19.54	56.04	17.22			
11. งานที่ฉันทำอยู่ฉันมี โอกาสเลือกวิธีการ ทำงานของตนเอง	5 1.29	20 5.14	83 21.34	210 53.98	71 18.25	3.83	0.83	มาก
12. ความรู้สึกถึง ความสำเร็จที่ฉันได้จาก การทำงาน		21 5.40	55 14.14	233 59.90	80 20.57	3.96	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย						3.81	0.49	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในงานจากภายใน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความมั่นคงในการทำงานในบริษัทนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 รองลงมาคือ งานที่ฉันทำอยู่สามารถที่จะทำโดยวิธีการใดก็ได้ที่ไม่ขัดต่อคุณธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อคนจำนวนมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสได้ทำงานที่ใช้ความสามารถจริง ๆ ของฉัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ความรู้สึกถึงความสำเร็จที่ฉันได้จากการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสที่จะได้ทำงานที่หลากหลายอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 งานที่ฉันทำอยู่ฉันมีโอกาสเลือกวิธีการทำงานของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสให้ฉันเป็นคนสำคัญในองค์กรและงานที่ฉันทำอยู่ฉันมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 เท่ากัน งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสได้รับผิดชอบงานเพียงคนเดียว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เมื่องานที่ฉันทำอยู่มีงานให้ทำยุ่งได้ตลอดเวลา ฉันรู้สึกและงานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสได้สั่งงานคนอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 เท่ากัน

ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงานจากภายนอก

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่พึงพอใจเป็น อย่างมาก	ไม่พึง พอใจ	เฉย ๆ	พึง พอใจ	พึง พอใจ มาก			
1. ฉันรู้สึกต่อแนวทางการทำงาน ของหัวหน้างานของฉัน	4 1.03	35 9.00	114 29.31	194 49.87	42 10.80	3.60	0.84	มาก
2. ฉันรู้สึกต่อความสามารถใน การตัดสินใจในการทำงานของ หัวหน้างานของฉัน	3 0.77	37 9.51	86 22.11	212 54.50	51 13.11	3.70	0.84	มาก
3. วิธีการที่บริษัทของฉันนำ นโยบายที่วางไว้มาปฏิบัติ	1 0.26	29 7.46	97 24.94	195 50.13	67 17.22	3.77	0.83	มาก
4. ความสัมพันธ์ระหว่าง ผลตอบแทนกับงานที่ฉันทำ	13 3.34	15 3.86	82 21.08	227 58.35	52 13.37	3.75	0.86	มาก
5. งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาส ในการเจริญก้าวหน้า	3 0.77	13 3.34	113 29.05	190 48.84	70 17.99	3.80	0.80	มาก
6. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ในที่ทำงาน		24 6.17	83 21.34	190 48.84	92 23.65	3.90	0.83	มาก
7. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ร่วมงานที่เป็นอยู่		19 4.88	57 14.65	214 55.01	99 25.45	4.01	0.77	มาก
8. การชมเชยกับผลงานที่ดีของ ฉัน		8 2.06	127 32.65	193 49.61	61 15.68	3.79	0.72	มาก
รวมเฉลี่ย						3.79	0.56	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในงานจากภายนอก โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นอยู่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสในการเจริญก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 การชมเชยกับผลงานที่ดีของฉัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 วิธีการที่บริษัทของฉันนำนโยบายที่วางไว้มาปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนกับงานที่ฉันทำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ฉันรู้สึกต่อความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานของหัวหน้างานของฉัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ฉันรู้สึกต่อแนวทางการทำงานของหัวหน้างานของฉัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

(n=389)

ความพึงพอใจในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความพึงพอใจในงานจากภายใน	3.81	0.49	มาก
ความพึงพอใจในงานจากภายนอก	3.79	0.56	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.80	0.49	มาก

จากตารางที่ 11 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 โดยระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ความพึงพอใจในงานจากภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 รองลงมาคือความพึงพอใจในงานจากภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ข้อมูลทั่วไปของความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือ ความสำนึกในหน้าที่ ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ความสุภาพอ่อนน้อม และการให้ความร่วมมือ โดยมีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นรายด้านและความคิดเห็นโดยรวม ดังนี้



ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือ

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง			
1. ฉันช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมงานเสมอเมื่อเค้าม้งานหนัก				38 9.77	113 29.05	161 41.39	77 19.79	5.71	0.89	มาก
2. ฉันพร้อมที่จะช่วยเหลือทุกคนรอบข้างในการทำงาน			5 1.29	22 5.66	85 21.85	175 44.99	102 26.22	5.89	0.90	มาก
3. ฉันช่วยเหลือทำงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ลางาน			5 1.29	50 12.85	88 22.62	149 38.30	97 24.94	5.73	1.02	มาก
4. ฉันเต็มใจช่วยเพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหาในการทำงาน			5 1.29	14 3.60	62 15.94	182 46.79	126 32.39	6.05	0.86	มาก
5. ฉันให้คำแนะนำและสอนงานแก่พนักงานใหม่โดยไม่ต้องได้รับการร้องขอจากหัวหน้างานเสมอ			7 1.80	34 8.74	79 20.31	155 39.85	114 29.31	5.86	1.00	มาก
รวมเฉลี่ย								5.85	1.00	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.85 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ฉันเต็มใจช่วยเพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหาในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.05 รองลงมาคือ ฉันพร้อมที่จะช่วยเหลือทุกคนรอบข้างในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 5.89 ฉันทให้คำแนะนำและสอนงานแก่พนักงานใหม่โดยไม่ต้องได้รับการร้องขอจากหัวหน้างานเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.86 ฉันทช่วยเหลือทำงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ลางาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.73 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ฉันทช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมงานเสมอเมื่อเค้ามีงานหนัก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.71

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความสำนึกในหน้าที่

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้างเห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง			
1. ฉันทเชื่อในเรื่องการทำงานอย่างซื่อสัตย์และทุ่มเทเพื่อให้คุ้มค่ากับที่บริษัทได้ให้ประโยชน์แก่ฉันท			3 0.77	39 10.03	45 11.57	159 40.87	143 36.76	6.01	1.04	มาก
2. การเข้าทำงานของฉันทสูงกว่าวันทำงานขั้นต่ำที่บริษัทต้องการ		2 0.51	12 3.08	79 20.31	60 15.42	150 38.56	86 22.11	5.55	1.16	มาก
3. ฉันทไม่พักงานในช่วงเวลาทำงานนานกว่าเวลาที่บริษัทกำหนด		15 3.86	9 2.31	109 28.02	63 16.20	136 34.96	57 14.65	5.20	1.27	ค่อนข้างมาก
4. ฉันทเป็นบุคคลที่ทำงานด้วยความตั้งใจอยู่เสมอ				26 6.68	79 20.31	178 45.76	106 27.25	5.94	0.86	มาก

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์การ ด้านความสำนึกในหน้าที่ (ต่อ)

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วย เป็น อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้าง ไม่ เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็น ด้วย	เห็นด้วย เป็น อย่างยิ่ง			
5. ฉันปฏิบัติตาม กฎระเบียบของ องค์การอย่าง เคร่งครัดแม้จะรู้ว่า ไม่มีใครเห็นก็ตาม				33 8.48	55 14.14	199 51.16	102 26.22	5.95	0.86	มาก
รวมเฉลี่ย								5.73	0.77	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี
ขององค์การ ด้านความสำนึกในหน้าที่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.73 เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ฉันเชื่อในเรื่องการทำงานอย่างซื่อสัตย์และทุ่มเท
เพื่อให้คุ้มค่ากับที่บริษัทได้ให้ประโยชน์แก่ฉัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.01 รองลงมาคือ ฉันปฏิบัติตาม
กฎระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัดแม้จะรู้ว่าไม่มีใครเห็นก็ตาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.95
ฉันเป็นบุคคลที่ทำงานด้วยความตั้งใจอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.94 การเข้าทำงานของฉันสูงกว่า
วันทำงานขั้นต่ำที่บริษัทต้องการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.55 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ
ฉันไม่พักงานในช่วงเวลาทำงานนานกว่าเวลาที่บริษัทกำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.20

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กร ด้านความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วย เป็น อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้าง ไม่ เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย เป็น อย่างยิ่ง			
1. บ่อยครั้งที่ฉันพูด บ่นหรือตำหนิ องค์กรหรือเพื่อน ร่วมงานกับเรื่องที่ไม่เป็นเรื่อง *	9 2.31	24 6.17	94 24.16	112 28.79	31 7.97	62 15.94	57 14.65	4.40	1.61	ปาน กลาง
2. บ่อยครั้งที่ฉันเป็น ต้นเหตุให้เกิด ปัญหาในบริษัท *	2 0.51	10 2.57	14 3.60	54 13.88	51 13.11	106 27.25	152 39.07	5.75	1.37	มาก
3. ฉันให้ความสำคัญ กับข้อผิดพลาด มากกว่าที่จะมอง ในด้านดีของมัน *	6 1.54	57 14.65	94 24.16	75 19.28	53 13.62	65 16.71	39 10.03	4.19	1.63	ปาน กลาง
4. ฉันพยายามหา ข้อผิดพลาดของ บริษัทของฉัน เสมอ *	3 0.77	40 10.28	53 13.62	115 29.56	35 9.00	87 22.37	56 14.40	4.60	1.59	ค่อนข้าง มาก
5. ฉันชอบให้เจ้านาย สั่งงานมากกว่าที่ จะทำงานไปโดย ไม่ได้รับคำสั่ง *	13 3.34	38 9.77	49 12.60	143 36.76	61 15.68	64 16.45	21 5.40	4.23	1.44	ปาน กลาง
รวมเฉลี่ย								4.63	1.01	ค่อนข้าง มาก

หมายเหตุ : * คำถามเชิงลบและได้กลับค่าการให้คะแนนแล้ว

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กร ด้านความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บ่อยครั้งที่ฉันเป็นต้นเหตุให้เกิดปัญหา
ในบริษัท มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.75 รองลงมาคือ ฉันพยายามหาข้อผิดพลาดของบริษัทของฉันเสมอ

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 บ่อยครั้งที่ฉันพูดบ่นหรือตำหนิองค์กรหรือเพื่อนร่วมงานกับเรื่องที่ไม่เป็นเรื่อง
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ฉันชอบให้เจ้านายสั่งงานมากกว่าที่จะทำงานไปโดยไม่ได้รับคำสั่ง มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.23 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ฉันให้ความสำคัญกับข้อผิดพลาดมากกว่าที่จะมองในด้านดี
ของมัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กร ด้านความสุภาพอ่อนน้อม

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วย เป็น อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้าง ไม่ เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย เป็น อย่างยิ่ง			
1. ฉันพยายาม หลีกเลี่ยงไม่ให้เกิด ปัญหาเกี่ยวกับเพื่อน ร่วมงาน	1 0.26		9 2.31	34 8.74	88 22.62	145 37.28	112 28.79	5.80	1.05	มาก
2. ฉันใส่ใจว่าเพื่อน ร่วมงานจะรู้สึก อย่างไรกับ พฤติกรรมของฉัน	7 1.80	6 1.54	1 0.26	43 11.05	109 28.02	159 40.87	64 16.45	5.50	1.17	ค่อนข้าง มาก
3. ฉันเคารพในสิทธิ์ ของทุกคนในบริษัท				14 3.60	58 14.91	162 41.65	155 39.85	6.18	0.81	มาก
4. ฉันระลึกรู้เสมอ ขณะทำงานว่าการ ทำงานของฉันส่งผล ต่องานของผู้อื่น อย่างไร				29 7.46	63 16.20	203 52.19	94 24.16	5.93	0.84	มาก
5. ฉันทำงานของฉัน โดยระลึกเสมอว่าจะ ไม่มีปัญหาให้กับ เพื่อนร่วมงาน			5 1.29	20 5.14	70 17.99	211 54.24	83 21.34	5.89	0.84	มาก
รวมเฉลี่ย								5.86	0.72	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความสุภาพอ่อนน้อม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ฉันทุลาพในสิทธิ์ของทุกคนในบริษัท มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.18 รองลงมาคือ ฉันทุลาอยู่เสมอขณะทำงานว่าการทำงานของฉันส่งผลต่องานของผู้อื่นอย่างไร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.93 ฉันทุลาทำงานของฉันโดยระลึกเสมอว่าจะไม่มีปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.89 ฉันทุลาพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดปัญหากับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.80 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ฉันทุลาใส่ใจว่าเพื่อนร่วมงานจะรู้สึกอย่างไรกับพฤติกรรมของฉัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านการให้ความร่วมมือ

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง			
1. ฉันทุลาหยุดและปรับเปลี่ยนตัวเองตามการเปลี่ยนแปลงของบริษัทเสมอไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงไปทางใด			3 0.77	40 10.28	76 19.54	190 48.84	80 20.57	5.78	0.91	มาก
2. ฉันทุลาเข้าร่วมการประชุมที่สำคัญเสมอหากสามารถเข้าได้ แม้ว่าจะไม่ได้กำหนดว่าทุกคนต้องเข้าร่วมก็ตาม		5 1.29	14 3.60	72 18.51	77 19.79	149 38.30	72 18.51	5.46	1.17	ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์การ ด้านการให้ความร่วมมือ (ต่อ)

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วย เป็น อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้าง ไม่ เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย เป็น อย่างยิ่ง			
3. ฉันทินทรีย์อาสา ทำงานในทุกงาน หากงานนั้นเป็น การสร้าง ภาพลักษณ์อันดี ให้กับบริษัทของ ฉัน		7 1.80	18 4.63	96 24.68	87 22.37	131 33.68	50 12.85	5.20	1.19	ค่อนข้าง มาก
4. ฉันศึกษา อ่าน ฟัง และปฏิบัติตาม คำเตือน การประกาศ ไต ๆ ของบริษัทของฉัน เสมอ		3 0.77	13 3.34	65 16.71	79 20.31	178 45.76	51 13.11	5.46	1.07	ค่อนข้าง มาก
รวมเฉลี่ย								5.48	0.83	ค่อนข้าง มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์การ ด้านการให้ความร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.48
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ฉันทินทรีย์อาสาและปรับเปลี่ยนตัวเอง
ตามการเปลี่ยนแปลงของบริษัทเสมอไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงไปทางใด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.78 รองลงมา
คือ ฉันทเข้าร่วมการประชุมที่สำคัญเสมอหากสามารถเข้าได้ แม้ว่าจะไม่ได้กำหนดว่าทุกคนต้องเข้าร่วม
ก็ตาม และฉันศึกษา อ่าน ฟัง และปฏิบัติตาม คำเตือน การประกาศ ไต ๆ ของบริษัทของฉันเสมอ
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.46 เท่ากัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ฉันทินทรีย์อาสาทำงานในทุกงานหากงาน
นั้นเป็นการสร้างภาพลักษณ์อันดีให้กับบริษัทของฉัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.20 ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การให้ความช่วยเหลือ	5.85	0.80	มาก
ความสำนึกในหน้าที่	5.73	0.77	มาก
ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา	4.63	1.01	ค่อนข้างมาก
ความสุภาพอ่อนน้อม	5.86	0.72	มาก
การให้ความร่วมมือ	5.48	0.83	ค่อนข้างมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	5.51	0.60	ค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 17 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.51 โดยระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ความสุภาพอ่อนน้อม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.86 รองลงมาคือ การให้ความช่วยเหลือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.85 ความสำนึกในหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.73 การให้ความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.48 และ ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีระดับความคิดเห็นน้อยสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันขององค์การ

ข้อมูลทั่วไปของความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันขององค์การ ประกอบด้วย ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ และความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนขององค์การและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์การบนพื้นฐานของศีลธรรม โดยมีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นรายด้านและความคิดเห็นโดยรวม ดังนี้

ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันองค์กร ด้านความผูกพัน โดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง			
1. ฉันจะมีความสุข มากหากได้ใช้เวลา การทำงานที่เหลือ อยู่กับบริษัทนี้		10 2.57	1 0.26	51 13.11	96 24.68	137 35.22	94 24.16	5.62	1.14	มาก
2. ฉันไม่รู้สึกรมีความ ผูกพันทางใจใด ๆ กับบริษัทนี้ *	29 7.46	28 7.20	28 7.20	59 15.17	67 17.22	99 25.45	79 20.31	4.85	1.83	ค่อนข้าง มาก
3. ฉันรู้สึกว่ามีปัญหา ใดที่เกิดกับบริษัท นี้คือปัญหาที่เกิด กับฉัน	17 4.37	1 0.26	43 11.05	57 14.65	114 29.31	113 29.05	44 11.31	4.97	1.43	ค่อนข้าง มาก
4. บริษัทไม่ใช่ ครอบครัวฉัน และ ฉันก็ไม่ได้เป็น สมาชิกที่สำคัญใน บริษัทนี้ *	12 3.08	27 6.94	26 6.68	73 18.77	64 16.45	95 24.42	92 23.65	5.06	1.66	ค่อนข้าง มาก
5. ฉันไม่รู้สึกรว่า ตนเองเป็นส่วน สำคัญในบริษัทนี้ *	19 4.88	42 10.80	18 4.63	98 25.19	55 14.14	100 25.71	57 14.65	4.69	1.72	ค่อนข้าง มาก
6. บริษัทมี ความสำคัญอย่าง ใหญ่หลวงต่อฉัน	11 2.83	1 0.26	17 4.37	75 19.28	111 28.53	114 29.31	60 15.42	5.20	1.31	ค่อนข้าง มาก
รวมเฉลี่ย								5.07	1.03	ค่อนข้าง มาก

หมายเหตุ : * คำถามเชิงลบและได้กลับค่าการให้คะแนนแล้ว

จากตารางที่ 18 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันองค์กร ด้านความผูกพัน โดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.07 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ฉันจะมีความสุขมากหากได้ใช้เวลาการทำงานที่เหลืออยู่กับบริษัทนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.62 รองลงมาคือ บริษัทมีความสำคัญอย่างใหญ่หลวงต่อฉัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.20 บริษัทไม่ใช่ครอบครัวฉัน และฉันก็ไม่ได้เป็นสมาชิกที่สำคัญในบริษัทนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.06 ฉันรู้สึกว่ามีปัญหาใดที่เกิดกับบริษัทนี้คือปัญหาที่เกิดกับฉัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.97 ฉันไม่รู้สึกรมีความผูกพันทางใจใด ๆ กับบริษัทนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.85 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ฉันไม่รู้สึกรว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญในบริษัทนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69 ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันองค์กรด้านความผูกพัน อันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วย เป็น อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้าง ไม่ เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็น ด้วย	เห็นด้วย เป็น อย่างยิ่ง			
1. ในทุกวันนี้ การได้ทำงานอยู่กับบริษัทนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่ฉันปรารถนาในการหาเลี้ยงชีพ	10 2.57	4 1.03	11 2.83	41 10.54	100 25.71	140 35.99	83 21.34	5.49	1.30	ค่อนข้างมาก
2. ถ้าฉันไม่ได้ทุ่มเทกำลังและความสามารถรวมถึงเวลาให้กับบริษัทนี้เป็นอย่างมาก ฉันอาจจะตัดสินใจย้ายงานไปแล้ว	14 3.60 4.88	37 9.51 7.97	18 4.63 1.29	103 26.48 20.82	93 23.91 21.34	83 21.34 27.25	41 10.54 16.45	4.64	1.55	ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันองค์การด้านความผูกพัน
อันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ (ต่อ)

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วย เป็น อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้าง ไม่ เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็น ด้วย	เห็นด้วย เป็น อย่างยิ่ง			
3. การลาออกจาก บริษัทนี้เป็นเรื่อง ยากมากสำหรับ ฉัน แม้ว่าฉัน จะต้องการลาออก สักเพียงใด	27 6.94	24 6.17	13 3.34	85 21.85	72 18.51	93 23.91	75 19.28	4.88	1.74	ค่อนข้าง มาก
4. เหตุผลสำคัญที่ทำให้การลาออกจาก บริษัทนี้เป็นได้ ยาก คือ โอกาสใน การทำงานใหม่ เป็นไปได้ยาก	43 11.05	26 6.68	42 10.80	92 23.65	72 18.51	74 19.02	40 10.28	4.30	1.78	ปาน กลาง
5. ชีวิตส่วนตัวและ ครอบครัวของฉัน จะได้รับผลกระทบ เป็นอย่างมากหาก ฉันลาออกจาก บริษัทนี้	19	31	5	81	83	106	64	4.93	1.64	ค่อนข้าง มาก
6. ฉันรู้สึกมีทางเลือก น้อยมากที่จะ ตัดสินใจลาออก จากบริษัทนี้	25 6.43	50 12.85	36 9.25	108 27.76	78 20.05	60 15.42	32 8.23	4.21	1.64	ปาน กลาง
รวมเฉลี่ย								4.74	1.10	ค่อนข้าง มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันองค์กร ด้านความผูกพัน อันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.74 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ในทุกวันนี้ การได้ทำงานอยู่กับบริษัทนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่ฉันปรารถนาในการหาเลี้ยงชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.49 รองลงมาคือ ชีวิตส่วนตัวและครอบครัวของฉันจะได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก หากฉันลาออกจากบริษัทนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93 การลาออกจากบริษัทนี้เป็นเรื่องยากมากสำหรับฉัน แม้ว่าฉันจะต้องการลาออกสักเพียงใด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 ถ้าฉันไม่ได้ทุ่มเทกำลังและความสามารถรวมถึงเวลาให้กับบริษัทนี้เป็นอย่างมาก ฉันอาจจะตัดสินใจย้ายงานไปแล้ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 เหตุผลสำคัญที่ทำให้การลาออกจากบริษัทนี้เป็นได้ยาก คือ โอกาสในการหางานใหม่เป็นไปได้อย่างยาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ฉันรู้สึกมีทางเลือกน้อยมากที่จะตัดสินใจลาออกจากบริษัทนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันองค์กรด้านความผูกพัน อันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุน องค์กรและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรบนพื้นฐานของศีลธรรม

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้างเห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง			
1. ฉันจะรู้สึกผิดเป็นอย่างมากหากฉันลาออกจากบริษัทนี้	23 5.91	19 4.88	20 5.14	141 36.25	70 17.99	76 19.54	40 10.28	4.55	1.54	ค่อนข้างมาก
2. ฉันจงรักภักดีต่อบริษัทเป็นอย่างมาก	5 1.29	14 3.60	1 0.26	67 17.22	117 30.08	116 29.82	69 17.74	5.32	1.27	ค่อนข้างมาก
3. ฉันไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นหน้าที่หรือความผูกพันใด ๆ ที่จะต้องทำงานอยู่กับบริษัทนี้ *	26 6.68	28 7.20	32 8.23	100 25.71	78 20.05	71 18.25	54 13.88	4.56	1.69	ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันองค์กรด้านความผูกพันอัน
เกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุน
องค์กรและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรบนพื้นฐานของศีลธรรม (ต่อ)

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้างเห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง			
4. ฉันจะยังไม่ลาออกจากบริษัทนี้ เพราะฉันรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและคนอื่น ๆ ในบริษัทเป็นอย่างมาก	5 1.29	19 4.88	20 5.14	100 25.71	121 31.11	85 21.85	39 10.03	4.86	1.31	ค่อนข้างมาก
5. ถ้าหากฉันเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ฉันคงไม่อยู่กับบริษัทต่อไป	16 4.11	35 9.00	19 4.88	132 33.93	84 21.59	68 17.48	35 9.00	4.48	1.51	ปานกลาง
6. บริษัทเป็นหนี้บุญคุณฉันเป็นอย่างมาก จากการ ทำงานของฉัน *	14 3.60	42 10.80	43 11.05	144 37.02	49 12.60	57 14.65	40 10.28	4.29	1.56	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย								4.68	0.80	ค่อนข้างมาก

หมายเหตุ* คำถามเชิงลบและได้กลับค่าการให้คะแนนแล้ว

จากตารางที่ 20 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันองค์กร ด้านความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์กรและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรบนพื้นฐานของศีลธรรม โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ฉันจงรักภักดีต่อบริษัทเป็นอย่างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.32 รองลงมาคือ ฉันจะยังไม่ลาออกจากบริษัทนี้ เพราะฉันรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและคนอื่น ๆ ในบริษัทเป็นอย่างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.86 ฉันไม่รู้สึกว่า เป็นหน้าที่หรือ

ความผูกพันใด ๆ ที่จะต้องทำงานอยู่กับบริษัทนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 ฉันจะรู้สึกผิดเป็นอย่างมาก หากฉันลาออกจากบริษัทนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 ถ้าหากฉันเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ฉันคงไม่อยู่กับบริษัทนี้ต่อไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บริษัทเป็นหนี้บุญคุณฉันเป็นอย่างมาก จากการทำงานของฉัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร

ความผูกพันองค์กร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	5.07	1.03	ค่อนข้างมาก
ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ	4.74	1.10	ค่อนข้างมาก
ความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์กรและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรบนพื้นฐานของศีลธรรม	4.68	0.80	ค่อนข้างมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.83	0.83	ค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 21 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความผูกพันองค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.83 โดยระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.07 รองลงมาคือ ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.74 และความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์กรและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรบนพื้นฐานของศีลธรรม มีระดับความคิดเห็นน้อยสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ตามลำดับ

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากร

ข้อมูลทั่วไปของความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย พฤติกรรมกาปฏิบัติงานต่อภาระงาน พฤติกรรมกาปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม และการไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นรายด้าน และความคิดเห็นโดยรวม ดังนี้

ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร
ด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เคย	เป็นจริง น้อยมาก	บางครั้ง จริง	บ่อยครั้ง	เป็นประจำ			
1. ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันวางแผนการทำงาน ของฉัน และสามารถทำ มันได้สำเร็จตามแผน	1 0.26	16 4.11	64 16.45	222 57.07	86 22.11	3.97	0.76	มาก
2. ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันนึกถึงผลลัพธ์ของงาน ที่ฉันต้องทำให้สำเร็จ เสมอ	6 1.54	1 0.26	61 15.68	177 45.50	144 37.02	4.16	0.81	มาก
3. ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันวางแผนงานโดยให้ ความสำคัญกับงานว่างงาน ใดควรทำก่อนและงานใด ควรทำทีหลัง	1 0.26	1 0.26	55 14.14	179 46.02	153 39.33	4.24	0.72	มาก
4. ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันสามารถทำงานได้ สำเร็จอย่างมี ประสิทธิภาพ	1 0.26	7 1.80	68 17.48	224 57.58	89 22.88	4.01	0.71	มาก
5. ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันสามารถจัดสรรเวลา การทำงานได้อย่างลงตัว	1 0.26	27 6.94	70 17.99	194 49.87	97 24.94	3.92	0.85	มาก
รวมเฉลี่ย						4.06	0.61	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร
ด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันวางแผนงาน
โดยให้ความสำคัญกับงานว่างงานใดควรทำก่อนและงานใดควรทำทีหลัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24
รองลงมาคือ ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันนึกถึงผลลัพธ์ของงานที่ฉันต้องทำให้สำเร็จเสมอ มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.16 ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันสามารถทำงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 4.01 ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันวางแผนการทำงานของฉัน และสามารถทำมันได้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันสามารถจัดสรรเวลาการทำงานได้อย่างลงตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร
ด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เคย	เป็นจริง น้อยมาก	บางครั้ง จริง	บ่อยครั้ง	เป็นประจำ			
1. ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันตั้งใจทำงานใดงานหนึ่ง ให้เสร็จสมบูรณ์ก่อนที่จะ เริ่มงานชิ้นใหม่เสมอ	13 3.34	24 6.17	109 28.02	186 47.81	57 14.65	3.64	0.92	มาก
2. ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันจะเลิกทำงานที่ทำท่าย ก่อนเสมอหากเป็นไปได้	3 0.77	63 16.20	154 39.59	115 29.56	54 13.88	3.40	0.94	ปาน กลาง
3. ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉัน แสวงหาความรู้เกี่ยวกับงาน ที่ฉันทำอยู่เสมอเพื่อให้เกิด การประยุกต์ในการทำงาน	1 0.26	31 7.97	103 26.48	184 47.30	70 17.99	3.75	0.85	มาก
4. ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉัน ฝึกฝนและหาทางพัฒนา ความสามารถในการทำงาน ของฉันเสมอ	2 0.51	34 8.74	85 21.85	200 51.41	68 17.48	3.77	0.86	มาก
5. ในสามเดือนที่ผ่านมา เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ใหม่เกิดขึ้น ฉันเป็นผู้ แก้ปัญหาด้วยวิธีการที่ ทันสมัยและสร้างสรรค์	7 1.80	28 7.20	146 37.53	166 42.67	42 10.80	3.53	0.85	มาก
6. ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันเสนอตัวในการ รับผิดชอบงานพิเศษ นอกเหนือจากงานปัจจุบัน	10 2.57	59 15.17	146 37.53	122 31.36	52 13.37	3.38	0.98	ปาน กลาง

ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรการปฏิบัติงานของบุคลากร
ด้านพฤติกรรมกรการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม (ต่อ)

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เคย	เป็นจริง น้อยมาก	บางครั้ง จริง	บ่อยครั้ง	เป็นประจำ			
7. ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันพยายามหางานที่ทำ ทายให้กับตัวฉันเอง อย่างต่อเนื่อง	5 1.29	63 16.20	136 34.96	141 36.25	44 11.31	3.40	0.93	ปาน กลาง
8. ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันมีความกระตือรือร้น เป็นอย่างมากในการที่จะ เข้าร่วมประชุมในสิ่งใหม่ ๆ หรือรับคำปรึกษาจาก ผู้เชี่ยวชาญ	6 1.54	38 9.77	135 34.70	145 37.28	65 16.71	3.58	0.93	มาก
รวมเฉลี่ย						3.56	0.93	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรการปฏิบัติงานของบุคลากร
ด้านพฤติกรรมกรการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันฝึกฝนและหาทาง
พัฒนาความสามารถในการทำงานของฉันเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 รองลงมาคือ ในสามเดือน
ที่ผ่านมา ฉันแสวงหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ฉันทำอยู่เสมอเพื่อให้เกิดการประยุกต์ในการทำงาน
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันตั้งใจทำงานใดงานหนึ่งให้เสร็จสมบูรณ์ก่อนที่จะเริ่ม
งานชิ้นใหม่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันมีความกระตือรือร้นเป็นอย่างมาก
ในการที่จะเข้าร่วมประชุมในสิ่งใหม่ ๆ หรือรับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58
ในสามเดือนที่ผ่านมา เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานใหม่เกิดขึ้น ฉันเป็นผู้แก้ปัญหาด้วยวิธีการ
ที่ทันสมัยและสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันจะเลือกทำงานที่ทำทาย
ก่อนเสมอหากเป็นไปได้ และในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันพยายามหางานที่ทำทายให้กับตัวฉันเอง
อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 เท่ากัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ในสามเดือนที่ผ่านมา
ฉันเสนอตัวในการรับผิดชอบงานพิเศษนอกเหนือจากงานปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร
ด้านการไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เคย	เป็นจริง น้อยมาก	บางครั้ง จริง	บ่อยครั้ง	เป็น ประจำ			
1. ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันบ่นกับเรื่องเล็กน้อย ที่เกิดขึ้นในการทำงาน *	11 2.83	68 17.48	172 44.22	98 25.19	40 10.28	3.23	0.95	ปาน กลาง
2. ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันสร้างปัญหาใหญ่จาก จุดเริ่มต้นเล็ก ๆ *	6 1.54	24 6.17	61 15.68	122 31.36	176 45.24	4.13	0.99	มาก
3. ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันให้ความสำคัญกับ ด้านที่ไม่ดีในการทำงาน มากกว่าด้านดี *	11 2.83	42 10.80	85 21.85	128 32.90	123 31.62	3.80	1.09	มาก
4. ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันพูดกับเพื่อนร่วมงาน ถึงส่วนที่ไม่ดีในงานที่ ฉันทำ *	12 3.08	33 8.48	124 31.88	126 32.39	94 24.16	3.66	1.03	มาก
5. ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันได้พูดกับบุคคล ภายนอกบริษัทถึงส่วนที่ ไม่ดีในงานที่ฉันทำ *	1 0.26	27 6.94	62 15.94	104 26.74	195 50.13	4.20	0.96	มาก
รวมเฉลี่ย						3.80	0.80	มาก

หมายเหตุ : * คำถามเชิงลบและได้กลับค่าการให้คะแนนแล้ว

จากตารางที่ 24 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร
ด้านการไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันสร้างปัญหาใหญ่
จากจุดเริ่มต้นเล็ก ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 รองลงมาคือ ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันได้พูดกับ
บุคคลภายนอกบริษัทถึงส่วนที่ไม่ดีในงานที่ฉันทำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ในสามเดือนที่ผ่านมา
ฉันให้ความสำคัญกับด้านที่ไม่ดีในการทำงานมากกว่าด้านดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ในสามเดือน

ที่ผ่านมาฉันพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานถึงส่วนที่ไม่ดีในงานที่ฉันทำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ในสามเดือนที่ผ่านมาฉันบ่นกับเรื่องเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร

พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
พฤติกรรมการทำงานต่อภาระงาน	4.06	0.61	มาก
พฤติกรรมการทำงานต่อสภาวะแวดล้อม	3.56	0.67	มาก
การไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน	3.80	0.80	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.81	0.51	มาก

จากตารางที่ 25 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 โดยระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ พฤติกรรมการทำงานต่อภาระงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 รองลงมาคือ การไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และพฤติกรรมการทำงานต่อสภาวะแวดล้อม มีระดับความคิดเห็นน้อยสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ตามลำดับ

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมในการปกครอง

ข้อมูลทั่วไปของความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมในการปกครอง ประกอบด้วย การไม่มีซึ่งอคติ 4 พรหมวิหาร 4 ราชสังคหวัตถุ 4 จักรวรรดิวัตร 12 ทศพิธราชธรรม 10 และ อปรีหานิยธรรม 7 โดยมีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นรายด้านและความคิดเห็นโดยรวม ดังนี้

ตารางที่ 26 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหลักธรรมในการปกครอง ด้านการไม่มี
ซึ่งอคติ 4

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วย เป็น อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่ เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย เป็น อย่างยิ่ง			
1. ผู้บริหารปฏิบัติต่อ พนักงานคนใดคน หนึ่งเป็นพิเศษจาก ความชอบส่วนตัว *	27 6.94	51 13.11	79 20.31	97 24.94	39 10.03	51 13.11	45 11.57	4.04	1.74	ปาน กลาง
2. ผู้บริหารปฏิบัติต่อ พนักงานคนใดคน หนึ่งอย่างไม่ให้เกียรติ จากความ ไม่ชอบส่วนตัว *	16 4.11	31 7.97	45 11.57	119 30.59	37 9.51	65 16.71	76 19.54	4.62	1.72	ค่อนข้าง มาก
3. ผู้บริหารปฏิบัติต่อ พนักงานคนใดคน หนึ่งเป็นพิเศษ จากการถูกหลอกให้ เชื่อว่าพนักงานคนนั้น เป็นคนดีมี ความสามารถ หรือ ปฏิบัติต่อพนักงานคน ใดคนหนึ่งอย่างไม่ให้ เกียรติ จากการถูก หลอกให้เชื่อว่า พนักงานดังกล่าวเป็น คนไม่มีความผิด *	13 3.34	26 6.68	40 10.28	135 34.70	36 9.25	67 17.22	72 18.51	4.66	1.64	ค่อนข้าง มาก
4. ผู้บริหารปฏิบัติต่อ พนักงานคนใดคน หนึ่งเป็นพิเศษ จาก ความกลัวต่ออิทธิพล ของพนักงานคนนั้น *	11 2.83	19 4.88	40 10.28	124 31.88	38 9.77	68 17.48	89 22.88	4.85	1.64	ค่อนข้าง มาก
รวมเฉลี่ย								4.54	1.50	ค่อนข้าง มาก

หมายเหตุ : * คำถามเชิงลบและได้กลับค่าการให้คะแนนแล้ว

จากตารางที่ 26 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อหลักธรรมในการปกครอง ด้านการไม่มี ซึ่งอคติ 4 โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ จากความกลัวต่ออิทธิพลของพนักงานคนนั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.85 รองลงมาคือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ จากการถูกหลอกให้เชื่อว่าพนักงานคนนั้นเป็นคนดีมีความสามารถ หรือ ปฏิบัติต่อพนักงานคนใดคนหนึ่งอย่างไม่ให้เกียรติ จากการถูกหลอกให้เชื่อว่าพนักงานดังกล่าวเป็นคนไม่ดีมีความผิด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานคนใดคนหนึ่งอย่างไม่ให้เกียรติจากความไม่ชอบส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษจากความชอบส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ตามลำดับ

ตารางที่ 27 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ด้านพรหมวิหาร 4

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้างเห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง			
1. ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนด้วยความรักอย่างเท่าเทียม	18 4.63	16 4.11	44 11.31	113 29.05	68 17.48	69 17.74	61 15.68	4.67	1.60	ค่อนข้างมาก
2. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานที่ประสบปัญหาเสมอ	7 1.80	9 2.31	10 2.57	86 22.11	117 30.08	98 25.19	62 15.94	5.16	1.30	ค่อนข้างมาก
3. เมื่อพนักงานประสงค์จะย้ายงาน ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานผู้นั้นอย่างไม่อคติ และยินดีกับพนักงานผู้นั้น	11 2.83	20 5.14	24 6.17	113 29.05	82 21.08	87 22.37	52 13.37	4.81	1.48	ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 27 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาวะแวดล้อมในการทำงาน
ด้านพรหมวิหาร 4 (ต่อ)

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่ เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็น ด้วย	เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง			
4. เมื่อเกิดความ ผิดพลาดในการ ทำงานขึ้น ผู้บริหาร ไม่แสดงความโกรธ หรือโวยวาย แต่ หาทางช่วยเหลือ แก้ไขด้วยเหตุผล	13 3.34	13 3.34	30 7.71	90 23.14	92 23.65	83 21.34	68 17.48	4.94	1.51	ค่อนข้าง มาก
รวมเฉลี่ย								4.89	1.26	ค่อนข้าง มาก

จากตารางที่ 27 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อหลักธรรมในการปกครอง
ด้านพรหมวิหาร 4 โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.89 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานที่ประสบปัญหาเสมอ มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 5.16 รองลงมาคือ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานขึ้น ผู้บริหารไม่แสดงความโกรธหรือ
โวยวาย แต่หาทางช่วยเหลือแก้ไขด้วยเหตุผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.94 เมื่อพนักงานประสงค์จะย้ายงาน
ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานผู้นั้นอย่างไมอคติ และยินดีกับพนักงานผู้นั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81 และ
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนด้วยความรักอย่างเท่าเทียม มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.67 ตามลำดับ

ตารางที่ 28 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหลักธรรมในการปกครองด้านราชสังคหวัตถุ 4

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่ เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง			
1. ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดและวิธีการในการทำธุรกิจอย่างชาญฉลาดนำมาซึ่งความสำเร็จต่อองค์กรที่เห็นได้ชัด	7 1.80	9 2.31	12 3.08	99 25.4 5	99 25.45	107 27.51	56 14.40	5.11	1.31	ค่อนข้างมาก
2. ผู้บริหารเลือกคนดีและคนเก่งขึ้นเป็นหัวหน้างานได้อย่างเหมาะสม	16 4.11	15 3.86	17 4.37	120 30.8 5	89 22.88	86 22.11	46 11.83	4.78	1.46	ค่อนข้างมาก
3. ผู้บริหารให้โอกาสและผลักดันพนักงานในการเรียนรู้เพิ่มเติมความสามารถในการทำงาน โดยการจัดคอร์สฝึกอบรมภายในและส่งพนักงานไปอบรมภายนอกบ่อยครั้ง	10 2.57	8 2.06	18 4.63	90 23.1 4	92 23.65	112 28.79	59 15.17	5.10	1.38	ค่อนข้างมาก
4. ผู้บริหารใช้วาจาที่สุภาพและชวนฟังในการสนทนากับพนักงานในทุกระดับชั้น	6 1.54	5 1.29	7 1.80	72 18.5 1	100 25.71	134 34.45	65 16.71	5.36	1.23	ค่อนข้างมาก
รวมเฉลี่ย								5.09	1.19	ค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 28 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อหลักกรรมในการปกครอง ด้านราชสังคหวัตถุ 4 โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้วาจาที่สุภาพและชวนฟังในการสนทนากับพนักงาน ในทุกระดับชั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.36 รองลงมาคือ ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดและวิธีการ ในการทำธุรกิจอย่างชาญฉลาดนำมาซึ่งความสำเร็จต่อองค์การที่เห็นได้ชัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.11 ผู้บริหารให้โอกาสและผลักดันพนักงานในการเรียนรู้เพิ่มเติมความสามารถในการทำงาน โดยการจั ดคอร์สฝึกอบรมภายในและส่งพนักงานไปอบรมภายนอกบ่อยครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.10 และข้อที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเลือกคนดีและคนเก่งขึ้นเป็นหัวหน้างานได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.48 ตามลำดับ

ตารางที่ 29 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหลักกรรมในการปกครอง ด้านจักรวรรดิวัตร 12

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่ เห็นด้วย เป็น อย่างยิ่ง	ไม่ เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่ เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็น ด้วย	เห็นด้วย เป็น อย่างยิ่ง			
1. ผู้บริหารยึดความ ถูกต้องเป็นหัวใจ ไม่มีการลำเอียงหรือ เข้าข้างบุคคลหรือ กลุ่มพนักงานใดเป็น พิเศษ	13 3.34	10 2.57	29 7.46	86 22.11	104 26.74	88 22.62	59 15.17	4.95	1.46	ค่อนข้าง มาก
2. บริษัทของท่านมี สภาพสถานที่ทำงาน ที่ปลอดภัยในการ ปฏิบัติงานจากทั้ง อุบัติเหตุที่อาจ เกิดขึ้นในการทำงาน และภัยอันตรายจาก บุคคลภายนอก	3 0.77	2 0.51	2 0.51	44 11.31	64 16.45	157 40.36	117 30.08	5.84	1.10	มาก

ตารางที่ 29 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหลักธรรมในการปกครอง
ด้านจักรวรรดิวัตร 12 (ต่อ)

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็น ด้วย	เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง			
3. บริษัทของท่านมี กฎระเบียบในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน อย่างเคร่งครัด มี บทลงโทษผู้กระทำ ผิดอย่างเหมาะสม และพนักงานใน บริษัทปฏิบัติตาม กฎระเบียบนี้โดยดี	5 1.29	5 1.29	5 1.29	45 11.57	100 25.71	152 39.07	77 19.79	5.56	1.17	มาก
4. บริษัทของท่านให้ ผลตอบแทนในรูปแบบ ของโบนัสและรางวัล พิเศษจากผล ประกอบการที่ดีต่อ พนักงานอย่าง เหมาะสม และการ จ่ายเงินเดือนรวมถึง การปรับขึ้นเงินเดือน ที่ดีเป็นที่พึงพอใจ	3 0.77	4 1.03	13 3.34	58 14.91	81 20.82	151 38.82	79 20.31	5.52	1.20	ค่อนข้าง มาก
5. ผู้บริหารปรึกษาและ รับฟังในปัญหา รวมถึงข้อเสนอแนะ ในวิธีการทำงานจาก พนักงานโดยไม่ยึด ความคิดตนเองเป็น ใหญ่	10 2.57	7 1.80	20 5.14	90 23.14	97 24.94	116 29.82	49 12.60	5.06	1.35	ค่อนข้าง มาก
รวมเฉลี่ย								5.38	1.01	ค่อนข้าง มาก

จากตารางที่ 29 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อหลักธรรมในการปกครอง ด้านจักรวรรดิวัตร 12 โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บริษัทของท่านมีสภาพสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยในการปฏิบัติงานจากทั้งอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน และภัยอันตรายจากบุคคลภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.84 รองลงมาคือ บริษัทของท่านมีกฎระเบียบในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเคร่งครัด มีบทลงโทษผู้กระทำผิดอย่างเหมาะสม และพนักงานในบริษัทปฏิบัติตามกฎระเบียบนี้โดยดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.56 บริษัทของท่านให้ผลตอบแทนในรูปของโบนัสและรางวัลพิเศษจากผลประกอบการที่ดีต่อพนักงานอย่างเหมาะสม และการจ่ายเงินเดือนรวมถึงการปรับขึ้นเงินเดือนที่ดีเป็นที่พึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.52 ผู้บริหารปรึกษาและรับฟังในปัญหา รวมถึงข้อเสนอแนะในวิธีการทำงานจากพนักงานโดยไม่ยึดความคิดตนเองเป็นใหญ่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.06 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารยึดความถูกต้องเป็นหัวใจ ไม่มีการลำเอียงหรือเข้าข้างบุคคลหรือกลุ่มพนักงานใดเป็นพิเศษ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.95 ตามลำดับ

ตารางที่ 30 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหลักธรรมในการปกครอง ด้านทศพิธราชธรรม 10

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้างเห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง			
1. บริษัทบริจาคเงินหรือจัดกิจกรรมการกุศลกับมูลนิธิหรือองค์กรภายนอกเสมอ	5 1.29	2 0.51	5 1.29	50 12.85	74 19.02	141 36.25	112 28.79	5.72	1.20	มาก
2. ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรม ปฏิบัติตนน่านับถือ เป็นที่รักและเคารพของพนักงาน	9 2.31	1 0.26	5 1.29	78 20.05	111 28.53	130 33.42	55 14.14	5.29	1.21	ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 30 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหลักธรรมในการปกครอง
ด้านทศพิธราชธรรม 10 (ต่อ)

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็น ด้วย	เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง			
3. ผู้บริหารปฏิบัติงาน ในบริษัทด้วยความ ขยัน แสดงให้เห็น ในหลายครั้งว่าร่วม ลำบากฝ่าอุปสรรค ไปกับพนักงาน	6 1.54	5 1.29	4 1.03	89 22.88	107 27.51	120 30.85	58 14.91	5.26	1.21	ค่อนข้าง มาก
4. คำพูดของผู้บริหาร เป็นคำพูดที่เชื่อถือได้ ไม่หลอกลวง	9 2.31	12 3.08	16 4.11	90 23.14	102 26.22	111 28.53	49 12.60	5.04	1.36	ค่อนข้าง มาก
5. ผู้บริหารมีความ สุภาพต่อพนักงาน ไม่ใช้อำนาจวางท่า ถือตัว	5 1.29	5 1.29	10 2.57	77 19.79	100 25.71	132 33.93	60 15.42	5.31	1.22	ค่อนข้าง มาก
6. ผู้บริหารเป็นอยู่อย่าง สมถะ ไม่ฟุ้งเฟ้อ	7 1.80	4 1.03	16 4.11	117 30.08	95 24.42	101 25.96	49 12.60	5.03	1.27	ค่อนข้าง มาก
7. เมื่อมีความผิดพลาด ใด ๆ ของพนักงาน ผู้บริหารไม่แสดง ความโกรธเกรี้ยว และถามถึงสาเหตุ/ ไต่สวนพนักงานที่มี ความผิดด้วยเหตุผล	9 2.31	11 2.83	16 4.11	86 22.11	93 23.91	124 31.88	50 12.85	5.10	1.36	ค่อนข้าง มาก
8. บริษัทของท่านไม่เอา เปรียบพนักงานใน เรื่องค่าตอบแทนและ เวลาในการทำงาน	8 2.06	5 1.29	14 3.60	69 17.74	74 19.02	143 36.76	76 19.54	5.39	1.33	ค่อนข้าง มาก

ตารางที่ 30 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหลักธรรมในการปกครอง
ด้านทศพิธราชธรรม 10 (ต่อ)

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็น ด้วย	เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง			
7. ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงความมานะในการทำงานและอดทนต่อความเหน็ดเหนื่อยไปกับพนักงาน	5 1.29	6 1.54	11 2.83	90 23.14	100 25.71	121 31.11	56 14.40	5.21	1.24	ค่อนข้างมาก
8. ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม	13 3.34	11 2.83	22 5.66	109 28.02	79 20.31	108 27.76	47 12.08	4.91	1.43	ค่อนข้างมาก
รวมเฉลี่ย								5.22	1.06	ค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 30 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อหลักธรรมในการปกครอง ด้านทศพิธราชธรรม 10 โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.22 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บริษัทบริจาคเงินหรือจัดกิจกรรมการกุศลกับมูลนิธิหรือองค์กรภายนอกเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.72 รองลงมาคือ บริษัทของท่านไม่เอาเปรียบพนักงานในเรื่องค่าตอบแทนและเวลาในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.39 ผู้บริหารมีความสุขต่อพนักงาน ไม่ใช่อำนาจง่าถือตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.31 ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรม ปฏิบัติตนน่านับถือ เป็นที่รักและเคารพของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.29 ผู้บริหารปฏิบัติงานในบริษัทด้วยความขยัน แสดงให้เห็นในหลายครั้งว่าร่วมลำบากฝ่าอุปสรรคไปกับพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.26 ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงความมานะในการทำงานและอดทนต่อความเหน็ดเหนื่อยไปกับพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.21 เมื่อมีความผิดพลาดใด ๆ ของพนักงาน ผู้บริหารไม่แสดงความโกรธเกรี้ยว และถามถึงสาเหตุ/ได้สวนพนักงานที่มีความผิดด้วยเหตุผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.10 คำพูดของผู้บริหารเป็นคำพูดที่เชื่อถือได้ไม่หลอกลวง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.04 ผู้บริหารเป็นอยู่อย่างสมถะ ไม่ฟุ้งเฟ้อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.03 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.91 ตามลำดับ

ตารางที่ 31 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหลักธรรมในการปกครอง
ด้านอธิปไตยธรรม 7

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง			
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการประชุมในการทำงาน และเกิดผลลัพธ์ที่ดีจากการประชุม	7 1.80	10 2.57	17 4.37	80 20.57	116 29.82	110 28.28	49 12.60	5.09	1.30	ค่อนข้างมาก
2. พนักงานและผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประชุม เข้าและออกการประชุมตรงตามเวลา และในระหว่างการประชุมทุกคนใส่ใจมีส่วนร่วม	7 1.80	11 2.83	28 7.20	84 21.59	101 25.96	112 28.79	46 11.83	5.01	1.35	ค่อนข้างมาก
3. นโยบายการทำงานที่วางไว้แล้วได้รับการปฏิบัติตามโดยพนักงาน และนโยบายใหม่ที่ตั้งขึ้นโดยผู้บริหารปัจจุบันไม่ล้าสมัยเกินไป	4 1.03	14 3.60	9 2.31	94 24.16	97 24.94	129 33.16	42 10.80	5.11	1.26	ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 31 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหลักธรรมในการปกครอง
ด้านอธิปไตยธรรม 7 (ต่อ)

(n=389)

ประเด็น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ							\bar{x}	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง			
4. บริษัทของท่านมีค่านิยม ในเรื่องการให้ความ เคารพนับถือและรับฟัง คำของผู้อาวุโสกว่า	1 0.26	4 1.03	6 1.54	53 13.62	118 30.33	145 37.28	62 15.94	5.48	1.05	ค่อนข้าง มาก
5. บริษัทของท่านมีค่านิยม ในเรื่องการให้เกียรติ แก่สตรี	3 0.77	4 1.03	5 1.29	83 21.34	87 22.37	136 34.96	71 18.25	5.41	1.18	ค่อนข้าง มาก
6. บริษัทของท่านมีค่านิยม ในเรื่องการบูชาบถถือ พระพุทธรูป สิ่งศักดิ์สิทธิ์ ตามลักษณะของ ประเพณีและวัฒนธรรม ที่ถูกต้อง	1 0.26	4 1.03	2 0.51	63 16.20	82 21.08	157 40.36	80 20.57	5.60	1.09	มาก
7. บริษัทของท่านให้ความ นับถือต่อพระหรือ นักบวชในทุกศาสนา มีการทำบุญและร่วม กิจกรรมทางศาสนาอยู่ เป็นประจำ รวมถึงมีการ นิมนต์พระที่มีศีลและ นักบวชในศาสนาอื่นเข้า สู่บริษัท ทั้งเพื่อความ เป็นสิริมงคลและให้ เทศน์สอนแก่พนักงาน	2 0.51		4 1.03	65 16.71	82 21.08	141 36.25	95 24.42	5.64	1.10	มาก
รวมเฉลี่ย								5.34	0.92	ค่อนข้าง มาก

จากตารางที่ 31 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อหลักธรรมในการปกครอง ด้านอปินิยธรรม 7 โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.34 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บริษัทของท่านให้ความนับถือต่อพระหรือนักบวชในทุกศาสนา มีการทำบุญและร่วมกิจกรรมทางศาสนาอยู่เป็นประจำ รวมถึงมีการนิมนต์พระที่มีศีลและนักบวชในศาสนาอื่นเข้าสู่บริษัท ทั้งเพื่อความเป็นศิริมงคลและให้เทศน์สอนแก่พนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.64 รองลงมาคือ บริษัทของท่านมีค่านิยมในเรื่องการบูชาหน้าพระพุทธรูป สิ่งศักดิ์สิทธิ์ ตามลักษณะของประเพณีและวัฒนธรรมที่ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.60 บริษัทของท่านมีค่านิยมในเรื่องการให้ความเคารพนับถือและรับฟังคำของผู้อาวุโสกว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.48 บริษัทของท่านมีค่านิยมในเรื่องการให้เกียรติแก่สตรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.41 นโยบายการทำงานที่วางไว้ดีแล้วได้รับการปฏิบัติตามโดยพนักงาน และนโยบายใหม่ที่ตั้งขึ้นโดยผู้บริหารปัจจุบันไม่ลบล้างนโยบายเก่าที่ดีอยู่แล้ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.11 บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการประชุมในการทำงาน และเกิดผลลัพธ์ที่ดีจากการประชุม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.09 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ พนักงานและผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประชุม เข้าและออกการประชุมตรงตามเวลา และในระหว่างการประชุมทุกคนใส่ใจมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.01 ตามลำดับ

ตารางที่ 32 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับหลักธรรมในการปกครอง

สถานะแวดล้อมในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การไม่มีซึ่งอคติ 4	4.54	1.50	ค่อนข้างมาก
พรหมวิหาร 4	4.89	1.26	ค่อนข้างมาก
ราชสังคหวัตถุ 4	5.09	1.19	ค่อนข้างมาก
จักรวรรดิวัตร 12	5.38	1.01	ค่อนข้างมาก
ทศพิธราชธรรม 10	5.22	1.06	ค่อนข้างมาก
อปินิยธรรม 7	5.34	0.92	ค่อนข้างมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	5.08	1.01	ค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 32 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับหลักธรรมในการปกครอง พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมในการปกครอง อยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.08 โดยระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ จักรวรรดิวัตร 12 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.38 รองลงมาคือ อปินิยธรรม 7 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.34 ทศพิธราชธรรม 10 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.22 ราชสังคหวัตถุ 4 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.09 พรหมวิหาร 4 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.84 และมีระดับความคิดเห็นน้อยสุด คือ การไม่มีซึ่งอคติ 4 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 ตามลำดับ

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น

8.1 ผลการวิเคราะห์การแจกแจงข้อมูลแบบปกติ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของตัวแปรที่ศึกษาซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น โดยใช้ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) มีรายละเอียดดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกต

ตัวแปรแฝง	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
ความเหนียวล้ำทางอารมณ์ (EE)	0.609	-0.281
การลดทอนความสามารถของตนเองลง (PA)	1.057	0.640
การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน (DP)	0.976	0.610
ความพึงพอใจในงานจากภายใน (IN)	-1.137	2.820
ความพึงพอใจในงานจากภายนอก (EN)	-0.708	1.312
การให้ความช่วยเหลือ (AT)	-0.471	-0.145
ความสำนึกในหน้าที่ (CN)	-0.583	-0.117
ความมีน้ำใจเป็นนักศึกษา (SS)	-0.333	0.587
ความสุภาพอ่อนน้อม (CS)	-0.476	-0.104
การให้ความร่วมมือ (CV)	-0.300	-0.557
ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (AC)	-0.638	1.726
ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ (CC)	-0.518	0.471
ความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์กรและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรบนพื้นฐานของศีลธรรม (NC)	-0.451	2.398
พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน (TP)	-0.468	1.067
พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม (CP)	0.037	0.254
การไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน (CB)	-0.854	0.478
การไม่มีซึ่งอคติ 4 (PJ)	-0.045	-0.623

ตารางที่ 33 ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกต (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
พรหมวิหาร 4 (SM)	-0.260	0.079
ราชสังคหวัตถุ 4 (RS)	-0.470	0.377
จักรวรรดิวัตร 12 (DR)	-0.655	0.833
ทศพิธราชธรรม 10 (VR)	-0.591	0.928
อปรีหานิยธรรม 7 (CW)	-0.322	0.613

จากตารางที่ 33 พบว่า ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -1.137 ถึง 1.057 ซึ่งค่าส่วนใหญ่ที่ได้อยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.623 ถึง 2.820 ซึ่งส่วนใหญ่มีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่า ตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลที่ได้พัฒนาขึ้น

8.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตเพื่อทดสอบว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร มีรายละเอียดดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต

	PJ	SM	RS	DR	VR	CW	EE	PA	DP	IN	EN	AT	CN	SS	CS	CV	AC	CC	NC	TP	CP	CB	
Mean	4.54	4.89	5.09	5.38	5.22	5.34	3.22	2.41	2.76	3.81	3.79	5.85	5.73	4.63	5.86	5.48	5.07	4.74	4.68	4.06	3.56	3.80	
SD	1.50	1.26	1.19	1.01	1.06	0.92	1.43	1.32	1.16	0.49	0.56	0.80	0.77	1.01	0.72	0.83	1.03	1.10	0.76	0.61	0.67	0.80	
PJ	1																						
SM	.673**	1																					
RS	.648**	.750**	1																				
DR	.549**	.770**	.702**	1																			
VR	.616**	.701**	.777**	.748**	1																		
CW	.486**	.633**	.706**	.766**	.717**	1																	
EE	-.105*	-.074	-.032	-.049	-.050	-.003	1																
PA	-.017	-.089	-.112*	-.118*	-.142**	-.076	.250**	1															
DP	-.140**	-.110*	-.083	-.129*	-.122*	-.053	.660**	.362**	1														
IN	.098	.117*	.125*	.208**	.175**	.129*	-.434**	-.512**	-.501**	1													
EN	.179**	.218**	.215**	.276**	.253**	.225**	-.417**	-.401**	-.497**	.765**	1												
AT	.040	.101*	.112*	.149**	.127*	.121*	-.183**	-.311**	-.257**	.480**	.457**	1											
CN	.094	.158**	.152**	.206**	.197**	.190**	-.262**	-.337**	-.280**	.438**	.406**	.686**	1										
SS	.042	.004	.002	.092	.093	.069	-.082	-.216**	.271**	.180**	.099	.196**	.177**	1									
CS	.097	.092	.129*	.161**	.139**	.185**	-.071	-.134**	-.142**	.369**	.444**	.600**	.576**	.055	1								
CV	.106*	.127*	.105*	.210**	.172**	.171**	-.212**	-.273**	-.232**	.435**	.444**	.577**	.725**	.173**	.596**	1							
AC	.101*	.119*	.104*	.227**	.198**	.169**	-.357**	-.479**	-.513**	.631**	.570**	.438**	.523**	.367**	.326**	.532**	1						
CC	.040	.084	.041	.098	.094	.062	-.155**	-.316**	-.121*	.354**	.397**	.135**	.370**	-.112*	.209**	.410**	.392**	1					
NCr	.059	.127*	.077	.136**	.142**	.106*	-.353**	-.378**	-.442**	.443**	.476**	.352**	.451**	.198**	.266**	.498**	.671**	.482**	1				
TP	.109*	.139**	.163**	.205**	.217**	.194**	-.246**	-.499**	-.284**	.426**	.364**	.384**	.415**	.344**	.353**	.425**	.451**	.181**	.382**	1			
CP	-.008	.091	.096	.142**	.163**	.144**	-.210**	-.444**	-.155**	.395**	.332**	.379**	.414**	.186**	.143**	.426**	.349**	.362**	.324**	.630**	1		
CB	.088	.074	.067	.106*	.096	.117*	-.228**	-.179**	-.398**	.203**	.190**	.170**	.175**	.522**	.229**	.182**	.489**	-.057	.335**	.298**	.042	1	

** < 0.01

จากตารางที่ 34 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตทั้ง 22 ตัวแปร จำนวน 231 คู่ ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กัน และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกันและทิศทางตรงกันข้าม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกและลบ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง -0.513 ถึง 0.777 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 แสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) (Hair et al., 2006) ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้น

ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและยืนยันความถูกต้องของตัวแปรสังเกตที่สามารถวัดตัวแปรแฝงในแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายในและตัวแปรแฝงภายนอก

ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ 1) ภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (EE) การลดทอนความสามารถของตนเองลง (PA) การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน (DP) 2) ความพึงพอใจในงาน (JST) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในงานจากภายใน (IN) และความพึงพอใจในงานจากภายนอก (EN) 3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร คือ การให้ความช่วยเหลือ (AT) ความสำนึกในหน้าที่ (CN) ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (SS) ความสุภาพอ่อนน้อม (CS) และการให้ความร่วมมือ (CV) 4) ความผูกพันขององค์การ (OCM) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (AC) ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ (CC) และความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนเองคือการสนับสนุนองค์การและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์การบนพื้นฐานของศีลธรรม (NC) และ 5) พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน (TP) พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม (CP) และการไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน (CB)

ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ 1) หลักธรรมในการปกครอง (BAP) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปร คือ การไม่มีซึ่งอคติ 4 (PJ) พรหมวิหาร 4 (SM) ราชสังคหวัตถุ 4 (RS) จักรวรรดิวัตร 12 (DR) ทศพิทธาธรรม 10 (VR) และ อปทานิยธรรม 7 (CW) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) มีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบย่อยด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน

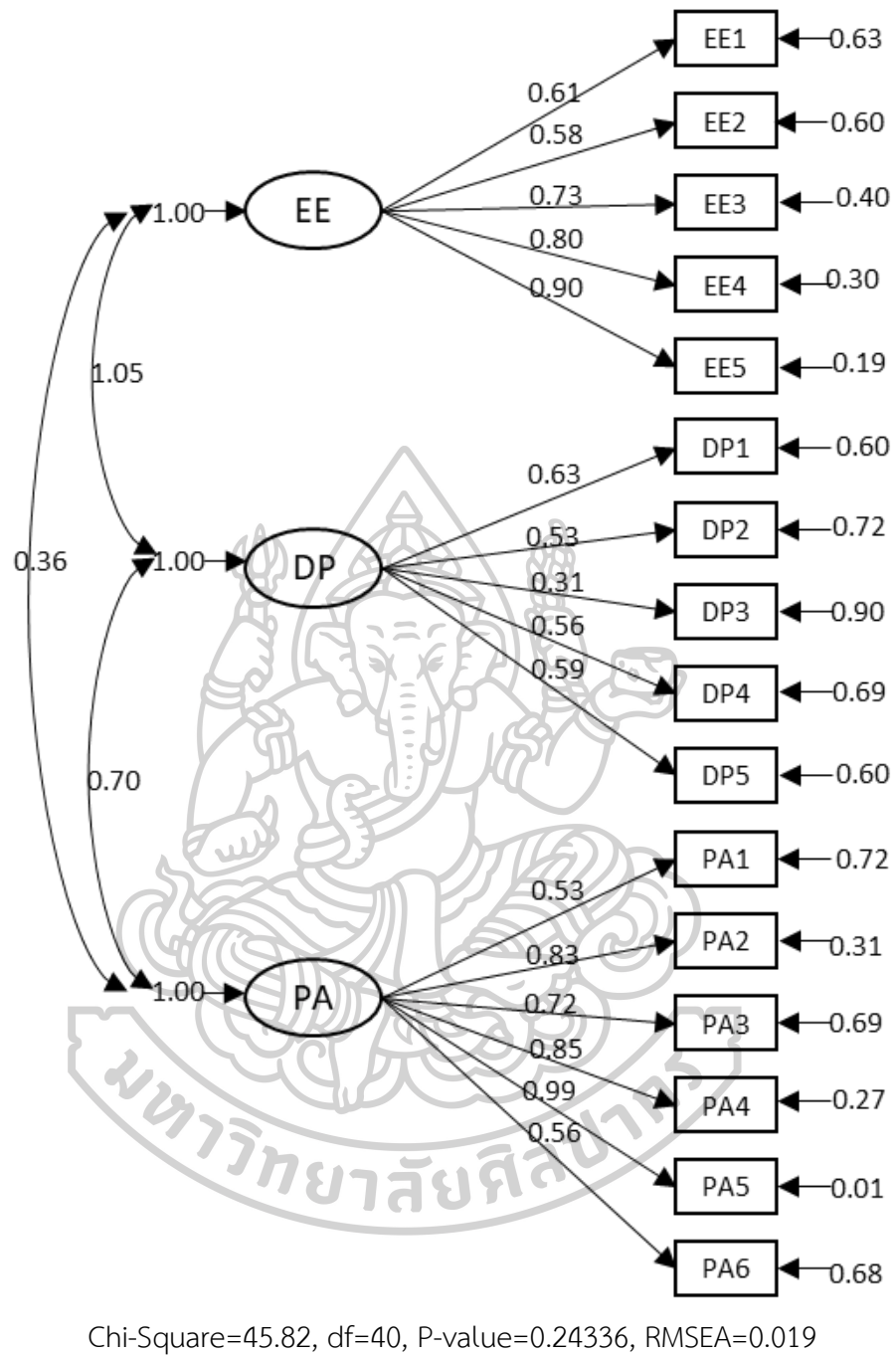
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (EE) การลดทอนความสามารถของตนเองลง (PA) และ การมีทัศนคติ ด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน (DP) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน

(n=389)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	45.82	-
df	-	40	-
p-value	$p > 0.05$	0.24	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$	1.15	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 35 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 45.82 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.24 (p-value เท่ากับ 0.24) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.15 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน มีรายละเอียดดังภาพที่ 29



ภาพที่ 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน

ตารางที่ 36 สรุปลงค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน

องค์ประกอบหลัก ด้านภาวะหมดไฟ ในการทำงาน	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
EE	EE1	0.61	0.54	0.85
	EE2	0.58		
	EE3	0.73		
	EE4	0.80		
	EE5	0.90		
DP	DP1	0.63	0.50	0.66
	DP2	0.53		
	DP3	0.31		
	DP4	0.56		
	DP5	0.59		
PA	PA1	0.53	0.58	0.89
	PA2	0.83		
	PA3	0.72		
	PA4	0.85		
	PA5	0.99		
	PA6	0.56		

จากภาพที่ 29 และตารางที่ 36 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (EE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.58 – 0.90 ตัวแปรสังเกตด้านการมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน (DP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.31 – 0.63 และตัวแปรสังเกตด้านการลดทอนความสามารถของตนเองลง (PA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.53 – 0.99 และพบว่า ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.50 - 0.58 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณา ค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.66 - 0.89 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2006)

องค์ประกอบย่อยด้านความพึงพอใจในงาน

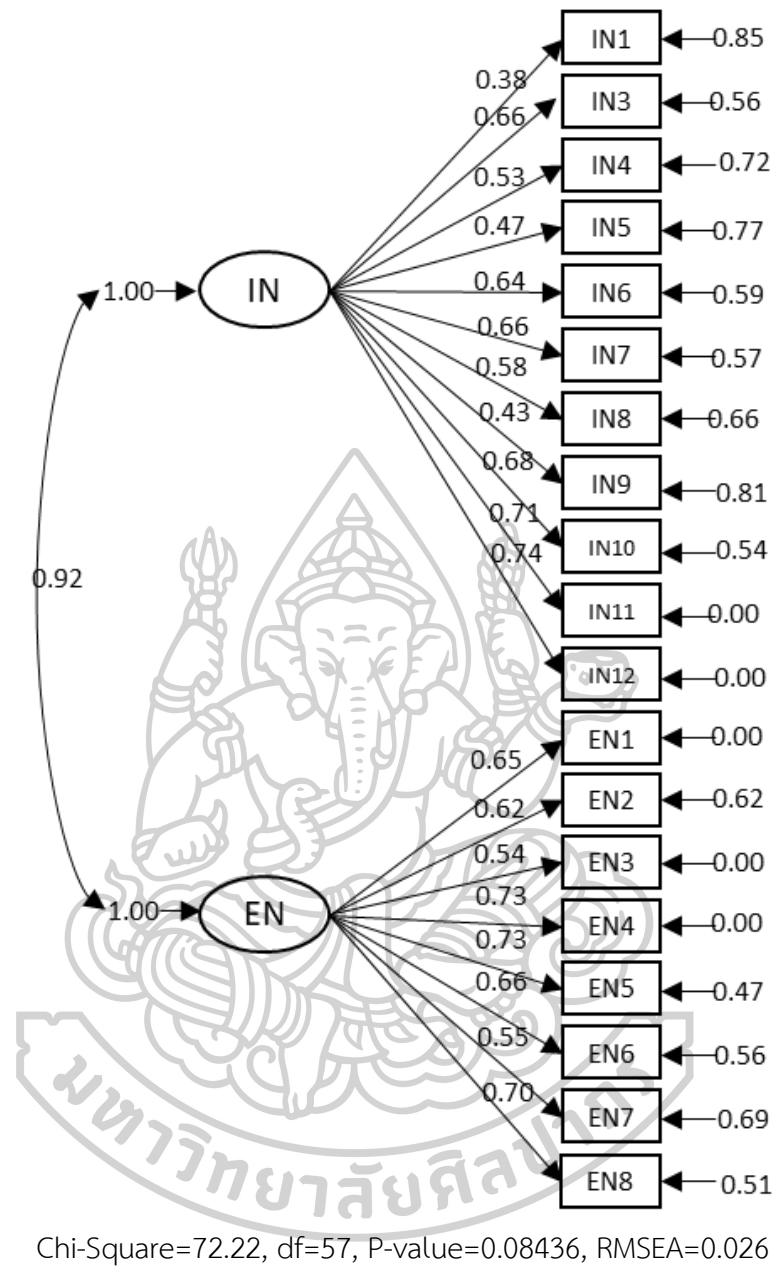
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในงานจากภายใน (IN) และความพึงพอใจในงานจากภายนอก (EN) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน

(n=389)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	72.22	-
df	=	57	-
p-value	$p > 0.05$	0.08	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$	1.27	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.94	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 37 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 72.22 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.08 (p-value เท่ากับ 0.08) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.27 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.94 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน มีรายละเอียดดังภาพที่ 30



ภาพที่ 30 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน

ตารางที่ 38 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน

องค์ประกอบหลัก ด้านความพึงพอใจในงาน	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
IN	IN1	0.39	0.54	0.85
	IN3	0.66		
	IN4	0.53		
	IN5	0.47		
	IN6	0.64		
	IN7	0.66		
	IN8	0.58		
	IN9	0.43		
	IN10	0.68		
	IN11	0.71		
	IN12	0.74		
	EN	EN1		
EN2		0.62		
EN3		0.54		
EN4		0.73		
EN5		0.73		
EN6		0.66		
EN7		0.56		
EN8		0.70		

จากภาพที่ 30 และตารางที่ 38 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านความพึงพอใจในงานจากภายใน (IN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ 11 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.39 – 0.74 และมี 1 ตัวบ่งชี้ คือ IN2 ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ต่ำกว่า 0.30 ผู้วิจัยจึงดำเนินการตัดตัวบ่งชี้ดังกล่าวออก (วิยะดา ต้นวัฒนากุล, 2532 อ้างถึงใน ยุทธ ไทยวรรณ, 2551) ส่วนตัวแปรสังเกตด้านความพึงพอใจในงานจากภายนอก (EN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 8 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.54 – 0.73 และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.53 - 0.54 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จาก

การพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.84 - 0.85 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2006)

องค์ประกอบย่อยด้านพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร คือ การให้ความช่วยเหลือ (AT) ความสำนึกในหน้าที่ (CN) ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (SS) ความสุภาพอ่อนน้อม (CS) และการให้ความร่วมมือ (CV) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 39

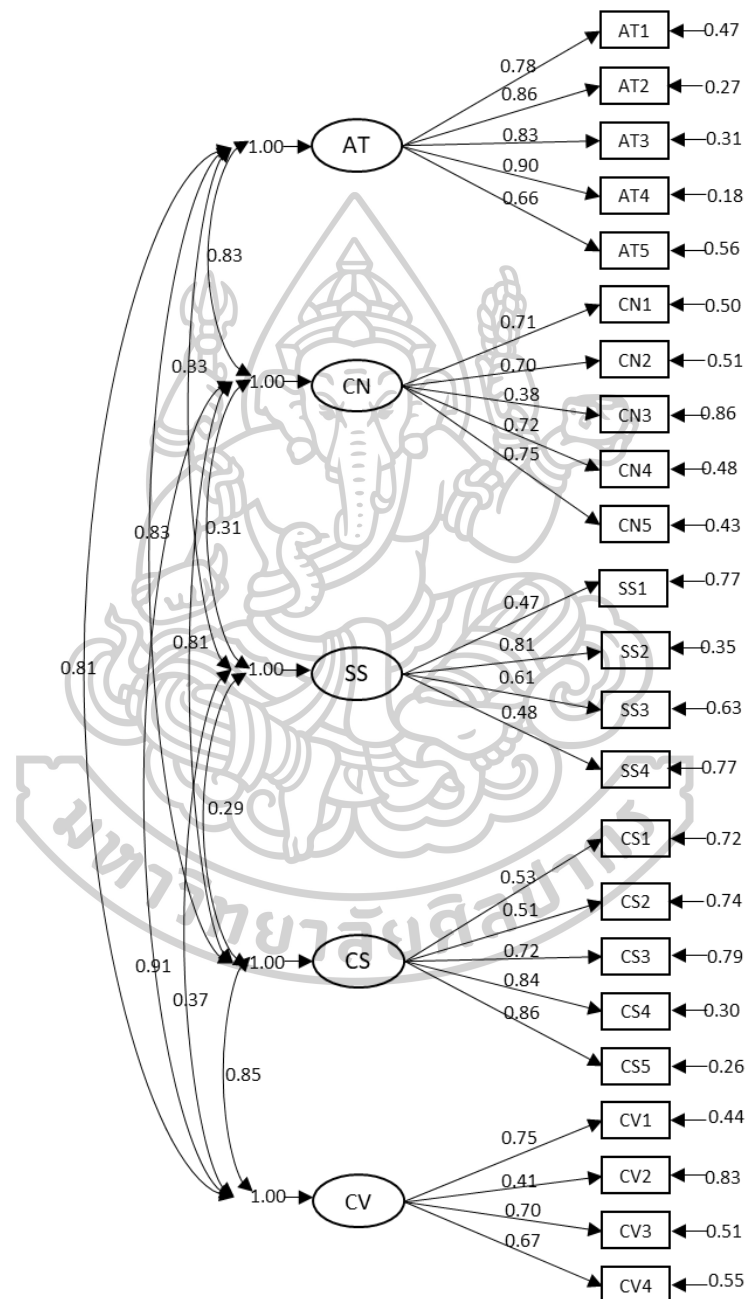
ตารางที่ 39 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

(n=389)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	99.77	-
df	-	81	-
p-value	$p > 0.05$	0.08	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$	1.23	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.93	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 39 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 99.77 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.08 (p-value เท่ากับ 0.08) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.23 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.93 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน

กำลังสองของการประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีรายละเอียดดังภาพที่ 31



Chi-Square=99.77, df=81, P-value=0.07698, RMSEA=0.24

ภาพที่ 31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ตารางที่ 40 สรุปองค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

องค์ประกอบหลัก ด้านพฤติกรรมกรเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
AT	AT1	0.73	0.64	0.89
	AT2	0.86		
	AT3	0.83		
	AT4	0.90		
	AT5	0.66		
CN	CN1	0.71	0.54	0.79
	CN2	0.70		
	CN3	0.38		
	CN4	0.72		
	CN5	0.75		
SS	SS1	0.47	0.53	0.69
	SS2	0.81		
	SS3	0.61		
	SS4	0.48		
CS	CS1	0.53	0.59	0.83
	CS2	0.51		
	CS3	0.72		
	CS4	0.84		
	CS5	0.86		
CV	CV1	0.75	0.52	0.74
	CV2	0.41		
	CV3	0.70		
	CV4	0.67		

จากภาพที่ 31 และตารางที่ 40 พบว่า องค์กรประกอบหลักด้านพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านการให้ความช่วยเหลือ (AT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.66 – 0.90 ตัวแปรสังเกตด้านความสำนึกในหน้าที่ (CN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.38 – 0.75 ตัวแปรสังเกตด้านความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (SS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.47 – 0.81 และมี 1 ตัวบ่งชี้ คือ SS5 ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ต่ำกว่า 0.30 ผู้วิจัยจึงดำเนินการตัดตัวบ่งชี้ดังกล่าวออกออก (วิยะดา ต้นวัฒนากุล, 2532 อ้างถึงใน ยุทธ ไกยวรรณ, 2551) ตัวแปรสังเกตด้านความสุภาพอ่อนน้อม (CS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.51 – 0.86 และตัวแปรสังเกตด้านการให้ความร่วมมือ (CV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.41 – 0.75 และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.52 - 0.64 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.69 - 0.89 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2006)

องค์กรประกอบย่อยด้านความผูกพันองค์กร

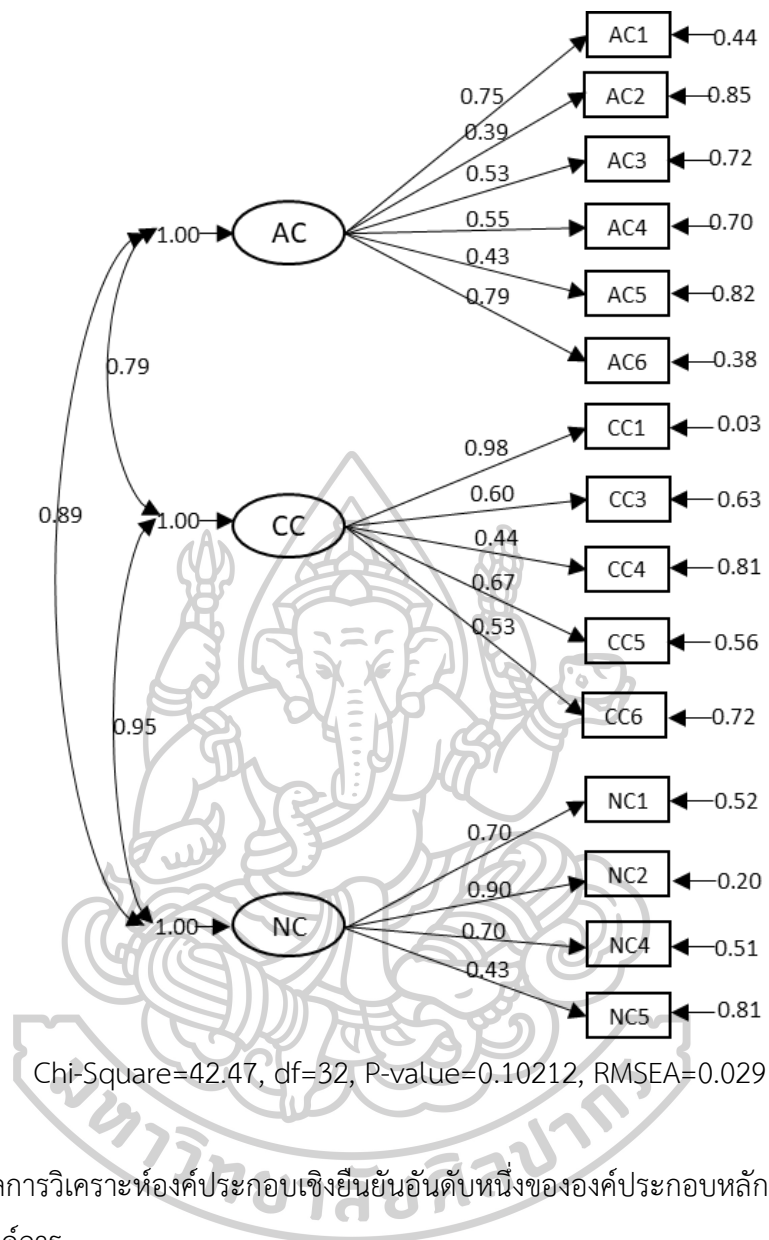
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความผูกพันองค์กร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (AC) ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ (CC) และความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์กรและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรบนพื้นฐานของศีลธรรม (NC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 41

ตารางที่ 41 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก
ด้านความผูกพันองค์การ

(n=389)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ > 0.05	42.47	-
df	-	32	-
p-value	p > 0.05	0.10	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$	1.33	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 41 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความผูกพันองค์การ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 42.47 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 (p-value เท่ากับ 0.10) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.33 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความผูกพันองค์การ มีรายละเอียดดังภาพที่ 32



ภาพที่ 32 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความผูกพันองค์กร

ตารางที่ 42 สรุปองค์ประกอบหลักด้านความผูกพันองค์การ

องค์ประกอบหลัก ด้านความผูกพันองค์การ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
AC	AC1	0.75	0.54	0.75
	AC2	0.39		
	AC3	0.53		
	AC4	0.55		
	AC5	0.43		
	AC6	0.79		
CC	CC1	0.98	0.59	0.77
	CC3	0.60		
	CC4	0.44		
	CC5	0.67		
	CC6	0.53		
	NC	NC1	0.69	0.55
NC2		0.89		
NC4		0.70		
NC5		0.43		

จากภาพที่ 32 และตารางที่ 42 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านความผูกพันองค์การ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (AC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.39 – 0.79 ตัวแปรสังเกตด้านความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ (CC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.44 – 0.98 และมี 1 ตัวบ่งชี้ คือ CC2 ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ต่ำกว่า 0.30 ผู้วิจัยจึงดำเนินการตัดตัวบ่งชี้ดังกล่าวออก (วิยะดา ต้นวัฒนากุล, 2532 อ้างถึงใน ยุทธ ไกยวรรณ, 2551) ส่วนตัวแปรสังเกตด้านความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์การและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์การบนพื้นฐานของศีลธรรม (NC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.47 – 0.90 และมี 2 ตัวบ่งชี้ คือ NC3 และ NC6 ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ต่ำกว่า 0.30 ผู้วิจัยจึงดำเนินการตัดตัวบ่งชี้ดังกล่าวออก (วิยะดา ต้นวัฒนากุล, 2532 อ้างถึงใน ยุทธ ไกยวรรณ, 2551) และพบว่าค่าความ

แปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.54 - 0.59 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความผูกพันองค์กร ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.75 - 0.77 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2006)

องค์ประกอบย่อยด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ พฤติกรรมกรปฏิบัติงานต่อภาระงาน (TP) พฤติกรรมกรปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม (CP) และการไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน (CB) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 43

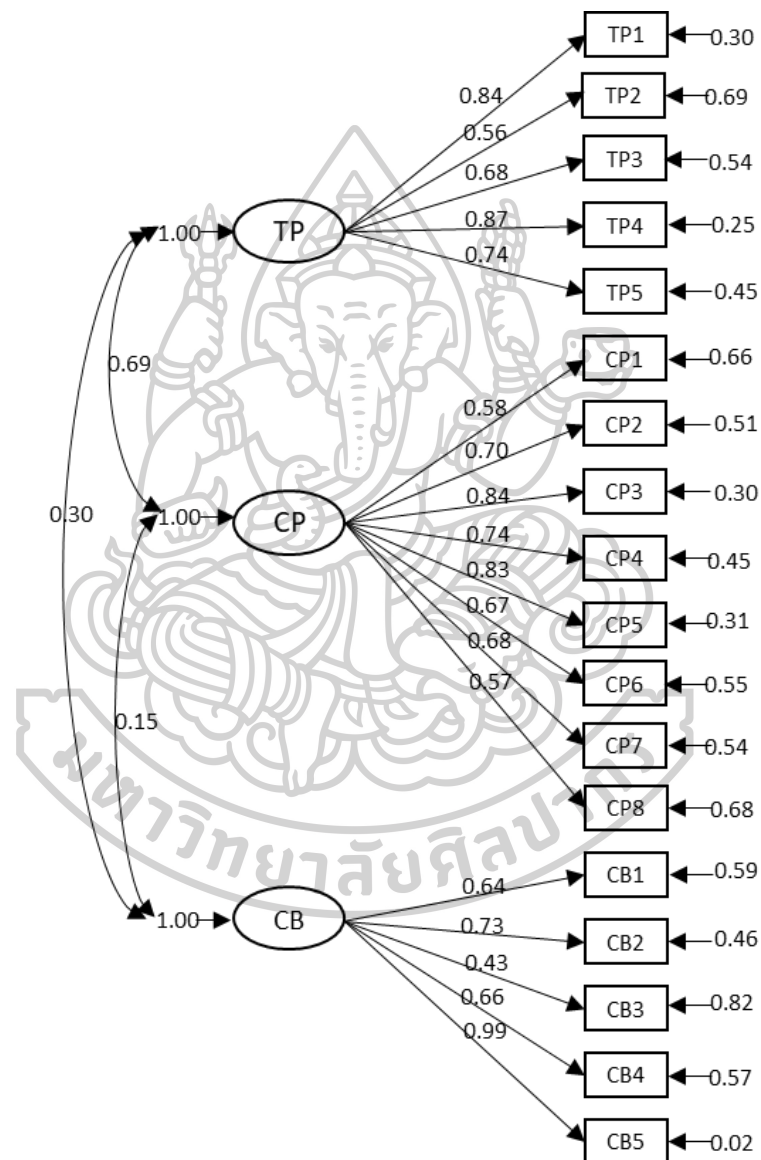
ตารางที่ 43 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร

(n=389)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	57.28	-
df	-	44	-
p-value	$p > 0.05$	0.09	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$	1.30	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.94	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 43 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 57.28 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.09 (p-value เท่ากับ 0.09) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.30 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับ

ความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.94 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร มีรายละเอียดดังภาพที่ 33



Chi-Square=57.28, df=44, P-value=0.08634, RMSEA=0.028

ภาพที่ 33 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตารางที่ 44 สรุปองค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

องค์ประกอบหลัก ด้านพฤติกรรมในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
TP	TP1	0.84	0.56	0.86
	TP2	0.56		
	TP3	0.68		
	TP4	0.87		
	TP5	0.74		
CP	CP1	0.58	0.50	0.89
	CP2	0.70		
	CP3	0.84		
	CP4	0.74		
	CP5	0.83		
	CP6	0.67		
	CP7	0.68		
	CP8	0.57		
CB	CB1	0.64	0.51	0.83
	CB2	0.73		
	CB3	0.43		
	CB4	0.66		
	CB5	0.99		

จากภาพที่ 33 และตารางที่ 44 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน (TP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.56 – 0.87 ตัวแปรสังเกตด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม (CP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 8 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.57 – 0.84 และตัวแปรสังเกตด้านการไม่มีซึ่งพฤติกรรมของบุคคลที่ขัดต่อความสำเร็จขององค์การ (CB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.43 – 0.99 และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE)

ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.50 - 0.56 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.83 - 0.89 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2006)

องค์ประกอบย่อยด้านหลักธรรมในการปกครอง

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปร คือ การไม่มีซึ่งอคติ 4 (PJ) พรหมวิหาร 4 (SM) ราชสังคหวัตถุ 4 (RS) จักรวรรดิวัตร 12 (DR) ทศพิธราชธรรม 10 (VR) และ อปทานิยธรรม 7 (CW) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 45

ตารางที่ 45 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง

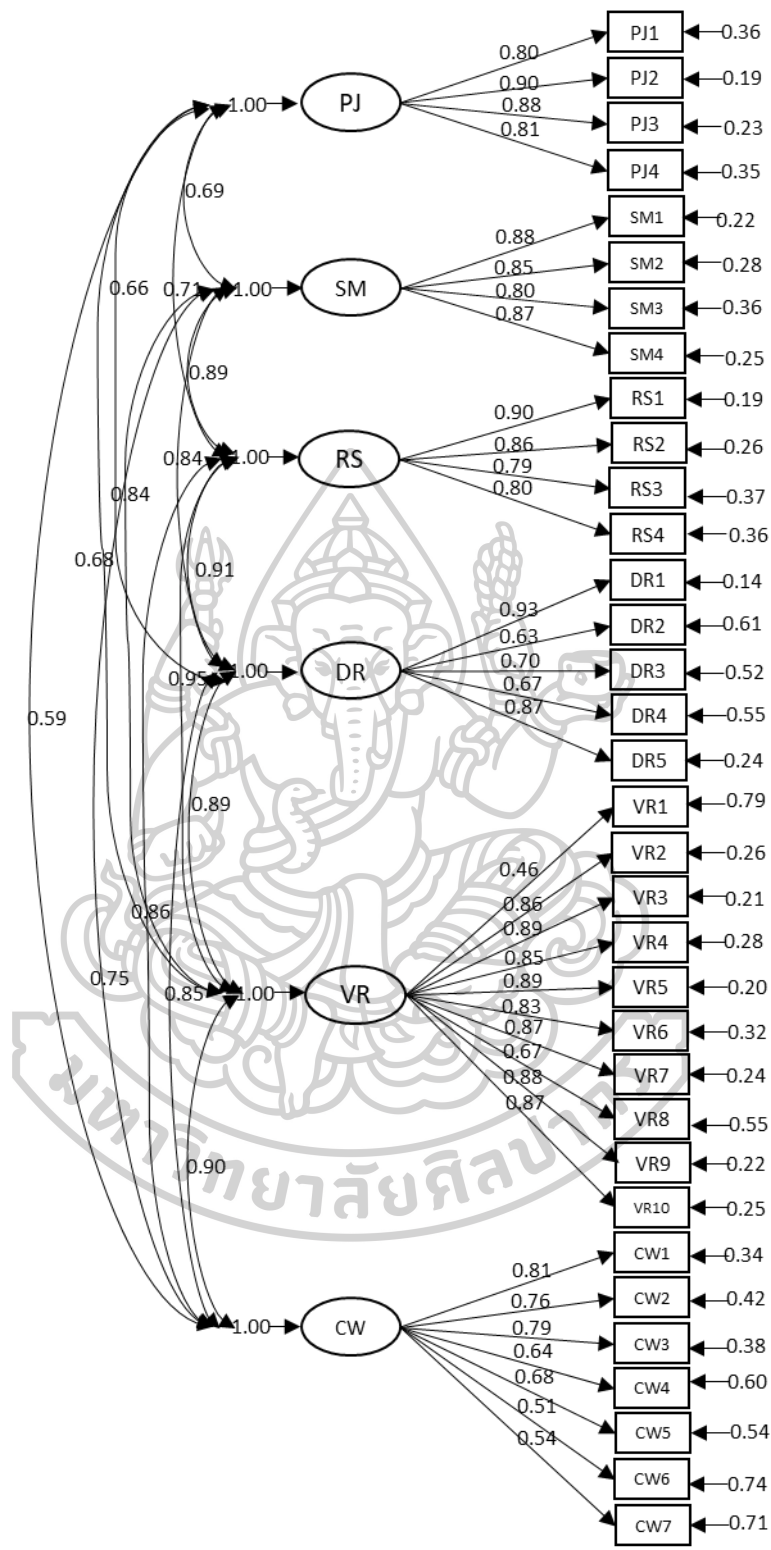
(n=389)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	331.91	-
df	-	314	-
p-value	$p > 0.05$	0.23	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$	1.06	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.91	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.01	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 45 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 331.91 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.23 (p-value เท่ากับ 0.23) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.06 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI)

เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.91 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.01 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง มีรายละเอียดดังภาพที่ 34





Chi-Square=331.91, df=314, P-value=0.23332, RMSEA=0.012

ภาพที่ 34 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง

ตารางที่ 46 สรุปองค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง

องค์ประกอบหลัก ด้านหลักธรรม ในการปกครอง	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
PJ	PJ1	0.80	0.72	0.91
	PJ2	0.90		
	PJ3	0.88		
	PJ4	0.81		
SM	SM1	0.88	0.72	0.91
	SM2	0.85		
	SM3	0.80		
	SM4	0.87		
RS	RS1	0.90	0.70	0.91
	RS2	0.86		
	RS3	0.79		
	RS4	0.80		
DR	DR1	0.93	0.59	0.88
	DR2	0.63		
	DR3	0.70		
	DR4	0.67		
	DR5	0.87		
VR	VR1	0.46	0.67	0.95
	VR2	0.86		
	VR3	0.89		
	VR4	0.85		
	VR5	0.89		
	VR6	0.83		
	VR7	0.87		
	VR8	0.67		
	VR9	0.88		

ตารางที่ 46 สรุปองค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก ด้านหลักธรรม ในการปกครอง	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
	VR10	0.87		
CW	CW1	0.81	0.50	0.86
	CW2	0.76		
	CW3	0.79		
	CW4	0.64		
	CW5	0.68		
	CW6	0.51		
	CW7	0.54		

จากภาพที่ 34 และตารางที่ 46 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านการไม่มีซึ่งอคติ 4 (PJ) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.80 – 0.90 ตัวแปรสังเกตด้านพรหมวิหาร 4 (SM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.80 – 0.88 ตัวแปรสังเกตด้านราชสังคหวัตถุ 4 (RS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.79 – 0.90 ตัวแปรสังเกตด้านจักรวรรดิวัตร 12 (DR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.63 – 0.93 ตัวแปรสังเกตด้านทศพิธราชธรรม 10 (VR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 10 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.46 – 0.89 และตัวแปรสังเกตด้านอธิปไตยธรรม 7 (CW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 7 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.51 – 0.81 และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.50 - 0.72 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.86 - 0.95 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2006)

ตอนที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และถูกต้องของโมเดลการวัด โดยพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ขององค์ประกอบหลักทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ภาวะหมดไฟในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความผูกพันขององค์การ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร และหลักธรรมในการปกครอง มีรายละเอียด ดังนี้

10.1 องค์ประกอบย่อยด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบ เชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียด ดังตารางที่ 47

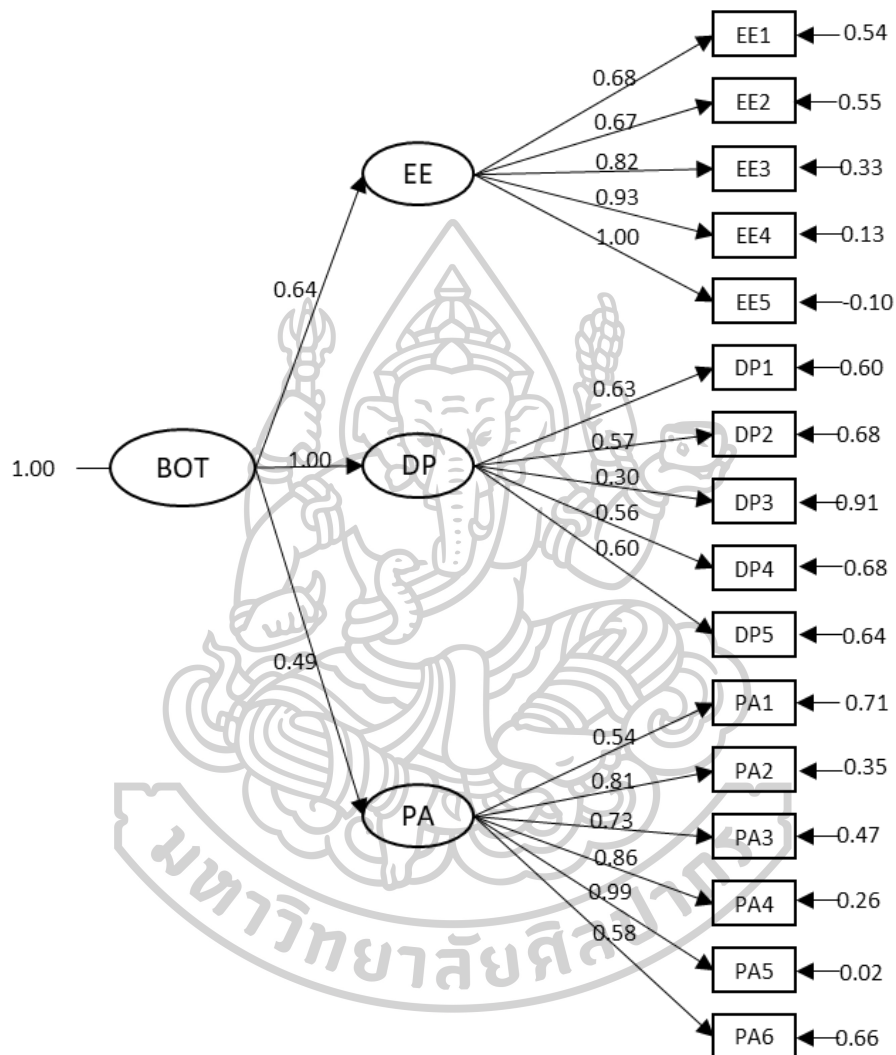
ตารางที่ 47 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก ด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน

(n=389)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	54.40	-
df	-	44	-
p-value	$p > 0.05$	0.14	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$	1.23	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 47 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบ เชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 54.40 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.14 (p-value เท่ากับ 0.14) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.23 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของ

การประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน มีรายละเอียดดังภาพที่ 35



Chi-Square=54.40, df=44, P-value=0.13539, RMSEA=0.025

ภาพที่ 35 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน

จากภาพที่ 35 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (EE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.64 องค์ประกอบย่อยด้านการลดทอนความสามารถของตนเองลง (PA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.49 องค์ประกอบย่อยด้านการมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน (DP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00 สรุปได้ดังตารางที่ 48

ตารางที่ 48 สรุปองค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ
ภาวะหมดไฟในการทำงาน		
ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (EE)	0.64	2
การลดทอนความสามารถของตนเองลง (PA)	0.49	3
การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน (DP)	1.00	1

10.2 องค์ประกอบย่อยด้านความพึงพอใจในงาน

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 49

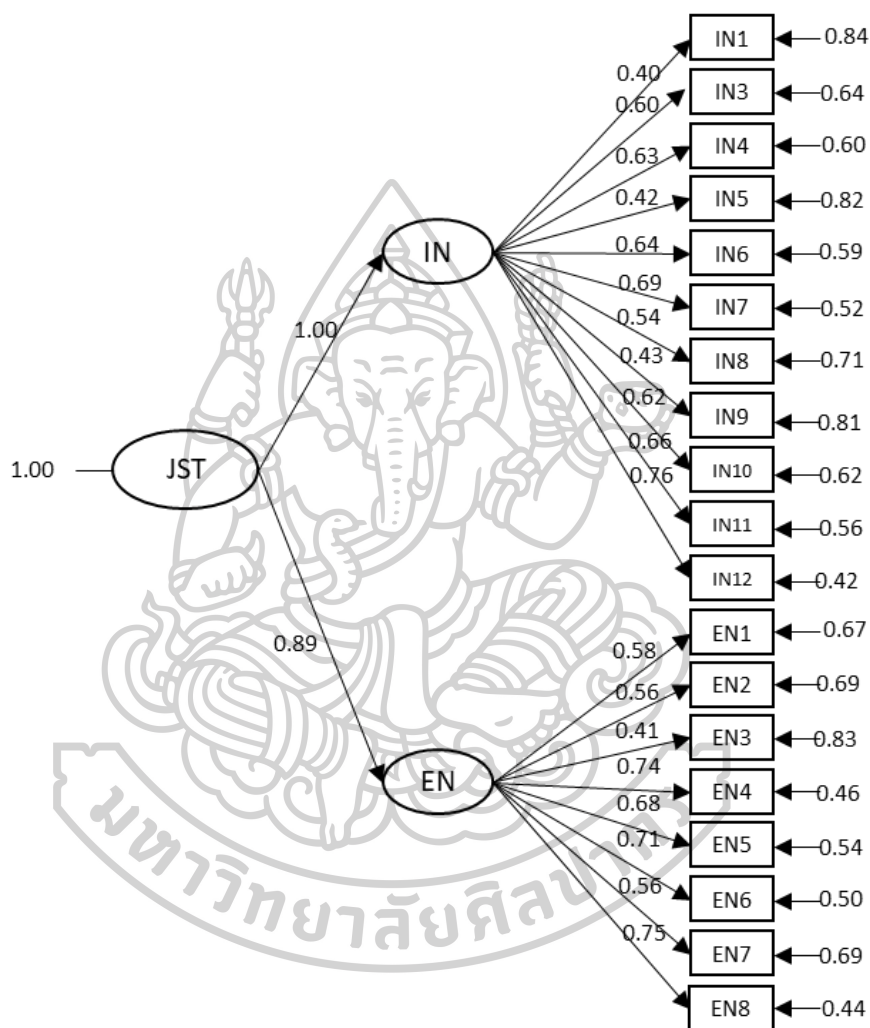
ตารางที่ 49 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน

(n=389)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	57.26	-
df	-	63	-
p-value	$p > 0.05$	0.68	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$	0.91	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 49 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 57.26 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.68 (p-value เท่ากับ 0.68) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 0.91 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของโมเดลเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน

ที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน มีรายละเอียดดังภาพที่ 36



Chi-Square=57.26, df=63, P-value=0.67995, RMSEA=0.000

ภาพที่ 36 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน

จากภาพที่ 36 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านความพึงพอใจในงานจากภายใน (IN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00 องค์ประกอบย่อยด้านความพึงพอใจในงานจากภายนอก (EN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.89 สรุปได้ดังตารางที่ 50

ตารางที่ 50 สรุปองค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ
ความพึงพอใจในงาน		
ความพึงพอใจในงานจากภายใน (IN)	1.00	1
ความพึงพอใจในงานจากภายนอก (EN)	0.89	2

10.3 องค์ประกอบย่อยด้านพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 51

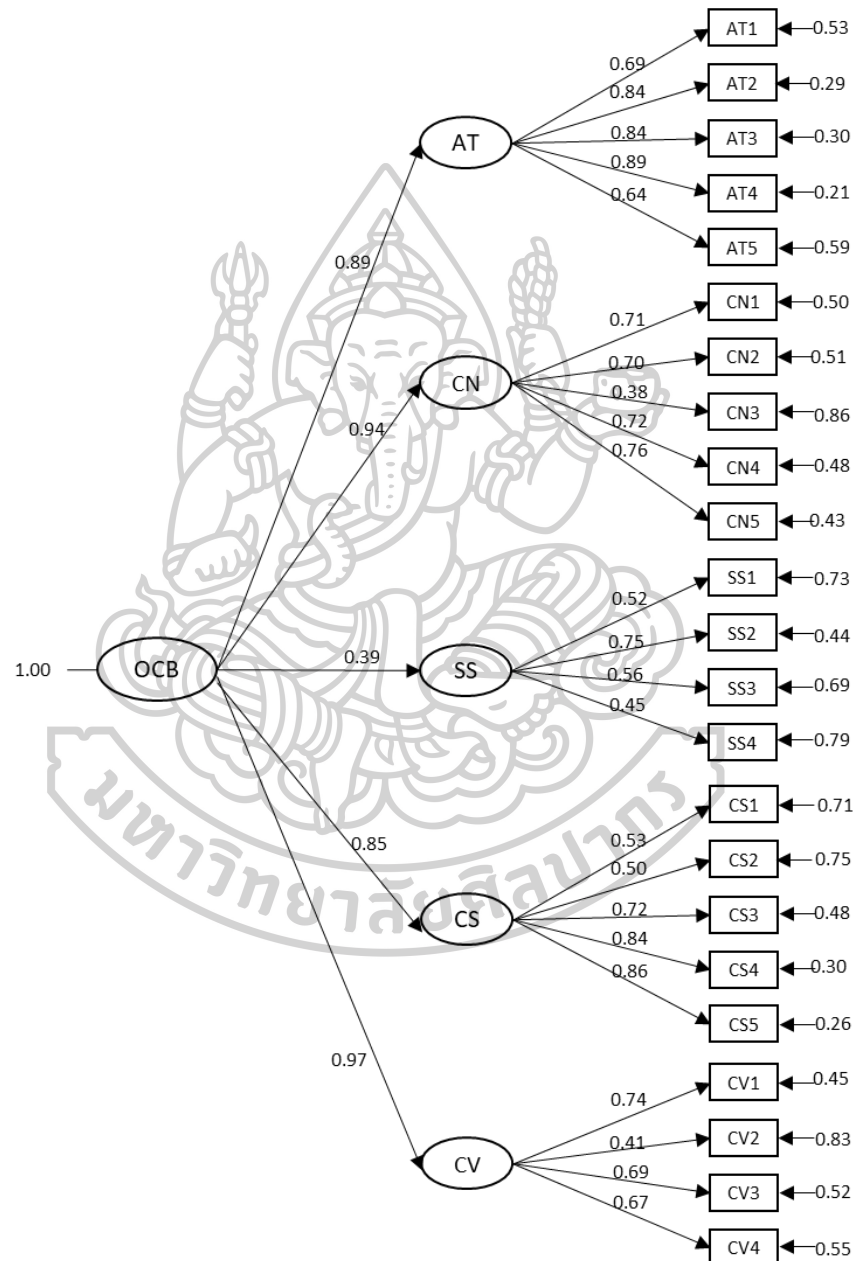
ตารางที่ 51 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

(n=389)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	106.90	-
df	-	86	-
p-value	$p > 0.05$	0.06	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$	1.24	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.92	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 51 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 106.90 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.06 (p-value เท่ากับ 0.06) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.24 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับ

ความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.92 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีรายละเอียดดังภาพที่ 37



Chi-Square=106.90, df=86, P-value=0.06301, RMSEA=0.025

ภาพที่ 37 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากภาพที่ 37 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการให้ความช่วยเหลือ (AT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.89 องค์ประกอบย่อยด้านความสำนึกในหน้าที่ (CN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.94 องค์ประกอบย่อยด้านความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (SS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.39 องค์ประกอบย่อยด้านความสุภาพอ่อนน้อม (CS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 องค์ประกอบย่อยด้านการให้ความร่วมมือ (CV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.97 สรุปได้ดังตารางที่ 52

ตารางที่ 52 สรุปองค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ		
การให้ความช่วยเหลือ (AT)	0.89	3
ความสำนึกในหน้าที่ (CN)	0.94	2
ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (SS)	0.39	5
ความสุภาพอ่อนน้อม (CS)	0.85	4
การให้ความร่วมมือ (CV)	0.97	1

10.4 องค์ประกอบย่อยด้านความผูกพันองค์การ

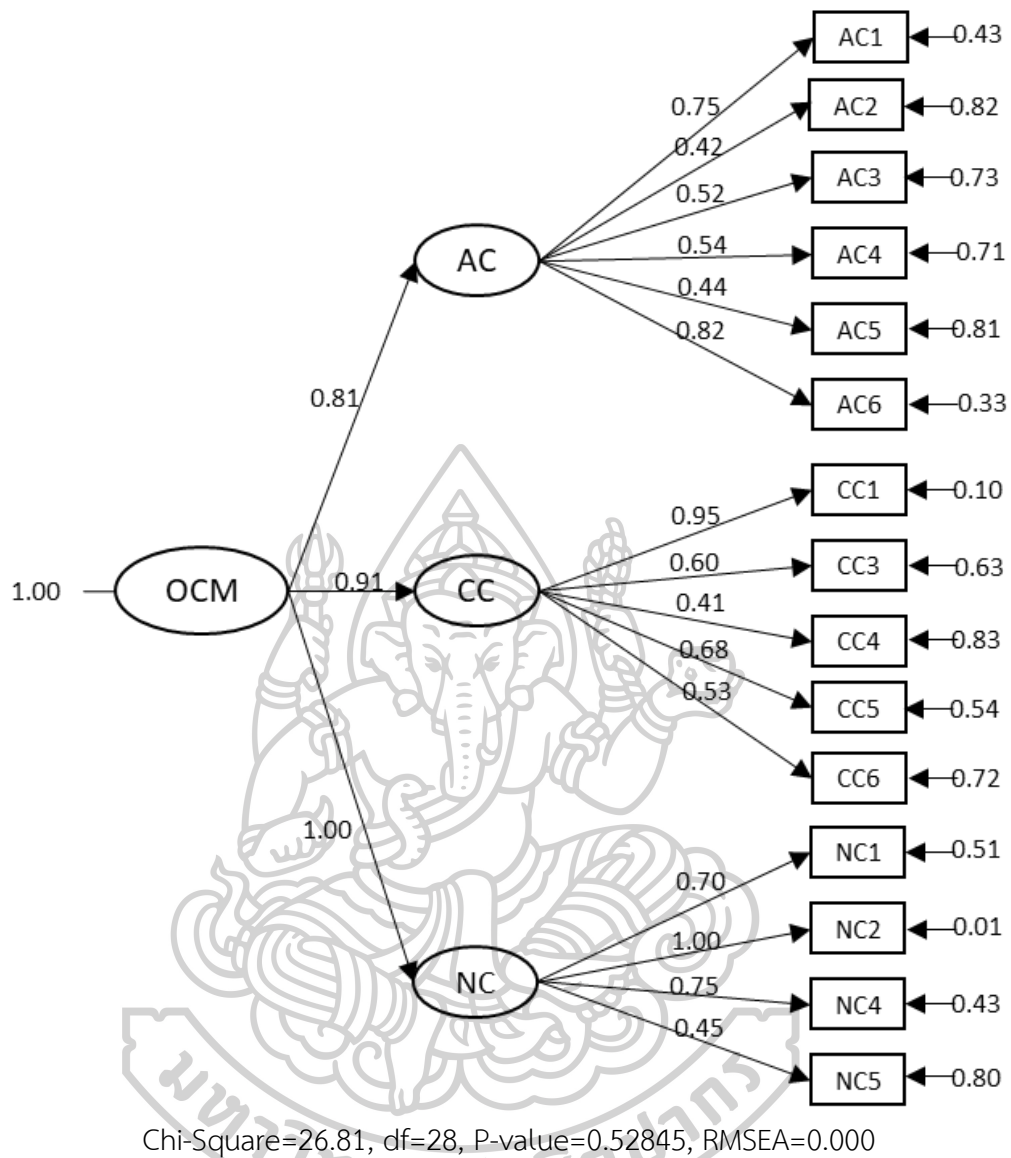
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความผูกพันองค์การ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 53

ตารางที่ 53 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความผูกพันองค์การ

(n=389)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	26.81	-
df	-	28	-
p-value	$p > 0.05$	0.53	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$	0.96	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 53 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความผูกพันองค์การ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 26.81 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.53 (p-value เท่ากับ 0.53) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ห่องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์ห่องค์ประกอบหลักด้านความผูกพันองค์การ มีรายละเอียดดังภาพที่ 38



ภาพที่ 38 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความผูกพันองค์การ

จากภาพที่ 38 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (AC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.81 องค์ประกอบย่อยด้านความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ (CC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.91 องค์ประกอบย่อยด้านความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์การและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์การบนพื้นฐานของศีลธรรม (NC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00 สรุปได้ดังตารางที่ 54

ตารางที่ 54 สรุปองค์ประกอบหลักด้านความผูกพันองค์การ

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ
ความผูกพันองค์การ		
ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (AC)	0.81	3
ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ (CC)	0.91	2
ความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์การและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์การบนพื้นฐานของศีลธรรม (NC)	1.00	1

10.5 องค์ประกอบย่อยด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร

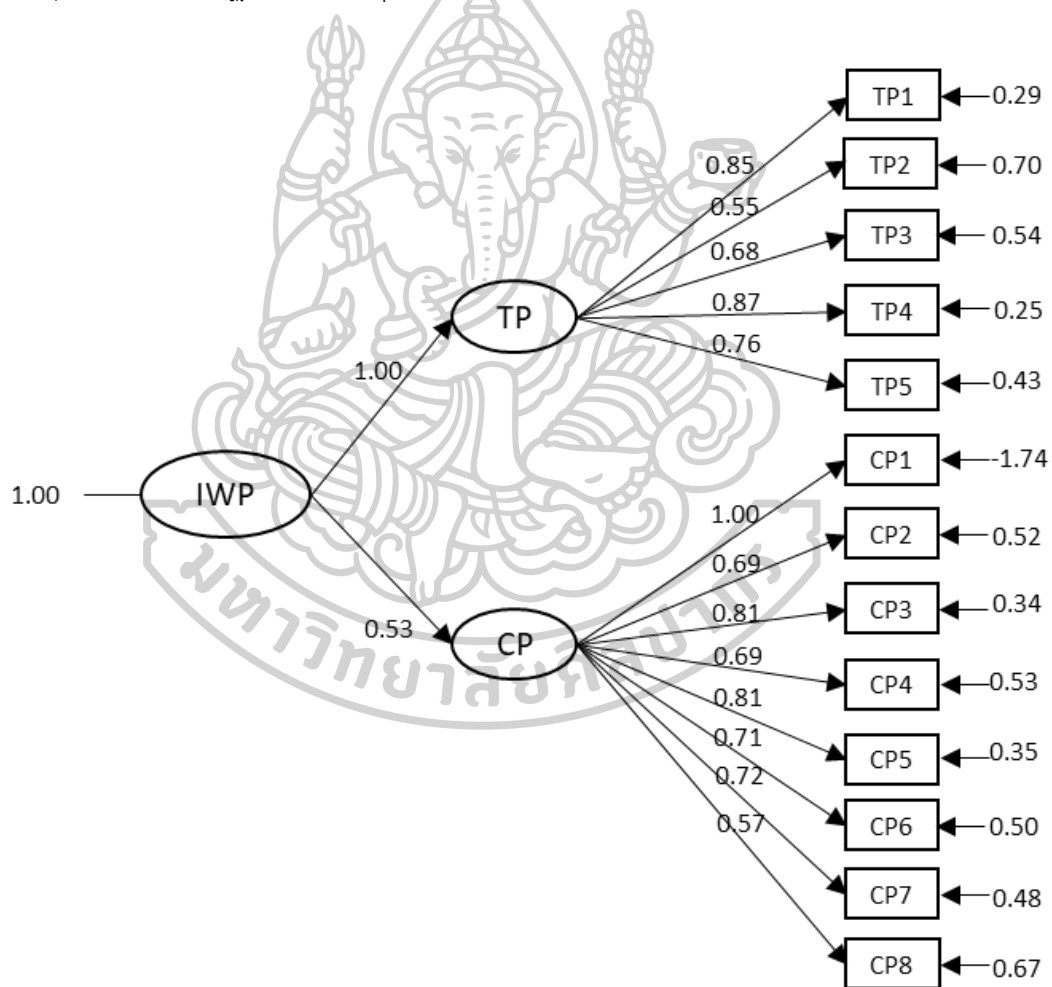
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 55

ตารางที่ 55 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร

(n=389)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	56.16	-
df	-	45	-
p-value	$p > 0.05$	0.12	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$	1.25	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.94	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 55 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรมีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 56.16 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.12 (p-value เท่ากับ 0.12) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.25 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.94 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีรายละเอียดดังภาพที่ 39



Chi-Square=56.16, df=45, P-value=0.12304, RMSEA=0.025

ภาพที่ 39 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากภาพที่ 39 พบว่า องค์กรประกอบย่อยด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานต่อภาระงาน (TP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00 องค์กรประกอบย่อยด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม (CP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.53 ส่วนองค์กรประกอบย่อยด้านการไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน (CB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่า 0.30 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงดำเนินการตัดด้านนี้ออก (วิยะดา ต้นวัฒนากุล, 2532 อ้างถึงใน ยุทธ ไกยวรรณ, 2551) สรุปได้ดังตารางที่ 56

ตารางที่ 56 สรุปองค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร

องค์กรประกอบ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ
พฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร		
พฤติกรรมกรปฏิบัติงานต่อภาระงาน (TP)	1.00	1
พฤติกรรมกรปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม (CP)	0.53	2



10.6 องค์ประกอบย่อยด้านหลักธรรมในการปกครอง

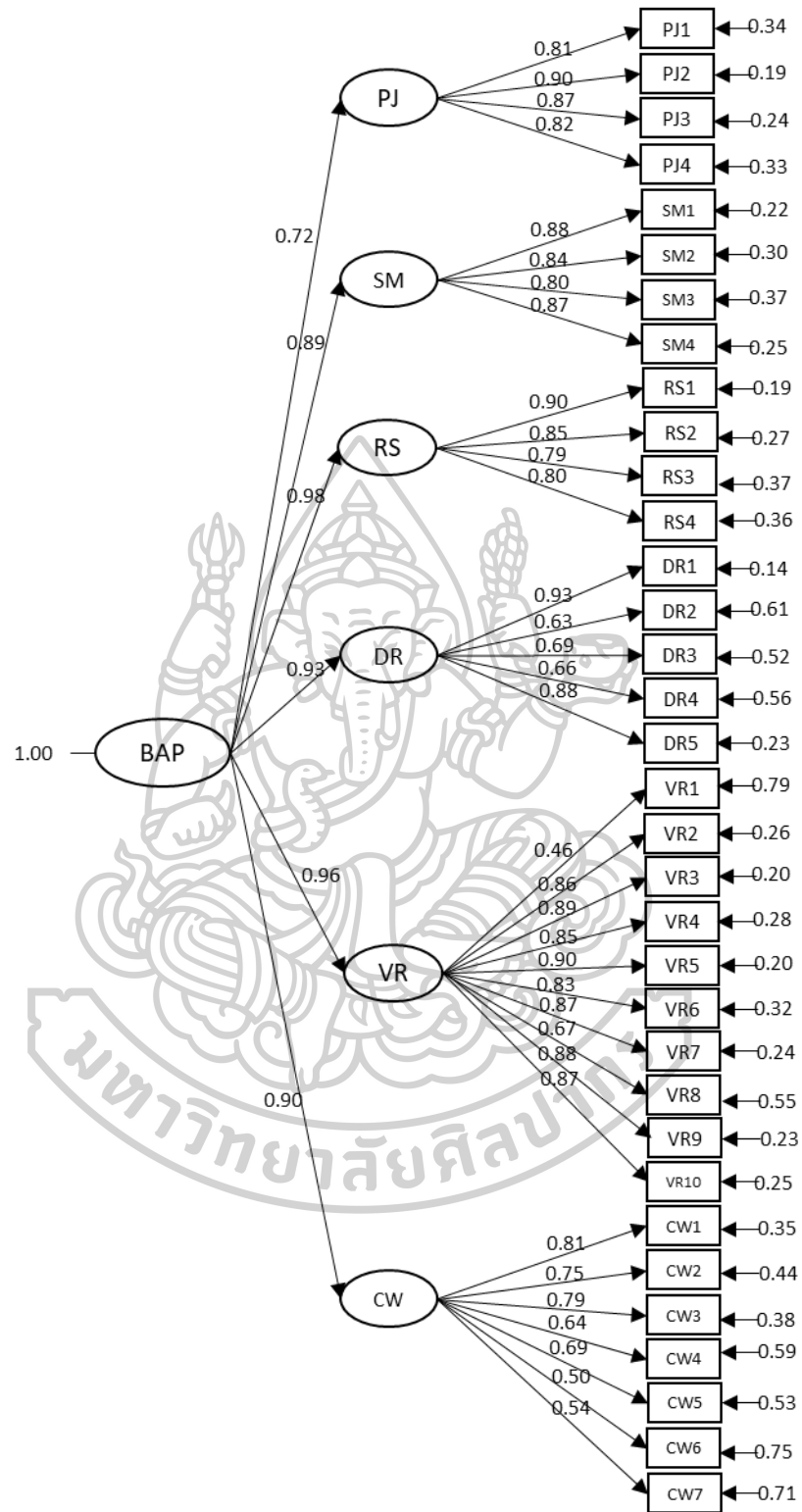
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 57

ตารางที่ 57 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง

(n=389)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	376.80	-
df	-	322	-
p-value	$p > 0.05$	0.60	ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$	1.17	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.92	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 57 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 376.80 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.60 (p-value เท่ากับ 0.60) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.17 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.92 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ห่องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง มีรายละเอียดดังภาพที่ 40



Chi-Square=376.80, df=322, P-value=0.05905, RMSEA=0.021

ภาพที่ 40 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง

จากภาพที่ 40 พบว่า องค์กรประกอบย่อยด้านราชสังคหวัตถุ 4 (RS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98 องค์กรประกอบย่อยด้านทศพิธราชธรรม 10 (VR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.96 องค์กรประกอบย่อยด้านจักรวรรดิวัตร 12 (DR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93 องค์กรประกอบย่อยด้านอุปทานิยธรรม 7 (CW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90 องค์กรประกอบย่อยด้านพรหมวิหาร 4 (SM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.89 องค์กรประกอบย่อยด้านอคติ 4 (PJ) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.72 สรุปได้ดังตารางที่ 58

ตารางที่ 58 สรุปองค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง

องค์กรประกอบ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ
หลักธรรมในการปกครอง		
การไม่มีซึ่งอคติ 4 (PJ)	0.72	6
พรหมวิหาร 4 (SM)	0.89	5
ราชสังคหวัตถุ 4 (RS)	0.98	1
จักรวรรดิวัตร 12 (DR)	0.93	3
ทศพิธราชธรรม 10 (VR)	0.96	2
อุปทานิยธรรม 7 (CW)	0.90	4

ตอนที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน

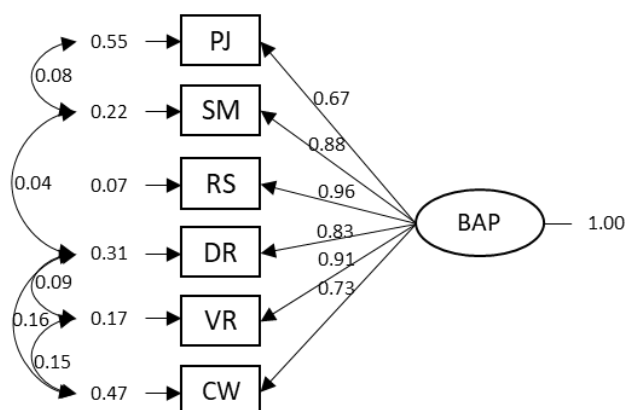
11.1 องค์กรประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลของตัวแปรแฝงภายนอก 1 ด้าน คือ 1) หลักธรรมในการปกครอง (BAP) ประกอบด้วย การไม่มีซึ่งอคติ 4 (PJ) พรหมวิหาร 4 (SM) ราชสังคหวัตถุ 4 (RS) จักรวรรดิวัตร 12 (DR) ทศพิธราชธรรม 10 (VR) และ อุปทานิยธรรม 7 (CW) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังแสดงตามรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 59 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	1.02	-
df	-	4	-
p-value	$p > 0.05$	0.91	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.26	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 59 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบตัวแปรแฝงภายนอก คือ หลักธรรมในการปกครอง (BAP) ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปร ได้แก่ การไม่มีซึ่งอคติ 4 (PJ) พรหมวิหาร 4 (SM) ราชสังคหวัตถุ 4 (RS) จักรวรรดิวัตร 12 (DR) ทศพิทธาธรรม 10 (VR) และ อปริหานิยธรรม 7 (CW) ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ มีรายละเอียดดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 1.02 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.91 (p-value เท่ากับ 0.91) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.26 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอกแล้ว ได้รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 41



Chi-Square=1.02, df=4, P-value=0.90725, RMSEA=0.000

ภาพที่ 41 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก

ตารางที่ 60 สรุปองค์ประกอบหลักตัวแปรแฝงภายนอก

ตัวแปรแฝง ภายนอก	องค์ประกอบ ย่อย	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ (AVE)	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด (CR)
BAP	PJ	0.67	0.70	0.93
	SM	0.88		
	RS	0.96		
	DR	0.83		
	VR	0.91		
	CW	0.73		

จากภาพที่ 41 และตารางที่ 60 พบว่า องค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายนอก คือ หลักธรรมในการปกครอง (BAP) ที่ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปร ได้แก่ การไม่มีซึ่งอคติ 4 (PJ) พรหมวิหาร 4 (SM) ราชสังคหวัตถุ 4 (RS) จักรวรรดิวัตร 12 (DR) ทศพิธราชธรรม 10 (VR) และ อปรีหานิยธรรม 7 (CW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 6 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.67 – 0.96 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.3 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (วิยะดา ต้นวัฒนากุล, 2532 อ้างใน ยุทธ ไกยวรรณ, 2551) และพบว่า ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบมีค่าเท่ากับ 0.70 จัดว่าเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) และจากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักตัวแปรแฝงภายนอก มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบเท่ากับ 0.93 จัดว่าเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

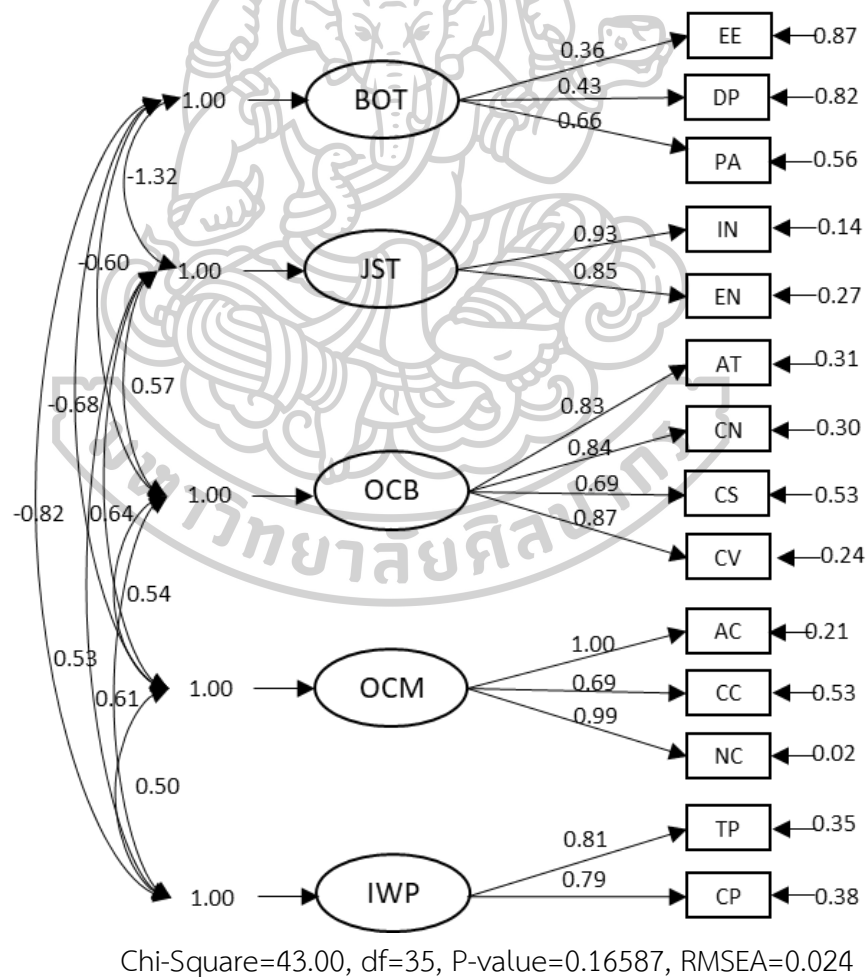
11.2 องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลของตัวแปรแฝงภายใน 5 ด้าน คือ 1) ภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT) ประกอบด้วย ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (EE) การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน (DP) และการลดทอนความสามารถของตนเองลง (PA) 2) ความพึงพอใจในงาน (JT) ประกอบด้วย ความพึงพอใจในงานจากภายใน (IN) และความพึงพอใจในงานจากภายนอก (EN) 3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือ (AT) ความสำนึกในหน้าที่ (CN) ความสุภาพอ่อนน้อม (CS) ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (SS) และการให้ความร่วมมือ (CV) 4) ความผูกพันขององค์กร (OCM) ประกอบด้วย ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (AC) ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ (CC) และความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนขององค์กรและธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรบนพื้นฐานของศีลธรรม (NC) และ 5) พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP) ประกอบด้วย พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน (TP) และ พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม (CP) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังแสดงตามรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 61 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	43.00	-
df	-	35	-
p-value	$p > 0.05$	0.17	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.23	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 61 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบตัวแปรแฝง ภายในที่ประกอบด้วย ภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT) ความพึงพอใจในงาน (JST) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ความผูกพันองค์กร (OCM) และ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP) โดยค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ มีรายละเอียดดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 43.00 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.17 (p-value เท่ากับ 0.17) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.23 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสม สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายในแล้ว มีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 42



ภาพที่ 42 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน

ตารางที่ 62 สรุปลงค์ประกอบหลักตัวแปรแฝงภายใน

ตัวแปรแฝง ภายใน	องค์ประกอบ ย่อย	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ (AVE)	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด (CR)
BOT	EE	0.36	0.51	0.71
	DP	0.43		
	PA	0.66		
JST	IN	0.93	0.78	0.86
	EN	0.85		
OCB	AT	0.83	0.55	0.79
	CN	0.84		
	CS	0.69		
	CV	0.87		
OCM	AC	1.00	0.61	0.83
	CC	0.69		
	NC	0.99		
IWP	TP	0.81	0.55	0.76
	CP	0.79		

จากภาพที่ 42 และตารางที่ 62 พบว่า องค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายใน 5 ตัวแปร ประกอบด้วย ภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT) ความพึงพอใจในงาน (JST) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) ความผูกพันองค์การ (OCM) และ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP) โดยตัวแปร ภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.36 – 0.66 ความพึงพอใจในงาน (JST) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 2 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.85 – 0.93 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.69 – 0.87 และมี 1 ตัวบ่งชี้ คือ SS ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ต่ำกว่า 0.30 ผู้วิจัยจึงดำเนินการตัดตัวบ่งชี้ดังกล่าวออก (วิยะดา ตันวัฒนา กุล อ่างใน ยุทธ ไกรวรรณ, 2551) ความผูกพันองค์การ (OCM) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.69 – 1.00 และ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 2 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.79 – 0.81 โดยตัวบ่งชี้ที่คงอยู่นั้น มีค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบ

ที่มากกว่า 0.30 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (วิยะดา ต้นวัฒนากุล, 2532 อ้างถึงใน ยุทธ ไกยวรรณ, 2551) และพบว่า ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.51 – 0.78 จัดว่าเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักตัวแปรแฝงภายใน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.71 – 0.86 จัดว่าเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

ตอนที่ 12 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย หรือโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ หลักระบวนในการปกครองที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของ ประเทศ เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนด ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วย ค่าไค-สแควร์ (χ^2) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนี วัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของ การประมาณค่า (RMSEA) ผลการวิเคราะห์พบว่า มีความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำ การปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนากับข้อมูลเชิงประจักษ์ (หลังปรับโมเดล) มีรายละเอียดดังตารางที่ 63

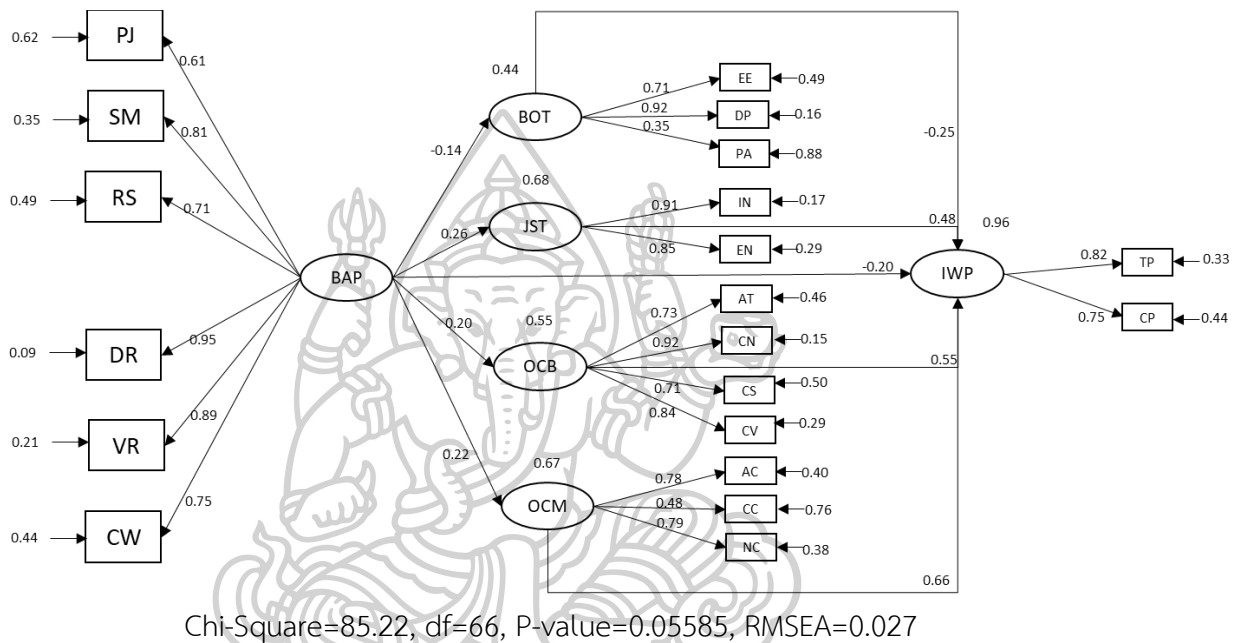
ตารางที่ 63 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของหลักธรรมในการปกครองที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ (หลังปรับโมเดล)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	85.22	-
df	-	66	-
p-value	$p > 0.05$	0.06	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.29	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.93	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 63 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของหลักธรรมในการปกครองที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ (หลังปรับโมเดล) มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบดังนี้ ความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วยค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 85.22 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.06 (p-value เท่ากับ 0.06) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.29 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.93 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความเหมาะสมสามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ หลักธรรมในการปกครองที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ

ทั้งนี้ชุดของตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ดังนี้ ภาวะหมดไฟในการทำงาน เท่ากับ 0.44 สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยเหตุต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน ได้ร้อยละ 44 ความพึงพอใจในงาน เท่ากับ 0.68 สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยเหตุต่อความพึงพอใจ

ในงาน ได้ร้อยละ 68 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เท่ากับ 0.55 สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยเหตุต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้ร้อยละ 55 ความผูกพันองค์กร เท่ากับ 0.67 สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยเหตุต่อความผูกพันองค์กร ได้ร้อยละ 67 พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร เท่ากับ 0.96 สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยเหตุต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ร้อยละ 96 ดังแสดงในภาพที่ 43



ภาพที่ 43 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของหลักธรรมในการปกครองที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ (หลังปรับโมเดล)

ตอนที่ 13 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทดสอบอิทธิพลตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของหลักธรรมในการปกครองที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ ที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายสมมติฐานของการวิจัย ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังตารางที่ 64

ตารางที่ 64 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)														
	ภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT)			ความพึงพอใจในงาน (JST)			พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB)			ความผูกพันองค์กร (OCM)			พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
หลักสูตรฝึกอบรม (BAP)	-0.14*	-	-0.14*	0.26**	-	0.26**	0.20**	-	0.20**	0.22**	-	0.22**	-0.20*	0.41**	0.21**
ภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.25*	-	-0.25*
ความพึงพอใจในงาน (JST)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.48**	-	0.48**
พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.55**	-	0.55**
ความผูกพันองค์กร (OCM)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.66**	-	0.66**

*** p < 0.01, * p < 0.05; DE คือ อิทธิพลทางตรง; IE คือ อิทธิพลทางอ้อม; TE คือ อิทธิพลรวม

จากตารางที่ 64 พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของหลักธรรมในการปกครองที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ มีค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม โดยแบ่งตามสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 หลักธรรมในการปกครอง (BAP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP)

พบว่า หลักธรรมในการปกครอง (BAP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ -0.20 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ -0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงไม่ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1

สมมติฐานที่ 2 หลักธรรมในการปกครอง (BAP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน (JST)

พบว่า หลักธรรมในการปกครอง (BAP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน (JST) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.26 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.26 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในงาน (JST) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP)

พบว่า ความพึงพอใจในงาน (JST) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.48 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.48 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3

สมมติฐานที่ 4 หลักธรรมในการปกครอง (BAP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันองค์การ (OCM)

พบว่า หลักธรรมในการปกครอง (BAP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันองค์การ (OCM) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.22 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4

สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันองค์การ (OCM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP)

พบว่า ความผูกพันองค์การ (OCM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.66 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5

สมมติฐานที่ 6 หลักธรรมในการปกครอง (BAP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB)

พบว่า หลักธรรมในการปกครอง (BAP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.20 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6

สมมติฐานที่ 7 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP)

พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.55 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.55 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7

สมมติฐานที่ 8 หลักธรรมในการปกครอง (BAP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT)

พบว่า หลักธรรมในการปกครอง (BAP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT) โดยมีค่าผลกระทบทางตรงเท่ากับ -0.14 และค่าผลกระทบรวมเท่ากับ -0.14 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 8

สมมติฐานที่ 9 ภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP)

พบว่า ภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP) โดยมีค่าผลกระทบทางตรงเท่ากับ -0.25 และค่าผลกระทบรวมเท่ากับ -0.25 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 9

สมมติฐานที่ 10 หลักธรรมในการปกครอง (BAP) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP) โดยมี ความพึงพอใจในงาน (JST) ความผูกพันองค์การ (OCM) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) และ ภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

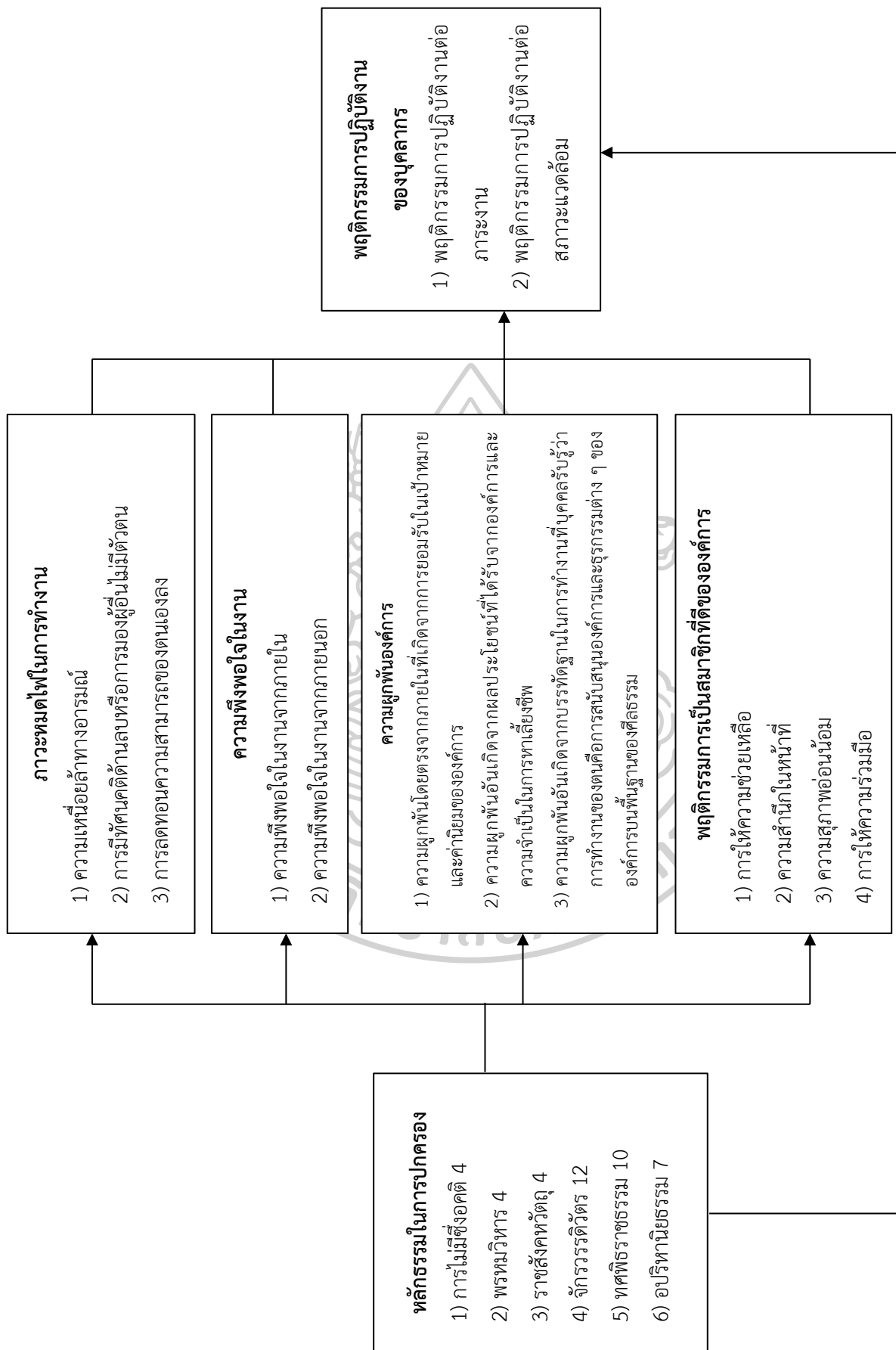
พบว่า หลักธรรมในการปกครอง (BAP) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP) โดยมี ความพึงพอใจในงาน (JST) ความผูกพันองค์การ (OCM) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) และ ภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.41 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 10

ผู้วิจัยได้สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยในเรื่องอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ มีรายละเอียดดังตารางที่ 65

ตารางที่ 65 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 หลักธรรมในการปกครอง (BAP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP)	ไม่ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 หลักธรรมในการปกครอง (BAP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน (JST)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในงาน (JST) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 หลักธรรมในการปกครอง (BAP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กร (OCM)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันองค์กร (OCM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6 หลักธรรมในการปกครอง (BAP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 8 หลักธรรมในการปกครอง (BAP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 9 ภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 10 หลักธรรมในการปกครอง (BAP) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP) โดยมี ความพึงพอใจในงาน (JST) ความผูกพันองค์กร (OCM) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) และ ภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน	ยอมรับสมมติฐาน

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณทั้งหมดที่กล่าวมา สามารถสรุปเป็นแผนภาพการวิจัยได้ดังภาพที่ 44



ภาพที่ 44 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology Methodology) ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ด้วยเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารให้กับองค์การ โดยนโยบายนั้นมีผลให้พนักงานนำไปปฏิบัติสร้างเป็นค่านิยมและแสดงออกเป็นวัฒนธรรมองค์การ แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เป็นไปเพื่อทราบสอบความมีอยู่ของค่านิยมอันเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนในพระพุทธศาสนาของผู้บริหารระดับสูง เพื่อใช้ยืนยันถึงการมีอยู่ของอิทธิพลจากหลักคำสอนในพระพุทธศาสนาอันได้รับการปลูกฝังในชีวิตประจำวันตั้งแต่เกิดจนเติบโตใหญ่ และได้ปลูกฝังเป็นค่านิยม เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต จนเป็นนโยบายในการทำงานและใช้ในการบริหารงาน โดยแบบสัมภาษณ์นี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอนตามแนวทางจากบทความเรื่องหลักธรรมในการปกครองของพระพุทธศาสนาของ ประยงค์ แสนบุราณ (2557) โดยมีรายละเอียดในแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

ตอนที่ 1 รายละเอียดแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง

หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง เป็นคุณธรรมประจำใจของตัวบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลผู้เป็นผู้นำพึงระลึกและฝึกไว้จนเป็นนิสัย เป็นลักษณะของวิริยอุตสาหะปฏิบัติตนอันนำมาซึ่งพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เหมาะสม สามารถสร้างความเชื่อมั่นเชื่อถือได้จากผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

โสภณธรรม คือ ธรรมอันทำให้ดีงาม ประกอบด้วย ขันติ คือธรรมในหมวดของความอดทน ทนลำบาก ทนตรากตรำ และ ทนเจ็บใจ และ โสรัจจะ หรือความสงบเสงี่ยม ไม่ทุกข์ร้อน โกรธกลับเมื่อถูกทำให้เจ็บใจ โดยสรุปคือผู้นำพึงเป็นผู้มีความอดทน ทั้งต่อความลำบาก ต่อการต่อว่า ต่อปัญหาต่าง ๆ ไม่แสดงออกความโกรธ

พหุประการธรรม คือ ธรรมที่มีอุปการะมาก หมายถึงหลักธรรมที่ทำให้ผู้ปกครองเป็นบุคคลที่ไม่คิดทำผิด ในสิ่งที่ไม่ดี สร้างความไม่พอใจ เสียใจ และ เจ็บใจ ให้แก่ผู้อื่น ด้วยว่าผู้ปกครองรู้จักคิดยั้ง พิจารณาก่อนพูดและแสดงกริยาใด ๆ ออกไป ซึ่งหลักธรรม คือ สติ-สัมปชัญญะ โดย สติ คือการคิดได้ระลึกได้รู้ความคิดตนก่อนที่จะพูดหรือแสดงกริยาใด ๆ และ สัมปชัญญะ คือ การรู้ตัว อยู่เสมอระหว่างที่พูดหรือแสดงกริยาใด ๆ เพราะฉะนั้นนักปกครองหรือผู้บริหารที่มี สติ-สัมปชัญญะ จะเป็นผู้ที่คิดไตร่ตรองอย่างละเอียดก่อนที่จะพูดหรือแสดงกริยาใด ๆ ออกไป ไม่ทำอะไรผิดพลาด สร้างความสำเร็จได้ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง จึงเป็นธรรมที่มีอุปการะต่อผู้ปกครองมาก

โลกปาธธรรม หรือธรรมที่คุ้มครองโลกไม่ให้เสื่อมไปจากศีลธรรม คือ การแยกคนออกจากสัตว์เดรัจฉาน ทำให้สังคมหรือโลกน่าอยู่ ผู้ปกครองจึงพึงมีธรรมนี้ในตน โดยธรรมที่สำคัญนี้คือ หิริ-โอตตัปปะ โดย หิริ คือ ความละอายแก่ใจของบุคคลที่จะทำความชั่วหรือทำผิดกฎระเบียบสังคม โอตตัปปะ คือ ความเกรงกลัวผลของความชั่วนั้น เกรงกลัวผลจากการทำผิดศีลธรรม เกรงกลัวผลจากการละเมิดกฎระเบียบของสังคมหรือกฎหมาย ผู้นำที่ประกอบด้วยโลกปาธธรรมนี้ จะอยู่บนพื้นฐานของศีลธรรม ยุติธรรม ไม่ใช้อคติความชอบในการปกครอง

สิกขาบุพพภาคธรรม แปลว่า ธรรมที่เป็นส่วนเบื้องต้นของการศึกษา คือ ธรรมอันสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดการศึกษาในสิ่งที่ดีที่ถูกต้องอันนำไปสู่ความสำเร็จได้ เมื่อผู้นำมีหลักธรรมนี้ประจำใจ จะเป็นบุคคลที่รับฟังและศึกษาในสิ่งที่ถูกต้อง นำพาไปสู่ความรู้ที่ถูกต้อง ซึ่งความรู้นั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ โดยธรรมนี้ประกอบด้วย ปรโตโฆสะ และ โยนิโสมนสิการ ซึ่ง ปรโตโฆสะ หมายถึง เสี่ยงจากผู้อื่น หรือคือการรับฟังเสียงจากผู้อื่น โดยผู้อื่นที่นี้คือกัลยาณมิตร อันได้แก่ พระพุทธเจ้า พระอรหันต์ ผู้ปฏิบัติดี พ่อแม่ ครูอาจารย์ ไม่รวมถึงผู้มีความประพฤติอันไม่ดี โยนิโสมนสิการ หมายถึง การคิดอย่างแยบคาย คิดอย่างละเอียดไตร่ตรอง นำปัญหามาคิดพิจารณาด้วยความรู้ด้วยเสียงจากผู้อื่น เพื่อให้เกิดปัญญาคือการแก้ปัญหาที่ถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้น ผู้นำที่ประกอบด้วยสิกขาบุพพภาคธรรม จะเป็นผู้ที่รับฟังผู้อื่น ไม่ถือความคิดตนเองเป็นใหญ่ คิดไตร่ตรองก่อนตัดสินใจใด ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากบุคคลอื่น

อุปัญญาตธรรม แปลว่า ธรรมที่เข้าใจได้ด้วยตนเอง คือ หลักธรรมสองอย่างที่พึงปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมสำคัญในสองประการคือ อสังตมฺภุตฺตา กุสลัมเมสุ หมายถึง ความไม่รู้จักพอไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยกับความดีที่ได้สร้าง และ อัปฺภิวาณิตา ปธานัสมิง หมายถึง ความไม่ย่อท้อในความเพียรพยายาม ไม่หยุดหย่อนในความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยธรรมสองข้อนี้เป็นหลักธรรมสำคัญที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงยึดถือปฏิบัติตลอดจนเข้าสู่พระนิพพาน เพราะฉะนั้น ผู้นำที่ประกอบด้วยอุปัญญาตธรรมนี้พึงเป็นผู้มีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อปัญหา โดยมุ่งหวังถึงความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีความพยายามในการเข้าถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

อัปมาทธรรม แปลว่า ความไม่ประมาท ไม่เปลอขาดสติ ไม่เลินเล่อ หมายถึง ในการกระทำใด ๆ ก็ตามของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหาร บุคคลพึงเป็นผู้ไม่ประมาท ไม่เปลอตัวไปกับสิ่งไม่ดีหรือสิ่งอันเป็นทุจริต คือ ไม่คิดเลว พุดเลว ทำเลว แล้วกลับคิดพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบคอบด้วยความถูกต้อง

โดยมีลักษณะของคำถาม สามองค์ประกอบ ดังนี้

(1) องค์ประกอบที่ 1 เพื่อสอบถามถึงข้อมูลเชิงลึกในเรื่องแนวคิดหรือนโยบาย ประจำตน ที่ใช้ในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จได้เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

คำถาม ด้วยเป็นที่ทราบกันดีว่า การเข้าทำงานในองค์การนี้และพัฒนาตนเอง ให้สามารถได้รับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์การได้ ต้องประกอบด้วยความสามารถและความพยายามเป็นอย่างมาก อยากทราบถึงหลักประจำใจในการทำงานของท่าน ที่ท่านคิดว่าเป็น เหตุให้ท่านพัฒนาตนเองมาสู่จุดนี้ได้

(2) องค์ประกอบที่ 2 เพื่อสอบถามถึงข้อมูลเชิงลึกในเรื่องแนวคิดหรือนโยบาย ประจำตน ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา

คำถาม ด้วยตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่ท่านดำรงอยู่นี้ เป็นที่ทราบกันดีว่า ท่านมีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก การตัดสินใจหรือการกระทำการใด ๆ ของท่านต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการประเมินผลงานประจำปี การสนับสนุนช่วยเหลือ การพิจารณา ลงโทษ สามารถสร้างผลกระทบอย่างใหญ่หลวงต่อพนักงานและรวมไปถึงครอบครัวของเค้าได้ ท่านมีหลักในการบริหารบุคคลอย่างไร

(3) องค์ประกอบที่ 3 เพื่อสอบถามถึงข้อมูลเชิงลึกในเรื่องแนวคิดหรือนโยบาย ประจำตน ในการบริหารองค์การอันมีอิทธิพลต่อสังคมและชุมชนได้

คำถาม ด้วยเป็นที่ทราบกันดีว่าองค์การที่ท่านบริหารงานอยู่นี้ เป็นองค์การ ที่ดำเนินธุรกิจในเรื่องโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ การกระทำการใด ๆ หรือการตัดสินใจใด ๆ ของท่าน คือการตัดสินใจขององค์การ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ในวงกว้าง ได้ ในการพิจารณาดำเนินการหรือกิจการใด ๆ อันเกี่ยวข้องด้วยสังคมภายนอก ท่านมีหลักคิด ในการทำงานอย่างไร

ตอนที่ 2 ทฤษฎีการปกครอง หมายถึง รูปแบบการปกครอง 3 ลักษณะที่ พระพุทธองค์ใช้ในการสอนภิกษุสงฆ์ถึงการปกครองตนเองของพระภิกษุสงฆ์ ซึ่งอาจไม่ตรงกับ หลักการปกครองโดยตรง แต่สามารถขยายความได้ว่า

อิตถาธิปไตย หมายถึง การปกครองที่ถือเอาตัวผู้ปกครองเป็นใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารพึงมีสติในการกระทำการสั่งการใด ๆ ต่อผู้ตาม หรือการดำเนินการใด ๆ ควรพิจารณาให้ถ้วนถี่ แล้วจึงค่อยดำเนินการ โดยพึงระลึกเสมอว่าตนเองมีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถสร้างความเดือดร้อนได้ ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำพึงมีสติอยู่เสมอ คิดพิจารณาก่อนการสั่งการ ก่อนการตัดสินใจ โดยมีปัจจัยในเรื่อง ของผู้มีส่วนได้เสียอันหมายถึงบุคคลากร โดยไม่ให้ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียนั้นในทางลบ

โลกาธิปไตย หมายถึง การปกครองที่ถือเอาโลกเป็นใหญ่ ซึ่งในปัจจุบันนี้คือหลักของประชาธิปไตยนั่นเอง โดยให้มองและรับฟังถึงเสียงของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันในสังคมกับเรา ในองค์กรของเรา ซึ่งการพิจารณาสิ่งใด ๆ ก่อนการปฏิบัติเสมือนคือการสร้างปัญญา โดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้ฟังพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบจนเกิดปัญญา โดยพิจารณาถึงว่า การกระทำใด ๆ ของเราสามารถส่งผลกระทบต่อผู้อื่นได้ การตัดสินใจจึงต้องฟังเสียงของคนหมู่มาก

ธรรมาธิปไตย หมายถึง การปกครองที่ถือธรรมหรือความถูกต้องเป็นใหญ่ บุคคลพึงยึดอยู่บนหลักของธรรม หรือความจริงอันเป็นสิ่งที่ถูกต้อง หากเป็นสิ่งที่ถูกสามารถสร้างคุณประโยชน์ได้จึงกระทำ ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้ฟังเน้นการปฏิบัติตนที่ถูกต้องตามหลักของความจริงความถูกต้องเป็นบรรทัดฐาน

โดยมีลักษณะของคำถาม หนึ่งองค์ประกอบ ดังนี้

(1) องค์ประกอบที่ 1 เพื่อสอบถามถึงข้อมูลเชิงลึกในเรื่องแนวทางการบริหาร องค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการปกครองในลักษณะใด ตามหลัก อัตตาธิปไตย โลกาธิปไตย หรือธรรมาธิปไตย ตามที่ได้ระบุไว้

คำถาม หากมีหลักการบริหารที่สำคัญอยู่สามลักษณะ คือ 1) โลกาธิปไตย คือ การรับฟังและพิจารณาถึงผลกระทบต่อผู้อื่น 2) อัตตาธิปไตย คือใช้ความคิดตนเองเป็นหลัก 3) ธรรมาธิปไตย หรือ ยึดเฉพาะความถูกต้องเท่านั้น ท่านให้นิยาม หรือ มีหลักการบริหารองค์กรอย่างไร ภายใต้หลักการบริหารทั้งสามลักษณะนี้

ตอนที่ 3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ธรรมเนียมหรือหลักปฏิบัติที่ปฏิบัติภายในองค์กรเป็นประจำจนก่อตัวเป็นแนวทาง สามารถสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กรได้ (Santos and Goncalves, 2018) โดยพฤติกรรมที่เกิดขึ้นสม่าเสมอนี้ ได้สะสมสร้างความแข็งแกร่งเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร บุคลากรใช้เป็นบรรทัดฐานในการดำเนินงาน และพัฒนาให้สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนจนกลายเป็นค่านิยม ค่านิยมขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่หล่อหลอมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมในทิศทางเดียวกันกับองค์กร

โดยมีลักษณะของคำถาม หนึ่งองค์ประกอบ ดังนี้

(1) องค์ประกอบที่ 1 เพื่อสอบถามถึงค่านิยมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร ที่ผู้บริหารได้รับได้เห็น และมีประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งในด้านที่ดีและไม่ดี อันถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นตั้งแต่วันแรกเข้าทำงานจนเป็นผู้บริหารระดับสูงในปัจจุบัน

คำถาม ขอให้ท่านช่วยพิจารณาและอธิบายถึงวัฒนธรรมและค่านิยม หรือง่าย ๆ ว่าลักษณะเฉพาะของบุคลากรของท่าน ที่เมื่อเห็นแล้ว จะรู้ได้ทันทีว่านี่คือคนขององค์กรท่านเอง และค่านิยมใดที่ท่านเห็นควบคู่กับองค์กรของท่านตั้งแต่วันแรกที่ท่านเข้าสู่องค์กรนี้จนถึงวันนี้ แม้ว่าค่านิยมนั้นจะเป็นสิ่งที่ดีและไม่ดีก็ตาม

ตอนที่ 2 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 9 ท่าน มีดังนี้

1. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่กลยุทธ์องค์กร
2. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่บริหารองค์กรและความยั่งยืน
3. ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นต้นและก๊าซธรรมชาติ
4. ประธานเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีและวิศวกรรม
5. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติ
6. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่บริหารกลยุทธ์กลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นปลาย
7. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่นวัตกรรมและดิจิทัล
8. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักกฎหมาย
9. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 3 ผลวิเคราะห์การสัมภาษณ์ (ไม่เรียงตามรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลหลัก)

ผู้บริหารท่านที่ 1

ตอนที่ 1 หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง

องค์ประกอบที่ 1 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

ผู้บริหารท่านที่ 1 กล่าวถึงการทำงานของท่านว่าอยู่บนหลักของ “อิทธิบาท 4” ในพระพุทธศาสนา อันหมายถึง คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ, คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมายประกอบด้วย

1. ฉันทะ (ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป - will; aspiration)
2. วิริยะ (ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็งอดทน เอาธุระไม่ท้อถอย - energy; effort; exertion)
3. จิตตะ (ความคิด คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป - thoughtfulness; active thought)
4. วิมังสา (ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อที่ยกย่องในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น - investigation; examination; reasoning; testing)

พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) (2546) ซึ่งโดยรวมแล้วหมายถึงการที่บุคคลรักพอใจในงานหรือกิจกรรมที่ตนเองปฏิบัติ เมื่อรักจึงพยายามทำงานนั้นให้ดีให้สำเร็จ โดยมีสติจดจ่อมีสมาธิกับสิ่งที่ทำ

และในขณะที่ทำงานหรือหลังทำงานก็ตาม ใช้ความคิดไตร่ตรองที่จะทำให้งานนั้นออกมาดี หรือพัฒนา งานนั้นให้ดียิ่งขึ้นต่อไป รู้ข้อเสียของตนและพัฒนาแก้ไข

“ที่เชื่อในเรื่องของ *Action and Reaction* คือเราทำอะไรไปเราจะได้ผล เช่นนั้น ซึ่งที่ว่ามันคือ กฎแห่งกรรม”

“คอยเตือนตัวเองไม่ให้ตั้งอยู่บนอำนาจ หากกัลยาณมิตรที่ดีที่เตือนเราได้ นำเรื่องที่ได้รับการตักเตือนนั้นมาปรับปรุงตนเองเสมอ”

แนวทางการดำเนินงานนี้ตรงกับคุณธรรมของผู้ปกครองในเรื่อง **สิกขาบุพพภาค ธรรม** แปลว่า ธรรมที่เป็นส่วนเบื้องต้นของการศึกษา คือ ธรรมอันสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดการศึกษา ในสิ่งที่ดีที่ถูกต้องอันนำไปสู่ความสำเร็จได้ เมื่อผู้เรามีหลักธรรมนี้ประจำใจ จะเป็นบุคคลที่รับฟังและ ศึกษาในสิ่งที่ถูกต้อง นำพาไปสู่ความรู้ที่ถูกต้อง ซึ่งความรู้นั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ โดยธรรมนี้ ประกอบด้วย พรโตโฆสะ และ โยนิโสมนสิการ ซึ่ง พรโตโฆสะ หมายถึง เสียงจากผู้อื่น หรือคือการรับ ฟังเสียงจากผู้อื่น โดยผู้อื่นที่นี้คือกัลยาณมิตร อันได้แก่ พระพุทธเจ้า พระอริยสงฆ์ ผู้ปฏิบัติดี พ่อแม่ ครูอาจารย์ ไม่รวมถึงผู้มีความประพฤติอันไม่ดี โยนิโสมนสิการ หมายถึง การคิดอย่างแยกคาย คิดอย่างละเอียดไตร่ตรอง นำปัญหามาคิดพิจารณาด้วยความรู้ด้วยเสียงจากผู้อื่น เพื่อให้เกิดปัญญา คือการแก้ปัญหาที่ถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ

“ให้ความสัมพันธ์อันดีกับทุกคน พุดจาดีกับทุกคน ไม่ทำให้ใครลำบากใจ งานที่ได้จะออกมาดี”

แนวทางการดำเนินงานนี้ตรงกับคุณธรรมของผู้ปกครองในเรื่อง **พหุประการธรรม** คือ ธรรมที่มีอุปการะมาก หมายถึงหลักธรรมที่ทำให้ผู้ปกครองเป็นบุคคลที่ไม่คิด ทำ พุด ในสิ่งที่ไม่ดี สร้างความไม่พอใจ เสียใจ และ เจ็บใจ ให้แก่ผู้อื่น ด้วยว่าผู้ปกครองรู้จักคิดขยับยั้ง พิจารณาก่อนพุด และแสดงกริยาใด ๆ ออกไป ซึ่งหลักธรรม คือ สติ-สัมปชัญญะ โดย สติ คือการคิดได้ระลึกได้รู้ ความคิดตนก่อนที่จะพุดหรือแสดงกริยาใด ๆ และ สัมปชัญญะ คือ การรู้ตัวอยู่เสมอระหว่างที่พุดหรือ แสดงกริยาใด ๆ เพราะฉะนั้นนักปกครองหรือผู้บริหารที่มี สติ-สัมปชัญญะ จะเป็นผู้ที่ไม่ทำอะไร ผิดพลาด สร้างความสำเร็จได้ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง จึงเป็นธรรมที่มีอุปการะต่อผู้ปกครองมาก

“การทำงาน ต้องมีสติ และมีสมาธิ อยู่เสมอ คนเราทุกคนต้องเลือกทำ ในสิ่งที่ชอบ เช่นการท่องเที่ยว แต่หากกระหว่างการเที่ยวอยู่นั้นมีงานด่วนเข้ามา เราต้องไม่อารมณ์เสีย ต้องมีสติที่จะแก้ปัญหา”

แนวทางการดำเนินงานนี้ตรงกับคุณธรรมของผู้ปกครองในเรื่อง **อัปมาทธรรม** แปลว่า ความไม่ประมาท ไม่เผอเรอขาดสติ ไม่เลินเล่อ หมายถึง ในการกระทำใด ๆ ก็ตามของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหาร บุคคลพึงเป็นผู้ไม่ประมาท ไม่เผลอตัวไปกับสิ่งไม่ดี สิ่งอันเป็นทุจริต คือ ไม่คิดเลว พุดเลว ทำเลว แล้วกลับคิดพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบคอบด้วยความถูกต้อง

องค์ประกอบที่ 2 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปได้ว่า

“การทำงานกับลูกน้อง เน้นย้ำเสมอว่า ให้ทำทุกเวลาให้ดีที่สุด มีคุณค่าที่สุด โดยที่จะพยายามทำตัวเองเป็น Role Model ให้เค้าเห็น ไม่ว่าที่จะทำอะไร จะมองถึงคุณค่าสูงสุดของสิ่งที่ทำ และทำมัน ไม่ย่อท้อ แม้ใครจะว่าไม่เกิดประโยชน์ก็ตาม”

แนวทางการดำเนินงานนี้ตรงกับคุณธรรมของผู้ปกครองในเรื่อง **โสภณธรรม** คือ ธรรมอันทำให้ดีงาม ประกอบด้วย ชั้นดี คือธรรมในหมวดของความอดทน ทนลำบาก ทนตรากตรำ และ ทนเจ็บใจ และ โสรจจะ หรือความสงบเสงี่ยม ไม่ทุกข์ร้อนโกรธกลับเมื่อถูกทำให้เจ็บใจ และยังสอดคล้องกับ **อุปัญญาตธรรม** ที่บุคคลพึงทำสิ่งใดอย่างพยายาม ไม่เหน็ดเหนื่อยย่อท้อในคุณความดีที่ทำ ไม่ลดละความพยายามจนกว่างานที่ตั้งไว้จะแล้วเสร็จ

องค์ประกอบที่ 3 จากการสัมภาษณ์ใจความสรุปได้ว่า

“การที่เลือกทำงานกับ ปตท. เพราะเป็นองค์กรที่มี Impact กับสังคมมาก สามารถสร้างคุณค่าให้กับสังคมได้เป็นอย่างมาก มันเป็นเรื่องของคุณค่าที่แท้จริงถึงแก่นราก การได้ทำความสุขให้สังคม เป็น Philanthropic ตาม ทฤษฎี Maslow เพราะฉะนั้น พี่จะพิจารณาว่า ค่าของงานที่จะทำคือสิ่งใด หากมีคุณค่า พี่ทำสิ่งนั้น และจะไม่ย่อท้อ จะทำมันจนเห็นค่า”

แนวทางการดำเนินงานนี้ตรงกับคุณธรรมของผู้ปกครองในเรื่อง **อุปัญญาตธรรม** แปลว่า ธรรมที่เข้าใจได้ด้วยตนเอง คือ หลักธรรมสองอย่างที่พึงปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมสำคัญในสองประการ คือ อสังตมฺภูตฺตา กุศลธัมเมสุ หมายถึง ความไม่รู้จักพอไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยกับความดีที่ได้สร้าง และ อปฺปวิภาณิตา ปธานสมิง หมายถึง ความไม่ย่อท้อในความเพียรพยายาม ไม่หยุดหย่อนในความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยธรรมสองข้อนี้เป็นหลักธรรมสำคัญที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงยึดถือปฏิบัติตลอดจนเข้าสู่พระนิพพาน

ตอนที่ 2 ทฤษฎีการปกครอง

จากการสัมภาษณ์ใจความสรุปได้ว่า

“พีคิเคยู์เสมอว่า ทุกคนมีพื้นฐานต่างกัน มีที่มาต่างกัน อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน พีจะเคารพในความแตกต่างของพนักงานทุกคนเสมอ จะปรับตัวเราให้เข้ากับเค้า ไม่เอาเราเป็นหลัก แต่สิ่งที่ดี คือ การทำงาน พีจะเป็น Role Model และบอกทุกคนเสมอว่า ให้พิจารณาถึงคุณค่าของงาน อย่าพิจารณาถึงประโยชน์ตนเองเป็นหลัก”

แนวทางการดำเนินงานนี้ตรงกับทฤษฎีการปกครองในเรื่อง **โลกาธิปไตย** หมายถึง การปกครองที่ถือเอาโลกเป็นใหญ่ โดยให้พิจารณาว่าโลกประกอบด้วยคนและสิ่งมีชีวิตมากมายทุกชีวิตมีความรู้สึกนึกคิด การกระทำใด ๆ ของเราถูกเพ่งมองโดยผู้อื่น และกระทบกระเทือนต่อผู้อื่น การกระทำใด ๆ จึงต้องคิดพิจารณาถึงผู้อื่นเป็นสำคัญ การสิ่งใดที่จะกระทบต่อผู้อื่นให้เกิดผลเสียหายน่าจะทำ ซึ่งในปัจจุบันนี้คือหลักของประชาธิปไตยนั่นเอง โดยให้มองและรับฟังถึงเสียงของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันในสังคมกับเรา ในองค์กรเรา ซึ่งการพิจารณาสิ่งใด ๆ ก่อนการปฏิบัติเสมอนี้คือการสร้างปัญหาโดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้ฟังพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบจนเกิดปัญหา และ **ธรรมาธิปไตย** หมายถึง การปกครองที่ถือธรรมหรือความถูกต้องเป็นใหญ่ ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงความไม่ยึดติดตัวตนของผู้นำหรือโอนอ่อนอ่อนไปตามคำชักจูงใด ๆ หากแต่การพิจารณาดำเนินการหรือตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ก็ตาม บุคคลพึงยึดอยู่บนหลักของธรรม หรือความจริงอันเป็นสิ่งที่ถูกต้อง สิ่งที่พิจารณาแล้วว่าผิดพึงละการกระทำ หากเป็นสิ่งที่ถูกสามารถสร้างคุณประโยชน์ได้จึงกระทำ ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้ฟังเน้นการปฏิบัติตนที่ถูกต้องตามหลักของความจริงความถูกต้องเป็นบรรทัดฐาน

ตอนที่ 3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

จากการสัมภาษณ์ใจความสรุปได้ว่า

“วัฒนธรรมที่เป็นของ ปตท. คือ ลำดับชั้นมากอาจทำให้การตัดสินใจดำเนินการใด ๆ เป็นไปได้ช้า ซึ่งองค์กรต้องประสบกับเรื่อง Disruption อาจจะเข้าไปในการปรับตัว”

“วัฒนธรรมองค์กรที่ดีของ ปตท. ที่พีเห็น คือ บุคลากรรักองค์กร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว และมีความผูกพันองค์กรสูง คือทุกคนไม่เห็นแก่ประโยชน์ตนเองเป็นที่ตั้ง”

จากการสัมภาษณ์นี้ สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมที่เป็น ปตท. คือ การมีลำดับชั้น (Hierarchy) มาก อันเป็นอุปสรรคในการทำงาน และ คน ปตท. มีความรักองค์กร ไม่เห็นแก่ตัว มีความผูกพันองค์กรสูง

ผู้บริหารท่านที่ 2

ตอนที่ 1 หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง

องค์ประกอบที่ 1 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“ในความสำเร็จใด ๆ ของพี่ พี่ยืนอยู่บนการสร้างเชื่อมั่น (Trust) ให้คนอื่นเชื่อในตัวเราให้ได้ เราจะทำอะไร เราต้องรู้ถึงวัตถุประสงค์ของงานนั้น ว่าทำเพื่ออะไร มีผลประโยชน์อะไรในภาพรวมที่ไม่ใช่เพื่อเราเอง จากนั้น ทำงานนั้น ด้วยความโปร่งใส ทำในสิ่งที่ถูกต้อง”

แนวทางการดำเนินงานนี้อาจไม่ตรงตัวกับคุณธรรมของผู้ปกครองในเรื่องใด โดยตรง แต่หากพิจารณาในเรื่องของความโปร่งใส ความถูกต้อง และการไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แล้ว แนวทางการดำเนินงานของผู้บริหารท่านนี้มีความสอดคล้องกับ **โลกปาธรรม** หรือธรรมที่ คัมภีร์ของโลกไม่ให้เสื่อมไปจากศีลธรรม คือ การแยกคนออกจากสัตว์เดรัจฉาน ทำให้สังคมหรือโลกน่า อยู่ ผู้ปกครองจึงพึงมีธรรมนี้ในตน โดยธรรมที่สำคัญนี้ คือ หิริ-โอตตัปปะ โดย หิริ คือ ความละอายแก่ ใจของบุคคลที่จะทำความชั่วหรือทำผิดกฎระเบียบสังคม โอตตัปปะ คือ ความเกรงกลัวผลของความชั่ว นั้น เกรงกลัวผลจากการทำผิดศีลธรรม เกรงกลัวผลจากการละเมิดกฎระเบียบของสังคมหรือกฎหมาย

องค์ประกอบที่ 2 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปได้ว่า

“ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา พี่เน้นหนักไปในเรื่องของ “การพัฒนาคน” โดยพี่มองว่าคนทุกคนมีความแตกต่างกัน ความเก่งต่างกัน ความถนัดต่างกัน และ มีความสนใจในเรื่องหนึ่ง ๆ ต่างกัน การที่เราจะพัฒนาคน เราต้องศึกษา รับฟังในความ แตกต่างนี้ และพิจารณาให้ดีว่าองค์กรต้องการอะไร และบุคคลต้องการอะไร แล้วคัดเลือกบุคคล หรือพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกันระหว่างความต้องการของตัวเอง และความต้องการขององค์กร”

“ในการพิจารณาประเมินผลพนักงาน พี่จะดูในเรื่องของความสามารถของ เค้าเปรียบเทียบกับตัวชีวิตโดยชัดเจน จะพูดคุยคอยบอกพนักงานถึงข้อดีข้อด้อย และสิ่งที่ต้องพัฒนา โดยเน้นย้ำว่าทุกอย่างอยู่บนกฎและเกณฑ์ และจะคุยกันบน พื้นฐานของเรื่องจริงเท่านั้น”

แนวทางการดำเนินงานนี้อาจไม่ตรงตัวกับคุณธรรมของผู้ปกครองในเรื่องใด โดยตรง แต่หากพิจารณาในเรื่องของความถูกต้องตรงไปตรงมาแล้ว แนวทางการดำเนินงานของผู้บริหารท่านนี้มีความสอดคล้องกับ **โลกปาธรรม** หรือธรรมที่คุ้มครองโลกไม่ให้เสื่อมไปจากศีลธรรม คือ การแยกคนออกจากสัตว์เดรัจฉาน ทำให้สังคมหรือโลกน่าอยู่ ผู้ปกครองจึงพึงมีธรรมนี้ในตน โดยธรรมที่สำคัญนี้ คือ หิริ-โอตฺตปปะ โดย หิริ คือ ความละอายแก่ใจของบุคคลที่จะทำความชั่วหรือทำผิดกฎระเบียบสังคม โอตฺตปปะ คือ ความเกรงกลัวผลของความชั่วนั้น เกรงกลัวผลจากการทำผิดศีลธรรม เกรงกลัวผลจากการละเมิดกฎระเบียบของสังคมหรือกฎหมาย เนื่องด้วยผู้บริหารท่านนี้คำนึงถึงความถูกต้องเป็นหัวใจสำคัญ เป็นคนที่ยึดถือความโปร่งใส โดยระหว่างการสัมภาษณ์นั้น ในทุกข้อคำตอบ ผู้บริหารท่านนี้จะเน้นย้ำในเรื่องความถูกต้องโปร่งใสเสมอ และเน้นย้ำการตรวจสอบได้จากทุกคนรวมถึงจากสังคมภายนอก จึงเป็นเรื่องของจิตใจที่มีการละอายเกรงกลัวต่อการกระทำที่ไม่ดี และเกรงกลัวต่อผลของการกระทำนั้น จึงพัฒนาตนเองให้ยึดมั่นทำสิ่งที่ถูก และผลของการทำสิ่งที่ถูกนั้นต้องตรวจสอบได้ และยังสามารถโต้เถียงได้เกี่ยวกับ **สิกขาบุพพภาคธรรม** แปลว่า ธรรมที่เป็นส่วนเบื้องต้นของการศึกษา คือ ธรรมอันสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดการศึกษาในสิ่งที่ดีที่ถูกต้องอันนำไปสู่ความสำเร็จได้ เมื่อผู้นำมีหลักธรรมนี้ประจำใจ จะเป็นบุคคลที่รับฟังและศึกษาในสิ่งที่ถูกต้อง นำพาไปสู่ความรู้ที่ถูกต้อง ซึ่งความรู้ที่ถูกต้องจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ โดยธรรมนี้ประกอบด้วย ปรโตโฆสะ และ โยนิโสมนสิการ ซึ่ง ปรโตโฆสะ หมายถึง เสียงจากผู้อื่น หรือคือการรับฟังเสียงจากผู้อื่น โดยผู้อื่นที่นี้คือกัลยาณมิตร อันได้แก่ พระพุทธเจ้า พระอรหันต์ ผู้ปฏิบัติดี พ่อแม่ ครูอาจารย์ ไม่รวมถึงผู้มี ความประพฤติอันไม่ดี โยนิโสมนสิการ หมายถึง การคิดอย่างแยบคาย คิดอย่างละเอียดไตร่ตรอง นำปัญหามาคิดพิจารณาด้วยความรู้ด้วยเสียงจากผู้อื่น เพื่อให้เกิดปัญญาคือการแก้ปัญหาที่ถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารท่านนี้ เน้นในการสื่อสารและการรับฟัง ไม่ตัดสินอะไรใด ๆ ในทันที แล้วนำข้อมูลจากการสื่อสารนั้นมาใช้ประกอบในการพิจารณาผลการทำงานของพนักงาน รวมถึงเป็นข้อมูลป้อนกลับในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน

องค์ประกอบที่ 3 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“ในการตัดสินใจใด ๆ ไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับภายในองค์กรหรือภายนอก องค์กร พี่ระลึกเสมอถึงเรื่องของ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งจะนำมาซึ่งผลอันดี ต่อทุกคน”

แนวทางการดำเนินงานนี้อาจไม่ตรงตัวกับคุณธรรมของผู้ปกครองในเรื่องใด โดยตรง แต่หากพิจารณาในเรื่องของความถูกต้องตรงไปตรงมาแล้ว แนวทางการดำเนินงานของผู้บริหารท่านนี้มีความสอดคล้องกับ **โลกปาธรรม** หรือธรรมที่คุ้มครองโลกไม่ให้เสื่อมไปจากศีลธรรม

คือ การแยกคนออกจากสัตว์เดรัจฉาน ทำให้สังคมหรือโลกน่าอยู่ ผู้ปกครองจึงพึงมีธรรมนี้ในตน โดยธรรมที่สำคัญนี้ คือ ทิริ-โอดัปปะ ดังที่ได้กล่าวแล้วในองค์ประกอบที่ 2

ตอนที่ 2 ทฤษฎีการปกครอง

จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปได้ว่า

“ในการบริหารงานของพี พีเห็นว่าพนักงานทุกคนต้องสร้าง Trust ให้กับคนอื่นได้ โดยต้องมีความรู้ความสามารถเพียงพอในงานที่ทำ และมีบุคลิกลักษณะที่น่าเชื่อถือ ประกอบด้วยความซื่อสัตย์ งานที่ทำจะเกิดผลออกมาดี ทุกคนจึงมีอิสระในการทำงาน แต่ให้อยู่บนความถูกต้องเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งก็จำเป็นต้องมีความเด็ดขาด พีต้องเป็นคนสั่ง ถ้างานนั้นต้องการความเด็ดขาด โดยพีจะรับฟังประมวลผลแล้วสั่งการไปอย่างไตร่ตรองแล้ว และพร้อมจะรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้น”

แนวทางการดำเนินงานนี้ครอบคลุมในสามทฤษฎีการปกครอง อันได้แก่ **โลกาธิปไตย** หมายถึง การปกครองที่ถือเอาโลกเป็นใหญ่ โดยให้พิจารณาว่าโลกประกอบด้วยคนและสิ่งมีชีวิตมากมาย ทุกชีวิตมีความรู้สึกนึกคิด การกระทำใด ๆ ของเราถูกเพ่งมองโดยผู้อื่น และกระทบกระเทือนต่อผู้อื่น การกระทำใด ๆ จึงต้องคิดพิจารณาถึงผู้อื่นเป็นสำคัญ การสิ่งใดที่จะกระทบต่อผู้อื่นให้เกิดผลเสียหายพึงไม่ทำ ซึ่งในปัจจุบันนี้คือหลักของประชาธิปไตยนั่นเอง โดยให้มองและรับฟังถึงเสียงของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันในสังคมกับเรา ในองค์การเรา ซึ่งการพิจารณาสิ่งใด ๆ ก่อนการปฏิบัติเสมอนี้คือการสร้างปัญญา โดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้พึงพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบจนเกิดปัญญา เพราะผู้บริหารท่านนี้เป็นผู้ยอมรับในความแตกต่างของคนและพิจารณาความสามารถของบุคคล ให้บุคคลสร้างความน่าเชื่อถือด้วยความสามารถและบุคลิกลักษณะของตนเอง **ธรรมาธิปไตย** หมายถึง การปกครองที่ถือธรรมหรือความถูกต้องเป็นใหญ่ ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงความไม่ยึดติดตัวตนของผู้นำหรือโอรนเอนอ่อนน้อมไปตามคำชักจูงใด ๆ หากแต่การพิจารณาดำเนินการหรือตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ก็ตาม บุคคลพึงยึดอยู่บนหลักของธรรม หรือความจริงอันเป็นสิ่งที่ถูกต้อง สิ่งที่พิจารณาแล้วว่าผิด พึงละการกระทำ หากเป็นสิ่งที่ถูกสามารถสร้างคุณประโยชน์ได้จึงกระทำ ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้พึงเน้นการปฏิบัติตนที่ถูกต้องตามหลักของความจริงความถูกต้องเป็นบรรทัดฐาน โดยผู้บริหารท่านนี้ ยืนหยัดอยู่บนความซื่อสัตย์ โปร่งใส และตรวจสอบได้ แสดงให้เห็นถึงการยึดความถูกต้องเป็นหลักในการกระทำใด ๆ **อัตตาธิปไตย** หมายถึง การปกครองที่ถือเอาตัวผู้ปกครองเป็นใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารพึงมีสติในการกระทำการสั่งการใด ๆ ต่อผู้ตาม หรือการดำเนินการใด ๆ ควรพิจารณาให้ถ้วนถี่แล้วจึงค่อยดำเนินการ โดยพึงระลึกเสมอว่าตนเองมีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถ

สร้างความเดือดร้อนได้ ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำฟังมีสติอยู่เสมอ ด้วยการเป็นผู้บังคับบัญชา จึงต้องมีการตัดสินใจในบางเรื่องอย่างเด็ดขาด แต่ด้วยการรับฟังไตร่ตรองอย่างรอบคอบแล้ว จึงตัดสินใจไปด้วยความคิดตน และยอมรับผลจากการตัดสินใจนั้น

ตอนที่ 3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ

จากการสัมภาษณ์ใจความสรุปได้ว่า

“ค่านิยมที่พึงมองว่ามีความเป็น ปตท. อย่างชัดเจน คือ ทุกคนรักองค์กร มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน มององค์กรเป็นหลัก ทำงานที่ได้รับทันทีโดยไม่ถามว่าชั้นจะได้อะไร ซึ่งเป็นข้อดี แต่สำหรับด้านที่ไม่ดีนั้น ก็ด้วยเราเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ การทำงานจึงมีขั้นตอนมาก มีลักษณะ Formal Process ทำให้การทำงานหรือการตัดสินใจบางอย่างเป็นไปอย่างไม่ทันการ ล่าช้า”

จากการสัมภาษณ์นี้ สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การในมุมมองของผู้บริหารท่านนี้ คือ การทำงานแบบมีกระบวนการ Formal Process หรือ มีลักษณะราชการ (Bureaucracy) (Red Tape) แต่พนักงานมีความรักองค์กร มีความเป็นหนึ่งเดียวสูง (Unity) และมีความผูกพันองค์กรด้วยมององค์กรเป็นหลักในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารท่านที่ 3

ตอนที่ 1 หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง
องค์ประกอบที่ 1 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“ผมมีโอกาสได้บวชเมื่อปี พ.ศ. 2543 ที่วัดชลประทานรังสฤษฎ์ ได้มีโอกาสฟังและอ่านคำสอนของท่านพุทธทาสภิกขุ ในเรื่อง แก่นพุทธศาสนา อันมีใจความว่า “สรรพเพ ธรรมา นาลัง อภินิเวสายะ” คือ สิ่งทั้งปวงไม่ควรไปยึดมั่นถือมั่น ซึ่งตอนนั้นผมเป็นผู้บริหารระดับต้นแล้ว จึงได้ยึดคำสอนนี้มาตลอดว่า เราปรับเปลี่ยนคนอื่นหรือสภาพแวดล้อมไม่ได้ ต้องอดทนกับหัวหน้างาน ลูกน้อง สภาพในการทำงาน ภาระงาน คิดแต่ว่า ความดีคือสิ่งที่เราต้องการ ประโยชน์ขององค์กรคือที่ตั้ง เมื่อทุกข์ก็ทนอย่างไม่ย่อท้อ รอเวลาที่เหมาะสม โดยเราต้องสร้างงาน ตอบแทนองค์การอย่างตั้งใจ ทำงานให้ดีที่สุด”

แนวทางการดำเนินงานนี้สะท้อนถึงหลักธรรมในเรื่อง **โสภณธรรม** คือ ธรรมอันทำให้ดีงาม ประกอบด้วย ชั้นดี คือธรรมในหมวดของความอดทน ทนลำบาก ทนตรากตรำ และ ทนเจ็บใจ และ โสรจจะ หรือความสงบเสงี่ยม ไม่ทุกขร้อนโกรธกลับเมื่อถูกทำให้เจ็บใจ ด้วยว่ามีความคิดไม่ยึดติดกับเรื่องสภาวะแวดล้อมในการทำงานต่าง ๆ และด้วยความตั้งใจในการทำงาน การนึกถึงประโยชน์ขององค์การเป็นที่ตั้ง การรอคอยเวลาที่เหมาะสม แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกันกับหลักธรรม **อุปญญาตธรรม** แปลว่า ธรรมที่เข้าไปรู้ได้ด้วยตนเอง คือ หลักธรรมสองอย่างที่พึงปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมสำคัญในสองประการ คือ อสังตญฐิตา กุศลธัมเมสุ หมายถึง ความไม่รู้จักพอไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยกับความดีที่ได้สร้าง และ อปปฏิวาณิตา ปธานัสมิง หมายถึง ความไม่ย่อท้อในความเพียรพยายาม ไม่หยุดหย่อนในความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดย ธรรมสองข้อนี้เป็นหลักธรรมสำคัญที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงยึดถือปฏิบัติตลอดจนเข้าสู่พระนิพพาน

องค์ประกอบที่ 2 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“ผมยึดมั่นในเรื่องความเที่ยงธรรมเมื่อทำงานกับลูกน้อง คิดเสมอว่าทุกคนมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านความสามารถ ความแตกต่างทางสังคมและครอบครัว การประเมินผลงานหรือการปฏิบัติงานของผมกับลูกน้องจะตัดความ Bias (อคติ) หรือความชอบส่วนตัวออกไป เอาใจเค้ามาใส่ใจเราเสมอ และเน้นการพัฒนาลูกน้อง สนับสนุนให้เกิดการพัฒนา และในงานใด ๆ ก็ตาม ผมจะให้ Credit งานกับทีมงานกับลูกน้องเสมอไม่ยึดนำความคิดของทีมงานไปเป็นของตัวเองในการนำเสนอ”

แนวทางการดำเนินงานนี้สะท้อนถึงหลักธรรมในเรื่อง **พหุการธรรม** คือ ธรรมที่มีอุปการะมาก หมายถึงหลักธรรมที่ทำให้ผู้ปกครองเป็นบุคคลที่ไม่คิด ทำ พูด ในสิ่งที่ไม่ดี สร้างความไม่พอใจ เสียใจ และ เจ็บใจ ให้แก่ผู้อื่น ด้วยว่าผู้ปกครองรู้จักคิดยับยั้ง พิจารณาก่อนพูดและแสดงกริยาใด ๆ ออกไป ซึ่งหลักธรรม คือ สติ-สัมปชัญญะ โดย สติ คือการคิดได้ระลึกได้รู้ความคิดตนก่อนที่จะพูดหรือแสดงกริยาใด ๆ และ สัมปชัญญะ คือ การรู้ตัวอยู่เสมอระหว่างที่พูดหรือแสดงกริยาใด ๆ เพราะฉะนั้นนักปกครองหรือผู้บริหารที่มี สติ-สัมปชัญญะ จะเป็นผู้ที่ไม่ทำอะไรผิดพลาด สร้างความสำเร็จได้ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง จึงเป็นธรรมที่มีอุปการะต่อผู้ปกครองมาก ด้วยเหตุผลของการพิจารณาอย่างไตร่ตรองแล้วในเรื่องของความแตกต่างกันระหว่างบุคคล และตัดนำเอาเรื่องอคติส่วนตนออก ซึ่งในส่วนนี้ยังคงเกี่ยวเนื่องด้วยหัวข้อหลักธรรมในการปกครอง ในเรื่อง **อคติ 4** หรือ ความประพฤติน่าพิศ ลำเอียง ไม่เที่ยง (พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต), 2546) โดยผู้ปกครองที่ปกครองด้วยความลำเอียง

ด้วยเหตุ 4 ประการอันเรียกว่าอคติ อันประกอบด้วย ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะชอบ) โทสาคติ (ลำเอียงเพราะชัง) โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง) ภยากติ (ลำเอียงเพราะกลัว) หากผู้ปกครองลำเอียงในการปกครองแล้ว ความเสื่อมในยศในความน่าเชื่อถือ ขาดการติดตาม ขาดการยำเกรงจะเกิดขึ้นแก่ผู้ปกครองนั้น และจากแนวทางในการดำเนินงานของผู้บริหารท่านนี้ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า มีความสอดคล้องกันกับหลักธรรม เรื่อง **โลกาธรรม** หรือธรรมที่คุ้มครองโลกไม่ให้เสื่อมไปจากศีลธรรม คือ การแยกคนออกจากสัตว์เดรัจฉาน ทำให้สังคมหรือโลกน่าอยู่ ผู้ปกครองจึงพึงมีธรรมนี้ในตน โดยธรรมที่สำคัญนี้ คือ หิริ-โอตตปปะ โดย หิริ คือ ความละอายแก่ใจของบุคคลที่จะทำความชั่วหรือทำผิดกฎระเบียบสังคม โอตตปปะ คือ ความเกรงกลัวผลของความชั่วนั้น เกรงกลัวผลจากการทำผิดศีลธรรม เกรงกลัวผลจากการละเมิดกฎระเบียบของสังคมหรือกฎหมาย ด้วยผู้บริหารท่านนี้เน้นย้ำในเรื่องการให้ Credit กับพนักงานและทีมงาน โดยไม่นำเอาประโยชน์นั้นมาเป็นของตัวเอง

องค์ประกอบที่ 3 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“ด้วยการบริหารองค์การปัจจุบัน ปตท. มีทิศทางความชัดเจนเป็นอย่างมาก ตั้งแต่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารท่านก่อนจนมาคนปัจจุบัน โดยเรามีทิศทางเรื่อง Sustainability สูงมาก จาก 3Ps Profit People Planet เราเปลี่ยนเป็น Prosperity Planet People การทำกิจการเพื่อสังคมของเรา จากที่เคยใช้การบริจาคถ່ายรูปเป็นอย่างมาก เราลดลงไป ให้การทำกิจกรรมใด ๆ ต้องใช้ความสามารถของพนักงานทำ และต้องทำเป็น Project มีความยั่งยืน โดยตอนนี้ เรากำหนดแล้วว่า 3% ของกำไรสุทธิต้องทำกิจกรรมเพื่อสังคม และในการลงทุนใด ๆ ทุกโครงการ 1% ของงบลงทุนนั้นต้องใช้ในการลงทุนด้าน Social Investment ซึ่งในระยะเวลา 10 ปีข้างหน้า จะเท่ากับเราลงทุนให้สังคม 38,000 ล้านบาท และสำหรับการศึกษา เราสนับสนุนโรงเรียนมัธยมกับมหาวิทยาลัยของเราปีละ 700 กว่าล้านบาทเป็นระยะเวลา 10 ปี”

“โดยส่วนตัวผม เป็นคณะกรรมการอนุมัติการลงทุน ผมสนับสนุนและผลักดันการลงทุนในด้าน Social Investment ทั้งหมด โดยล่าสุด ในการขออนุมัติงบใด ๆ หากมีการคำนวณลด Carbon Emission ได้เท่าไร เราจะให้น้ำหนักผลประกอบการสำหรับโครงการนั้นเข้าไป 20USD ต่อตันของ CO2 ซึ่งผมจะผลักดันในเรื่องอย่างนี้เต็มที่ เราใช้พลังงานของโลกเราต้องคืนให้โลกมากกว่า”

แนวทางการดำเนินงานนี้หากพิจารณาถึงหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองแล้ว จะไม่ตรงกับหัวข้อธรรมต่าง ๆ ที่เดียว แต่มีความสอดคล้องไปกับ **อุปัญญาธรรม** แปลว่า ธรรมที่เข้าไปรู้ได้ด้วยตนเอง คือ หลักธรรมสองอย่างที่พึงปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมสำคัญในสองประการ คือ อสังตมฺหิตา กุศลธัมเมสุ หมายถึง ความไม่รู้จักพอไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยกับความดีที่ได้สร้าง และ อปฺปฏิวาณิตา ปธานัสมิง หมายถึง ความไม่ย่อท้อในความเพียรพยายาม ไม่หยุดหย่อนในความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดย ธรรมสองข้อนี้เป็นหลักธรรมสำคัญที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงยึดถือปฏิบัติตลอดจนเข้าสู่พระนิพพาน ซึ่งได้สะท้อนถึงการตั้งเป้าหมายในเรื่องของความยั่งยืนของสังคมมากกว่าความมั่งคั่งขององค์กร แล้วเกิดการพยายามคิดค้นผลักดันให้เกิดวิธีการเกิดกระบวนการให้เป็นรูปธรรมขึ้นมา ซึ่งผลของการกระทำนั้นนำมาซึ่งประโยชน์ของสังคมอันเป็นสิ่งที่ดี คือไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยกับความดีที่ได้สร้าง และไม่หยุดหย่อนในความพยายาม

ตอนที่ 2 ทฤษฎีการปกครอง จากการศึกษาปรัชญา ใจความสรุปได้ว่า

“การทำงานต้องยึดทีมเป็นหลัก ต้องสร้างความผูกพันทั้งในเวลางานและนอกเวลางาน ทุกคนในทีมมีประสิทธิภาพ มีความคิด มีความสามารถ แต่อย่างไรก็ตามการทำงานต้องมีเป้าหมายและมีเหตุผลรองรับการกระทำ ไม่ใช่ใครจะดำเนินการอย่างไรก็ได้ ต้องอยู่บนความถูกต้อง โดยหากผมต้องการให้พนักงานของผมเป็นอย่างไร ผมจะทำเป็นตัวอย่างให้ดู ผมจะสั่งการลงไปในนั้น น้อยมาก”

แนวทางการทำงานนี้ครอบคลุมในสองหลักของทฤษฎีการปกครอง คือ **ธรรมาธิปไตย** หมายถึง การปกครองที่ถือธรรมหรือความถูกต้องเป็นใหญ่ ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงความไม่ยึดติดตัวตนของผู้นำหรือโอนอ่อนอ่อนไปตามคำชักจูงใด ๆ หากแต่การพิจารณาดำเนินการหรือตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ก็ตาม บุคคลพึงยึดอยู่บนหลักของธรรม หรือความจริงอันเป็นสิ่งที่ถูกต้อง สิ่งที่พิจารณาแล้วว่าผิดพึงละการกระทำ หากเป็นสิ่งที่ถูกสามารถสร้างคุณประโยชน์ได้จึงกระทำ ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้พึงเน้นการปฏิบัติตนที่ถูกต้องตามหลักของความจริงความถูกต้องเป็นบรรทัดฐาน เพราะการทำงานทุกงานของผู้บริหารท่านนี้ ยึดหลักของเป้าหมาย เหตุผล และความถูกต้องเป็นพื้นฐาน โดยมีทฤษฎีการปกครองแบบ **โลกาธิปไตย** เป็นกระบวนการทำงานที่ต่อเนื่องไป คือการให้คุณค่ากับผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างทีมโดยมีตัวเองเป็นส่วนหนึ่ง ซึ่ง โลกาธิปไตยนี้ หมายถึง การปกครองที่ถือเอาโลกเป็นใหญ่ โดยให้พิจารณาว่าโลกประกอบด้วยคนและสิ่งมีชีวิตมากมาย ทุกชีวิตมีความรู้สึกนึกคิด การกระทำใด ๆ ของเราถูกเพ่งมองโดยผู้อื่น และกระทบกระเทือนต่อผู้อื่น การกระทำใด ๆ จึงต้องคิดพิจารณาถึงผู้อื่นเป็นสำคัญ การทำสิ่งใดที่จะกระทบต่อผู้อื่นให้เกิดผลเสียหายพึงไม่ทำ ซึ่งในปัจจุบันนี้คือหลักของประชาธิปไตยนั่นเอง โดยให้มองและรับฟังถึงเสียงของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันในสังคมกับเรา ในองค์กรเรา ซึ่งการพิจารณาสิ่งใด ๆ ก่อนการปฏิบัติเสมอนี้คือการสร้างปัญญา โดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้พึงพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบจนเกิดปัญญา อยากรู้ก็ตาม

หากผู้บริหารท่านนี้ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการทำงานอย่างไร จะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างอันแสดงให้เห็นถึงความรอบคอบพิจารณาพิจารณาการตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเอง จึงสอดคล้องกับการปกครองในแบบ **อัคราธิปไตย** ด้วย ซึ่งหมายถึง การปกครองที่ถือเอาตัวผู้ปกครองเป็นใหญ่ โดยหลักอัคราธิปไตยในพระพุทธศาสนากล่าวว่า ให้ตนเองเป็นใหญ่ในการละซึ่งความชั่วปฏิบัติแต่สิ่งดี ละกิเลส เพียรพยายาม (พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๐ พระสุตตันตปิฎกเล่มที่ ๑๒ [ฉบับมหาจุฬาฯ] อังคุดตฺตนิคาย เอก-ทุก-ติกนิบาตร) ซึ่งหากเทียบกับปัจจุบันนี้คือ ผู้นำหรือผู้บริหารพึงมีสติในการกระทำการสิ่งการใด ๆ ต่อผู้ตาม หรือการดำเนินการใด ๆ ควรพิจารณาให้ถ่วงถี่แล้วจึงค่อยดำเนินการ โดยพึงระลึกเสมอว่าตนเองมีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถสร้างผลกระทบต่อผู้อื่นได้ ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำพึงมีสติอยู่เสมอ

ตอนที่ 3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปได้ว่า

“องค์การของเราบุคลากรมีความรับผิดชอบสูง ไม่มีข้อจำกัดในการทำงาน กล้าเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อภาระงานเป็นอย่างมาก มีความทุ่มเทเป็นอย่างมาก ไม่ย่อท้อซึ่งแสดงให้เห็นจากรุ่นสู่รุ่น”

จากการสัมภาษณ์นี้ สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารท่านนี้เห็นว่า ปตท. มีวัฒนธรรมในเรื่องของความทุ่มเทในการทำงาน ไม่มีข้อจำกัดในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ส่งต่อและสืบทอดกันมา

ผู้บริหารท่านที่ 4

ผู้บริหารท่านนี้ ขอไม่ตอบในลักษณะคำถาม แต่ใช้หัวข้อของงานวิจัยในการอธิบายความคิดเห็นกับหลักธรรมในพระพุทธศาสนากับการบริหารจัดการองค์การ

จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“หลักธรรมในพระพุทธศาสนาเป็นสิ่งที่ดี แต่ทุกวันนี้เรานึกถึงแต่เรื่องของพิธีกรรม จนละเลยหลักจริง ๆ ไป ผมยกตัวอย่าง ปัจจุบันนี้ ปตท. ไม่ใช่อันดับหนึ่งแล้วเป็นขาลง ทีนี้เราต้องหาทางแก้ไข ซึ่งผมมองถึงหลักอริยสัจ 4 ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค แล้วนำมาเข้ากับหลักของ ปตท. คือ Do Now และ Decide Now คือถ้าไม่ทำไม่ตัดสินใจก็จะไม่ทันกาลแล้ว แต่ต้องพิจารณาเรื่องสาเหตุและวิธีการก่อน ซึ่งการนำหลักธรรมไปใช้ในการบริหาร ทำได้แต่ต้องใช้หลักจริง ๆ ”

“ผมมองว่าความสำเร็จของผม มาจากการเลี้ยงดูสั่งสอน เป็นเรื่องของ การหล่อหลอม ผมได้รับคำสอนที่ดีจากพ่อแม่ จึงทำให้ผมดำเนินการได้ดี”

“หลักประจำใจผม คือ ผมไม่เบียดเบียนคนอื่น ไม่ทำให้ใครเดือดร้อน เพราะฉะนั้นในการตัดสินใจใด ๆ ในการทำงาน กับลูกน้อง กับสังคม ผมยึดหลักนี้ เสมอ ผมจะไม่ทำอะไรลับหลัง ผมต้องบอกเขาก่อน เช่น ต้นมะม่วงข้างบ้านเลยมา บ้านผม ไม่ใช่ผมจะไปตัดของเขาได้เพราะเห็นเป็นเขตบ้านผม ผมต้องพูดกับเค้าที่ดี ขอเค้าบอกเค้าก่อน ผมจะไม่กดดันลูกน้อง ไม่เอาแต่ใจ ในบางครั้งหากผมโกรธผมก็จะเก็บอาการไว้ ง่าย ๆ ก็คือหลักเมตตา”

แนวทางความคิดและหลักในการทำงานของผู้บริหารท่านนี้ สะท้อนให้เห็นถึงการยึดหลักธรรมในพระพุทธศาสนาในการทำงาน คือ การนึกถึงหัวใจของพระพุทธศาสนา อันได้แก่ อริยสัจ 4 หรือ ความจริงอันประเสริฐ ซึ่งเป็นธรรมอันสูงสุดของศาสนาพุทธ ซึ่งตามพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) และ พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) พิมพ์ครั้งที่ ๓๙ พ.ศ. ๒๕๕๗ กล่าวไว้ว่า อริยสัจ 4 (ความจริงอันประเสริฐ, ความจริงของพระอริยะ, ความจริงที่ทำให้ผู้เข้าถึง กลายเป็นอริยะ - The Four Noble Truths)

1. ทุกข์ (ความทุกข์, สภาพที่ทนได้ยาก, สภาวะที่บีบคั้น ชัดแย้ง บกพร่อง ขาดแก่นสารและความเที่ยงแท้ ไม่ให้ความพึงพอใจแท้จริง, ได้แก่ ชาติ ชรา มรณะ การประจวบกับ สิ่งอันไม่เป็นที่รัก การพลัดพรากจากสิ่งที่รัก ความปรารถนาไม่สมหวัง โดยย่อว่า อุปาทานขันธ 5 เป็นทุกข์ - suffering; unsatisfactoriness) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ความทุกข์คือความไม่พอใจ ประกอบด้วยภาวะบีบคั้น กดดัน ชัดแย้ง ชัดข้อง มีความบกพร่อง ไม่สมบูรณ์ในตัวเอง ไม่อาจพึงพอใจได้

2. ทุกขสมุทัย (เหตุเกิดแห่งทุกข์, สาเหตุให้ทุกข์เกิด ได้แก่ ตัณหา 3 คือ กามตัณหา ภวตัณหา และวิภวตัณหา - the cause of suffering; origin of suffering) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดทุกข์คือ ความอยาก อยากจะเสพ อยากจะได้ อยากจะมี อยากจะเป็น หรือ ไม่อยากจะเป็น จึงส่งผลให้เกิดความบีบคั้น กระทบกระวายเป็น กลียดชัง หวั่นกลัว ไม่เกิดความสุข คือ เมื่ออยากแล้วไม่ได้ตามที่อยาก ไม่ว่าจะอยากมีหรืออยากเป็น ความไม่พอใจเกิดเป็นทุกข์ ความอยาก จึงเป็นสาเหตุให้เกิดทุกข์

3. ทุกขนิโรธ (ความดับทุกข์ ได้แก่ ภาวะที่ตัณหาดับสิ้นไป, ภาวะที่เข้าถึงเมื่อกำจัด อวิชชา สำรอกตัณหาสิ้นแล้ว ไม่ผูกต้อง ไม่ติดข้อง หลุดพ้น สงบ ปลอดโปร่ง เป็นอิสระ คือนิพพาน - the cessation of suffering; extinction of suffering) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ความรู้สึกไม่ถูกบีบคั้น

ไม่มีความเบื่อหน่าย ไม่มีความติดข้องแต่อย่างไร ปลอดภัยโรงเบาสบาย หรือสามารถเรียกได้ว่านิพพาน อันหมายความว่าไม่รู้สึกทุกข์หรือไม่มีความทุกข์แล้ว

4. ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทา (ปฏิปทาที่นำไปสู่ความดับแห่งทุกข์, ข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์ ได้แก่ อริยอัฏฐังคิกมรรค หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า มัชฌิมาปฏิปทา แปลว่า ทางสายกลาง มรรคมืองค์ 8 นี้ สรุปลงในไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา - the path leading to the cessation of suffering) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เป็นข้อปฏิบัติที่ทำให้พ้นทุกข์ ไม่บีบบังคับตนเองให้เดือดร้อน

อริยสัจ 4 นี้ เรียกกันสั้น ๆ ว่า ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค การแสดงอริยสัจ 4 นี้ มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สามุกกัสมิกา ธรรมเทศนา (เช่น อก.อฏฐก. 23/102/190) แปลตาม อรรถกถาว่า พระธรรมเทศนาที่พระพุทธเจ้าทรงหยิบยกขึ้นถือเอาไว้ด้วยพระองค์เอง คือ ทรงเห็นด้วย พระสยัมภูญาณ (ตรัสรู้เอง) ไม่สาธุการแก่ผู้อื่น (แต่ตามที่อธิบายกันมา มักแปลว่า พระธรรมเทศนาที่พระพุทธเจ้าทรงยกขึ้นแสดงเอง โดยไม่ต้องปรารภคำถามหรือการทูลขอรับรองของผู้ฟัง อย่างการแสดงธรรมเรื่องอื่น ๆ; ความจริง จะแปลว่า พระธรรมเทศนาขั้นสุดยอดก็ได้ ซึ่งสมกับเป็นเรื่องที่ทรงแสดง ท้ายสุดต่อจาก อนุปุพพิทกา 5 คำแปลอย่างหลังนี้ พึงเทียบ อก.ทสก. 24/95/208) (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พิมพ์ครั้งที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๔๔) (http://84000.org/tipitaka/dic/d_seek.php?text=อริยสัจ_4)

และจากแนวทางการบริหารผู้ได้บังคับบัญชา ยังพบว่า ผู้บริหารท่านนี้ได้กล่าวถึงความมีเมตตา อันเป็นหลักธรรมที่อยู่ในหมวดหลักธรรมในการปกครอง ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำพึงมีไว้เป็นหลักปฏิบัติในการปกครองผู้ตาม เป็นหลักธรรมที่กระทบต่อผู้ตามมากที่สุด ซึ่งจากพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) แสดงไว้ดังนี้ว่า

พรหมวิหาร 4 หรือธรรมประจำใจอันประเสริฐ ผู้ใดมีหลักธรรมนี้แล้ว จะปฏิบัติตนต่อผู้อื่นโดยดี ซึ่งผู้นำนอกจากจะไม่อคติเอนเอียงแล้ว พึงมีความรักความเมตตาต่อผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ตาม อันจะนำมาซึ่งความรักความเชื่อถือต่อผู้นำจากการมีพรหมวิหาร 4 นี้ ซึ่งประกอบด้วย

เมตตา หมายถึง ความรักความปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นมีความสุข

กรุณา หมายถึง การมีจิตใจอยากช่วยเหลือผู้อื่นผู้มีความทุกข์

มุทิตา หมายถึง ความยินดีกับผู้อื่นเมื่อผู้อื่นได้ดี

อุเบกขา หมายถึง การวางใจเป็นกลาง ไม่ยึดติดโศกเศร้าเสียใจ พึงมองว่าสิ่งใด ๆ เกิดจากผลของกรรม สิ่งที่เป็นผล การแก้ไขสามารถทำได้เท่าที่จะทำได้ในปัจจุบัน สิ่งที่ไม่สามารถแก้ไขได้พึงมองว่าเป็นผลจากกรรมเก่าเดิม

สำหรับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง ที่สอดคล้องกันกับหลักแนวคิดของผู้บริหารท่านนี้ในเรื่องการไม่สร้างความเดือดร้อนให้กับผู้อื่นและการทำสิ่งนี้เสมอต้นเสมอปลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง จะสอดคล้องกับ **โลกปาธรรม** หรือธรรมที่คุ้มครองโลกไม่ให้เสื่อมไปจากศีลธรรม คือ การแยกคนออกจากสัตว์เดรัจฉาน ทำให้สังคมหรือโลกน่าอยู่ ผู้ปกครองจึงพึงมีธรรมนี้ในตน โดยธรรมที่สำคัญนี้ คือ หิริ-โอตฺตปปะ โดย หิริ คือ ความละอายแก่ใจของบุคคลที่จะทำความชั่วหรือทำผิดกฎระเบียบสังคม โอตฺตปปะ คือ ความเกรงกลัวผลของความชั่วนั้น เกรงกลัวผลจากการทำผิดศีลธรรม เกรงกลัวผลจากการละเมิดกฎระเบียบของสังคมหรือกฎหมาย และด้วยลักษณะของการยับยั้งชั่งใจ มีสติกับความโกรธไม่แสดงสิ่งที่ไม่ดีออกไปให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกไม่ดี จึงสอดคล้องกับหลักธรรม **พหุการธรรม** คือ ธรรมที่มีอุปการะมาก หมายถึงหลักธรรมที่ทำให้ผู้ปกครองเป็นบุคคลที่ไม่คิด ทำ พูด ในสิ่งที่ไม่ดี สร้างความไม่พอใจ เสียใจ และ เจ็บใจ ให้แก่ผู้อื่น ด้วยว่าผู้ปกครองรู้จักคิดยั้งยั้ง พิจารณาก่อนพูดและแสดงกริยาใด ๆ ออกไป ซึ่งหลักธรรม คือ สติ-สัมปชัญญะ โดย สติ คือการคิดได้ระลึกได้รู้ความคิดตนก่อนที่จะพูดหรือแสดงกริยาใด ๆ และ สัมปชัญญะ คือ การรู้ตัวอยู่เสมอระหว่างที่พูดหรือแสดงกริยาใด ๆ เพราะฉะนั้นนักปกครองหรือผู้บริหารที่มี สติ-สัมปชัญญะ จะเป็นผู้ที่ไม่ทำอะไรผิดพลาด สร้างความสำเร็จได้ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง จึงเป็นธรรมที่มีอุปการะต่อผู้ปกครองมาก และสอดคล้องกับหลัก **โสภณธรรม** คือ ธรรมอันทำให้ดีงาม ประกอบด้วย ชันติ คือ ธรรมในหมวดของความอดทน ทนลำบาก ทนตรากตรำ และ ทนเจ็บใจ และ โสรจจะ หรือความสงบเสงี่ยม ไม่ทุกข์ร้อนโกรธกลับเมื่อถูกทำให้เจ็บใจ

ผู้บริหารท่านที่ 5

ตอนที่ 1 **หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง**
องค์ประกอบที่ 1 จากการศึกษาสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“ผมทำงานที่อื่นมาก่อนที่จะมาอยู่กับ ปตท. การตัดสินใจย้ายงานมาอยู่กับ ปตท. นี้ เพราะผมมองว่า ปตท. สามารถทำประโยชน์ สร้างคุณค่า ให้กับสังคมได้ การดำเนินงานกิจการของ ปตท. มีอิทธิพลในวงกว้าง ผมยึดหลักการทำประโยชน์ให้กับผู้อื่นมากกว่ามองตนเอง ผมมองว่าหากเราเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และตัดสินใจทำอะไรเพื่อส่วนรวม สิ่งนั้นจะสำเร็จด้วยดีและมีประโยชน์ แต่ทั้งนี้ ทุกสิ่งทุกอย่างต้องมาพร้อมความอดทน”

แนวทางการดำเนินงานด้วยหลักคิดนี้ สอดคล้องกับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองในหัวข้อของ **อุปัญญาธรรม** แปลว่า ธรรมที่เข้าใจได้ด้วยตนเอง คือ หลักธรรมสองอย่าง ที่พึงปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมสำคัญในสองประการ คือ อสังตฤจिता กุศลธัมเมสุ หมายถึง ความไม่รู้จักพอไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยกับความดีที่ได้สร้าง และ อปปฏิวาณิตา ปธานสมิง หมายถึง ความไม่ย่อท้อในความเพียรพยายาม ไม่หยุดหย่อนในความพยายาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยธรรมสองข้อนี้เป็นหลักธรรมสำคัญที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ทรงยึดถือปฏิบัติตลอดจนเข้าสู่พระนิพพาน ซึ่งผู้บริหารท่านนี้ยึดถึงความอดทนเป็นหลักในการดำเนินการ และคิดทำในสิ่งอันเป็นประโยชน์ต่อคนหมู่มาก เปรียบเสมือนการทำความดีอย่างไม่ย่อท้อเหน็ดเหนื่อย และไม่ละความพยายามจนสำเร็จ

องค์ประกอบที่ 2 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“กับลูกน้อง ผมใช้วิธีการพูดตรง ๆ บอกให้ทราบในสิ่งที่ดีที่ไม่ดี ควรทำ ไม่ควรทำ แต่แสดงออกด้วยความเป็นมิตร ต้องการสิ่งใดจะอดทนใช้เวลา ค่อยสื่อสาร ไปให้เค้ารับรู้ ไม่ใช่การสั่งในทันที โดยผมไม่เคยยึดติดกับตำแหน่งหน้าที่เลย จะย้ายผม หรือแต่งตั้งผมอย่างไรก็ได้ ผมคิดแค่ทำหน้าที่ให้ดีที่สุด และไม่นำเรื่องตำแหน่งหน้าที่ มาทำให้เกิดการแตกต่างในเรื่องของสถานะในองค์กร”

แนวทางการดำเนินงานตามลักษณะนี้ มีความสอดคล้องกันกับหลัก **พหุการธรรม** คือ ธรรมที่มีอุปการะมาก หมายถึงหลักธรรมที่ทำให้ผู้ปกครองเป็นบุคคลที่ไม่คิด ทำ พูด ในสิ่งที่ไม่ดี สร้างความไม่พอใจ เสียใจ และ เจ็บใจ ให้แก่ผู้อื่น ด้วยว่าผู้ปกครองรู้จักคิดยั้งยั้ง พิจารณาก่อนพูด และแสดงกริยาใด ๆ ออกไป ซึ่งหลักธรรม คือ สติ-สัมปชัญญะ โดย สติ คือการคิดได้ระลึกได้ รู้ ความคิดตนก่อนที่จะพูดหรือแสดงกริยาใด ๆ และ สัมปชัญญะ คือ การรู้ตัวอยู่เสมอระหว่างที่พูดหรือแสดงกริยาใด ๆ เพราะฉะนั้นนักปกครองหรือผู้บริหารที่มี สติ-สัมปชัญญะ จะเป็นผู้ที่ไม่ทำอะไร ผิดพลาด สร้างความสำเร็จได้ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง จึงเป็นธรรมที่มีอุปการะต่อผู้ปกครองมาก โดยผู้บริหารท่านนี้ใช้การพูดตรงแต่เน้นย้ำถึงความเป็นมิตรและไม่สั่งการใด ๆ ในทันที และที่สำคัญนั้น ในเรื่อง ความไม่ยึดติดในตำแหน่งหน้าที่ การเป็นอะไรก็ได้ ได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารท่านนี้ มีหลักความคิด สอดคล้องกันกับหลัก **อัปมาทธรรม** เป็นอย่างมาก ซึ่งมีความหมายว่า ความไม่ประมาท ไม่ผลอขาดสติ ไม่เลินเล่อ หมายถึง ในการกระทำใด ๆ ก็ตามของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหาร บุคคลพึงเป็นผู้ไม่ประมาท ไม่ผลอตัวไปกับสิ่งไม่ดี สิ่งอันเป็นทุจริต คือ ไม่คิดเลว พูดเลว ทำเลว แล้วกลับคิด พิจารณาสีงต่าง ๆ อย่างรอบคอบด้วยความถูกต้อง

องค์ประกอบที่ 3 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“ก่อนหน้านี้นี้ตำแหน่งผมยังไม่ได้เป็นรองๆ ผมทำงานได้ไว ตัดสินใจได้เร็ว แต่พอรับตำแหน่งที่สูงขึ้น การตัดสินใจใด ๆ มีผลกระทบต่อคนจำนวนมาก ไม่ว่าจะ การตัดสินใจใด ๆ ของผม ผมใช้หลัก คิดให้เยอะ และ คิดก่อนทำ ซึ่งต้องมอง ในหลายมุมมองให้ครอบคลุม และรับฟังคนรอบข้างให้มาก ข้อมูลต้องพร้อม ต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่ามีใครได้รับผลกระทบบ้าง และต้องทำอะไรจึงจะได้ประโยชน์ หรือพอใจในทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม โดยทั้งนี้ การตัดสินใจของผมนี้ มีความสอดคล้อง กับหลักปฏิบัติในปัจจุบันของ ปตท. เป็นอย่างมาก เพราะ ปตท. ไม่ได้มองกำไร เพียงอย่างเดียว มองถึงสังคมควบคู่ไปด้วย”

แนวทางการดำเนินงานตามลักษณะนี้ มีความสอดคล้องกันกับ **พหุประการธรรม** คือ ธรรมที่มีอุปการะมาก หมายถึงหลักธรรมที่ทำให้ผู้ปกครองเป็นบุคคลที่ไม่คิด ทำ พูด ในสิ่งที่ไม่ดี สร้างความไม่พอใจ เสียใจ และ เจ็บใจ ให้แก่ผู้อื่น ด้วยว่าผู้ปกครองรู้จักคิดยั้งยั้ง พิจารณาก่อนพูด และแสดงกริยาใด ๆ ออกไป ซึ่งหลักธรรม คือ สติ-สัมปชัญญะ โดย สติ คือการคิดได้ระลึกได้รู้ความคิด ตนก่อนที่จะพูดหรือแสดงกริยาใด ๆ และ สัมปชัญญะ คือ การรู้ตัวอยู่เสมอระหว่างที่พูดหรือแสดง กริยาใด ๆ เพราะฉะนั้นนักปกครองหรือผู้บริหารที่มี สติ-สัมปชัญญะ จะเป็นผู้ที่ไม่ทำอะไรผิดพลาด สร้างความสำเร็จได้ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง จึงเป็นธรรมที่มีอุปการะต่อผู้ปกครองมาก ด้วยผู้บริหารท่านนี้ เน้นย้ำเป็นอย่างมากในเรื่องของการคิดให้เยอะก่อนตัดสินใจ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมีสติ และ ด้วยลักษณะการดำเนินงานในลักษณะของการ “คิดให้เยอะ” นี้ การรับฟังคนรอบข้างเพื่อเป็นข้อมูล ก่อนการตัดสินใจจึงมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารท่านนี้ได้แสดงให้เห็นถึงการพิจารณา อย่างถ่วงถ่วง รับฟังข้อมูลจากทุกคน จึงสอดคล้องกับหลัก **ลิขิตาบุพพภาคธรรม** โดยตรง ซึ่งมีความหมาย ว่า ธรรมที่เป็นส่วนเบื้องต้นของการศึกษา คือ ธรรมอันสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดการศึกษาศึกษาในสิ่งที่ดี ที่ถูกต้องอันนำไปสู่ความสำเร็จได้ เมื่อผู้นำมีหลักธรรมนี้ประจำใจ จะเป็นบุคคลที่รับฟังและศึกษา ในสิ่งที่ถูกต้อง นำพาไปสู่ความรู้ที่ถูกต้อง ซึ่งความรู้นั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ โดยธรรมนี้ประกอบด้วย ปรโตโฆสะ และ โยนิโสมนสิการ ซึ่ง ปรโตโฆสะ หมายถึง เสียงจากผู้อื่น หรือคือการรับฟังเสียงจาก ผู้อื่น โดยผู้อื่นที่นี้คือกัลยาณมิตร อันได้แก่ พระพุทธเจ้า พระอริยสงฆ์ ผู้ปฏิบัติดี พ่อแม่ ครูอาจารย์ ไม่รวมถึงผู้มีความประพฤติอันไม่ดี โยนิโสมนสิการ หมายถึง การคิดอย่างแยบคาย คิดอย่างละเอียด ไตร่ตรอง นำปัญหามาคิดพิจารณาด้วยความรู้ด้วยเสียงจากผู้อื่น เพื่อให้เกิดปัญญาคือการแก้ปัญหา ที่ถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 2 ทฤษฎีการปกครอง

จากการสัมภาษณ์ใจความสรุปได้ว่า

“การบริหารงานของผม ผมวางเป้าหมายในการทำงานให้ลูกน้อง แล้วให้เค้าทำเอง โดยเราวางแนวทางและคอยตรวจสอบดูแล แต่หากจำเป็นต้องตัดสินใจ ผมจะตัดสินใจเองโดยยึดฟังข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้อง”

จากหลักการบริหารของผู้บริหารท่านนี้ มีความสอดคล้องกันกับหลัก **อัตรารับผิด** เป็นอย่างมาก ซึ่งหมายถึง การปกครองที่ถือเอาตัวผู้ปกครองเป็นใหญ่ โดยหลักอัตรารับผิดในพระพุทธศาสนากล่าวว่า ให้ตนเองเป็นใหญ่ในการละซึ่งความชั่ว ปฏิบัติแต่สิ่งดี ละกิเลส เพียรพยายาม (พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๐ พระสุตตันตปิฎกเล่มที่ ๑๒ [ฉบับมหาจุฬาฯ] อังคุตตรนิกาย เอก-ทุก-ติกนิบาตร) ซึ่งหากเทียบกับปัจจุบันนั้นคือ ผู้นำหรือผู้บริหารพึงมีสติในการกระทำการสิ่งการใด ๆ ต่อผู้ตาม หรือการดำเนินการใด ๆ ควรพิจารณาให้ถ้วนถี่แล้วจึงค่อยดำเนินการ โดยพึงระลึกเสมอว่าตนเองมีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถสร้างความเดือดร้อนได้ ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำพึงมีสติอยู่เสมอ

ตอนที่ 3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปได้ว่า

“ด้านที่ผมมองว่าเป็นสิ่งไม่ดีของคน ปตท. คือ ไม่ตัดสินใจ เป็นคนเก่ง แต่ไม่ไวต่อการเปลี่ยนแปลง ติดอยู่กับรูปแบบเดิม ๆ แต่สิ่งที่เป็นข้อดีนั้น 99% ผมมองว่าเป็นคนไม่โกง มีน้อยมากที่เป็นคนโกง ทุกคนทำงานบนตำแหน่งตัวเอง ไม่ได้หวังประโยชน์จากตำแหน่งนั้น สิ่งนี้คือสิ่งที่ผมเห็นมาตลอด 34 ปี ที่อยู่ที่นี้”

จากการสัมภาษณ์ในตอนี้ 3 นี้ ได้แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ปลูกฝังมา คือ การไม่กล้าตัดสินใจ ไม่ไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีรูปแบบองค์กรแบบราชการ (Bureaucracy) แต่ค่านิยมที่เป็นเรื่องดี คือ การเป็นคนไม่โกง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่ตนเองในการแสวงหาผลประโยชน์ โดยสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ซึมซับและเห็นมาเป็นระยะเวลากว่า 34 ปี ตลอดอายุการทำงานที่ผ่านมา ซึ่งได้สะท้อนออกมาสู่ตัวผู้ให้สัมภาษณ์ด้วย ซึ่งหากพิจารณาถึงหลักธรรมในการบริหารแล้ว สอดคล้องกับหลัก **โลกปาธรรม** หรือธรรมที่คุ้มครองโลกไม่ให้เสื่อมไปจากศีลธรรม คือ การแยกคนออกจากสัตว์เดรัจฉาน ทำให้สังคมหรือโลกน่าอยู่ ผู้ปกครองจึงพึงมีธรรมนี้ในตน โดยธรรมที่สำคัญนี้คือ หิริ-โอตตัปปะ โดย หิริ คือ ความละอายแก่ใจของบุคคลที่จะทำความชั่วหรือทำผิดกฎระเบียบสังคม โอตตัปปะ คือ ความเกรงกลัวผลของความชั่วนั้น เกรงกลัวผลจากการทำผิดศีลธรรม เกรงกลัวผลจากการละเมิดกฎระเบียบของสังคมหรือกฎหมาย

ผู้บริหารท่านที่ 6

ผู้บริหารท่านนี้แจ้งหลังจากได้ทราบวัตถุประสงค์และหัวข้อวิทยานิพนธ์ว่า ตัวเองเป็นคนไม่เคร่งกับศาสนาและไม่เคยบวชเรียน แต่มั่นใจว่าได้รับอิทธิพลคำสอนและพิธีกรรมทางศาสนา มาจากสถาบันการศึกษาและสังคม ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าอย่างน้อยพิธีกรรมหรือวัตรปฏิบัติในพระพุทธศาสนาก็นำมาซึ่งการถ่ายทอดให้เกิดการซึมซับคำสอนเข้าสู่วิถีชีวิต โดยกล่าวว่า “การยกมือไหว้พระก็แสดงให้เห็นว่าคนนั้นก็ยังเป็นคนอยากดี มีความดีในใจ”

ตอนที่ 1 หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง

องค์ประกอบที่ 1 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“ผมคิดไม่ออกว่าหลักประจำใจในการทำงานของผมคืออะไรที่สร้างความก้าวหน้าหรือความสำเร็จ แต่หากให้ผมย้อนกลับไปพิจารณา ผมคิดว่าผมทำสิ่งใดทำเต็มที่และไม่ยอมแพ้ โดยสิ่งที่ทำนั้นต้องเชื่อก่อนว่าเป็นสิ่งที่สุจริต หรือเป็นความดีจึงทำ”

แนวทางการดำเนินงานด้วยหลักคิดนี้ สอดคล้องกับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองในหัวข้อของ อุปัญญาธรรม แปลว่า ธรรมที่เข้าใจได้ด้วยตนเอง คือ หลักธรรมสองอย่าง ที่พึงปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมสำคัญในสองประการ คือ อสังตฤจिता กุศลธัมเมสุ หมายถึง ความไม่รู้จักพอไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยกับความดีที่ได้สร้าง และ อปฺปวิภาณิตา ปชานัสมิง หมายถึง ความไม่ย่อท้อในความเพียรพยายาม ไม่หยุดหย่อนในความพยายาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดย ธรรมสองข้อนี้เป็นหลักธรรมสำคัญที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงยึดถือปฏิบัติตลอดจนเข้าสู่พระนิพพาน ซึ่งผู้บริหารท่านนี้ยึดถือความอดทนเป็นหลักในการดำเนินการและคิดทำในสิ่งอันเป็นประโยชน์ต่อคนหมู่มาก เปรียบเสมือนการทำความดีอย่างไม่ย่อท้อเหน็ดเหนื่อย และไม่ละความพยายามจนสำเร็จ และด้วยการยึดมั่นอยู่บนบรรทัดฐานของความดีและความสุจริต จึงมีความสอดคล้องกับ โลกปารธรรม หรือธรรมที่คุ้มครองโลกไม่ให้เสื่อมไปจากศีลธรรม คือ การแยกคนออกจากสัตว์เดรัจฉาน ทำให้สังคมหรือโลกน่าอยู่ ผู้ปกครองจึงพึงมีธรรมนี้ในตน โดยธรรมที่สำคัญนี้ คือ หิริ-โอตฺตปปะ โดย หิริ คือ ความละอายแก่ใจของบุคคลที่จะทำความชั่วหรือทำผิดกฎระเบียบสังคม โอตฺตปปะ คือ ความเกรงกลัวผลของความชั่วนั้น เกรงกลัวผลจากการทำผิดศีลธรรม เกรงกลัวผลจากการละเมิดกฎระเบียบของสังคมหรือกฎหมาย

องค์ประกอบที่ 2 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“ผมมีความเป็นปัจเจก กับลูกน้องจริง ๆ แล้วก็แล้วแต่อารมณ์ การพูดเข้าหู ไม่เข้าหูเป็นเรื่องของสถานการณ์และวิธีการพูด ผมเน้นการสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม ผมมองเรื่องความถูกต้องเป็นหลัก ถ้าถูกก็คือถูก แต่ควรใช้วิธีการสื่อสารที่ถูกและเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ ซึ่งถ้าผมผิดผมก็ยอมรับฟังนะ”

แนวทางการดำเนินงานตามลักษณะนี้ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ได้ยึดหลักประจำใจใด ๆ หรือมีแนวทางใด ๆ ในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แต่อย่างไรก็ตาม ยังเน้นย้ำอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง ซึ่งมีความสอดคล้องกันกับหลัก โลกปาธรรม หรือธรรมที่คุ้มครองโลกไม่ให้เสื่อมไปจากศีลธรรม คือ การแยกคนออกจากสัตว์เดรัจฉาน ทำให้สังคมหรือโลกน่าอยู่ ผู้ปกครองจึงพึงมีธรรมนี้ในตน โดยธรรมที่สำคัญนี้ คือ หิริ-โอตตปปะ โดย หิริ คือ ความละอายแก่ใจของบุคคลที่จะทำความชั่วหรือทำผิดกฎระเบียบสังคม โอตตปปะ คือ ความเกรงกลัวผลของความชั่วนั้น เกรงกลัวผลจากการทำผิดศีลธรรม เกรงกลัวผลจากการละเมิดกฎระเบียบของสังคมหรือกฎหมาย

องค์ประกอบที่ 3 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“การเป็น ปตท. สิ่งสำคัญคือสังคมและ Stakeholder การจะกระทำการใด ๆ ผู้บริหารจะคิดถึงเสียงและความคิดรวมถึงผลกระทบต่อ Stakeholder เป็นสำคัญ ผมเองนั้นการจะทำโครงการใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อสังคม ต้องเชื่อโดย “สุจริต” ว่ามันดีก่อน ถ้าไม่ดีไม่ทำ โครงการหรืองานนั้น ๆ ต้องดีต่อสังคมแน่นอน ผมถึงทำ”

“ที่ผ่านมาผมมีส่วนผลักดันโครงการสำคัญต่อสังคมหลายครั้ง ซึ่งยอมรับว่าการสื่อสารต่อสังคมทำได้ยากมาก บางเรื่องเราอยากดี เช่น การร่วมมือกับองค์กรเภสัชกรรมในเรื่องการผลิตยารักษา มะเร็ง ที่องค์การเภสัชฯไม่มีงบประมาณและขาดวิศวกรคุมงานก่อสร้าง เราจึงเสนอตัวเข้าช่วย แต่เราทำฟรีไม่ได้ เพราะเป็นบริษัทมหาชน แต่เราทำแบบให้ฟรี คือให้ยืมทุนผลตอบแทนต่ำ ส่งคนเข้าสร้างโรงงานให้ จากที่ต้องสร้างแปดปีสามารถทำได้แค่สามปี ยามะเร็งจะถูกกลงมาก แต่ข่าวที่ออกมาจากสื่อฯ คือ ปตท.จะทำกำไรจากตลาดยา จะชุกตลาดหลักแสนล้านบาท ซึ่งสิ่งที่ออกมา มันตรงกันข้ามเลย เราอยากดีแต่ดีไม่ได้ ซึ่งไม่ว่าจะโครงการอะไร ผมและผู้บริหารท่านอื่น ๆ จะคิดบนพื้นฐานที่ว่า ต้องดีต่อสังคม และต้องสุจริต และต้องอดทนต่อข้อกล่าวหาต่าง ๆ มุ่งมั่นทำประโยชน์ไป”

แนวทางการดำเนินงานตามลักษณะนี้ มีความสอดคล้องกันกับหลัก **โลกปาธรรม** หรือธรรมที่คุ้มครองโลกไม่ให้เสื่อมไปจากศีลธรรม คือ การแยกคนออกจากสัตว์เดรัจฉาน ทำให้สังคมหรือโลกน่าอยู่ ผู้ปกครองจึงพึงมีธรรมนี้ในตน โดยธรรมที่สำคัญนี้ คือ หิริ-โอตตัปปะ โดย หิริ คือ ความละอายแก่ใจของบุคคลที่จะทำความชั่วหรือทำผิดกฎระเบียบสังคม โอตตัปปะ คือ ความเกรงกลัวผลของความชั่วนั้น เกรงกลัวผลจากการทำผิดศีลธรรม เกรงกลัวผลจากการละเมิดกฎระเบียบของสังคมหรือกฎหมาย เพราะทำสิ่งใดบนพื้นฐานของความดีและความสุจริต และด้วยแนวทางความคิดเรื่องความอดทนต่อคำกล่าวหาข้อว่าต่าง ๆ จากภายนอกนั้น สอดคล้องกันกับหลัก **โสภณธรรม** คือ ธรรมอันทำให้ดีงาม เช่น ชันติ คือ ธรรมในหมวดของความอดทน ทนลำบาก ทนตรากตรำ และทนเจ็บใจ และ โสรัจจะ หรือความสงบเสงี่ยม ไม่ทุกข์ร้อนโกรธกลับเมื่อถูกทำให้เจ็บใจ

ตอนที่ 2 ทฤษฎีการปกครอง จากการศึกษากรณี ใจความสรุปได้ว่า

“การบริหารงานของผม ผมตอบไม่ได้ว่ามีลักษณะอย่างไรเลย เอาจริง ๆ แล้วตามที่บอกผมมีความปัจเจกบุคคล แล้วแต่อารมณ์ผมเป็นสำคัญ ซึ่งมองว่าเป็นอัตตานิยม คุยกับผมเถียงได้นะชี้แจงได้ รับฟัง แต่ถ้าผมตัดสินใจแล้วคือจบ แต่บางครั้งผมก็รู้ว่าผมผิดนะ และไม่ชอบที่จะผิด ต้องปรับปรุง ผมจึงว่าผมก็ยืนหยัดบนความถูกต้อง โดยความสุจริตคือที่ตั้งเลย โดยทั้งนี้หากมองเรื่องทีมงานและลูกน้อง ผมเน้นเรื่อง Brain Together และ Homogenous Together ถ้าให้ผมระบุว่าเป็นแบบไหน ผมระบุไม่ได้หรอก แต่โดยรวมแล้วตามสถานการณ์”

จากหลักการบริหารของผู้บริหารท่านนี้ การคำนึงถึงอารมณ์ตนเองมีความสอดคล้องกันกับหลัก **อัตตานิยม** เป็นอย่างมาก ซึ่งหมายถึง การปกครองที่ถือเอาตัวผู้ปกครองเป็นใหญ่ โดยหลักอัตตานิยมในพระพุทธศาสนากล่าวว่า ให้ตนเองเป็นใหญ่ในการละซึ่งความชั่ว ปฏิบัติแต่สิ่งดี ละกิเลส เพียรพยายาม (พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๐ พระสุตตันตปิฎกเล่มที่ ๑๒ [ฉบับมหาจุฬาฯ] อังคุตตรนิกาย เอก-ทุก-ติกนิบาต) ซึ่งหากเทียบกับปัจจุบันนั้นคือ ผู้นำหรือผู้บริหารพึงมีสติในการกระทำการสิ่งใด ๆ ต่อผู้ตาม หรือการดำเนินการใด ๆ ควรพิจารณาให้ถ่วงถี่แล้วจึงค่อยดำเนินการ โดยพึงระลึกเสมอว่าตนเองมีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถสร้างความเดือดร้อนได้ ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำพึงมีสติอยู่เสมอ และการที่ผู้บริหารท่านนี้ยืนหยัดอยู่บนความถูกต้องเป็นหลัก และการรู้ตัวเมื่อตนเองผิดนั้น แสดงถึงการบริหารงานตามหลักของ **ธรรมานิยม** หมายถึง การปกครองที่ถือธรรมหรือความถูกต้องเป็นใหญ่ ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงความไม่ยึดติดตัวตนของผู้นำหรือไอออนอ่อนไปตามคำชักจูงใด ๆ หากแต่การพิจารณาดำเนินการหรือตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ก็ตาม บุคคลพึงยึดอยู่บนหลักของธรรม หรือความจริงอันเป็นสิ่งที่ถูกต้อง สิ่งที่พิจารณาแล้วว่าผิดพึงละการกระทำ

หากเป็นสิ่งที่ถูกสามารถสร้างคุณประโยชน์ได้จึงกระทำ ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้พึงเน้น การปฏิบัติตนที่ถูกต้องตามหลักของความจริงความถูกต้องเป็นบรรทัดฐาน โดยทั้งนี้การเน้นย้ำในเรื่อง ของการทำงานเป็นทีมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ยังแสดงให้เห็นถึงความมีประชาธิปไตย ซึ่งได้แก่ **โลกาธิปไตย** ที่หมายถึง การปกครองที่ถือเอาโลกเป็นใหญ่ โดยให้พิจารณาว่าโลกประกอบด้วยคน และสิ่งมีชีวิตมากมาย ทุกชีวิตมีความรู้สึกนึกคิด การกระทำใด ๆ ของเราถูกเพ่งมองโดยผู้อื่น และ กระทบกระเทือนต่อผู้อื่น การกระทำใด ๆ จึงต้องคิดพิจารณาถึงผู้อื่นเป็นสำคัญ การทำสิ่งใดที่จะ กระทบต่อผู้อื่นให้เกิดผลเสียหายพึงไม่ทำ ซึ่งในปัจจุบันนี้คือหลักของประชาธิปไตยนั่นเอง โดยให้มอง และรับฟังถึงเสียงของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันในสังคมกับเรา ในองค์การเรา ซึ่งการพิจารณาสิ่งใด ๆ ก่อนการปฏิบัติเสมอคือการสร้างปัญญา โดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้พึงพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่าง รอบคอบจนเกิดปัญญา และจากการสัมภาษณ์ในองค์ประกอบที่ 3 ตอนที่ 1 นั้น สิ่งที่ผู้บริหารท่านนี้ กล่าวคือ ตัวท่านเองและผู้บริหาร ปตท. คนอื่น หรือ ปตท. มองเรื่องของสังคมเป็นหลัก ไม่ได้มอง ในเรื่องของกำไรองค์การเป็นหลัก การกระทำใด ๆ จะพิจารณาถึงประโยชน์หรือผลกระทบต่อสังคม ก่อนจึงตัดสินใจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ามีความเป็นโลกาธิปไตยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปได้ว่า

“ผมเองไม่ใช่ลูกหม้อของ ปตท. ผมมาอยู่ที่นี่ได้ 12 ปี ก่อนหน้านั้นผมอยู่กับ เอกชนมา อยู่ในกลุ่มธนาคาร หลักความคิดมันต่างกันมากครับ ทั้งสองแบบทำตาม กฎหมาย สุจริต แต่เอกชนมองว่าความสุจริตเค้าคือ ทำกำไรและจ่ายภาษี เค้าทำดีแล้ว สำหรับ ปตท. ไม่ใช่ เพราะรัฐวิสาหกิจคือสมบัติของชาติ ปตท. มีเจ้าของ 70 ล้านคน แต่เอกชนมีเพียงผู้ถือหุ้น คน ปตท. ทำอะไรคิดถึงประเทศก่อนเสมอ จึงมีความขัดแย้ง ในตัวเอง เราทำกำไร แต่ต้องทำเพื่อสังคม การทำงานอยู่บนหลักการและกฎหมาย ภาครัฐเป็นสำคัญ จึงทำให้เป็นองค์การที่ทำอะไรเข้าไป แต่ทั้งนี้ก็มีค่านิยมในเรื่อง การทำสิ่งที่ดีมีประโยชน์ สิ่งสุจริต ซึ่งสิ่งนี้ปัจจุบันได้ถ่ายทอดมาสู่ผม จากเอกชนที่ เคยตัดสินใจรวดเร็ว ตัดสินใจบนพื้นฐานของรายได้และผลกำไร ปัจจุบันผมคิดมากขึ้น แยกค่านิยมมากขึ้น และคำนึงถึงสังคมและเสียงรอบข้างเป็นหลัก ”

จากการสัมภาษณ์ในตอนๆ 3 นี้ ได้แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การที่ปลูกฝังมา คือ การมีรูปแบบขององค์การแบบราชการ (Bureaucracy) การทำอะไรซ้ำมีความขัดแย้งกับทิศทางการทำธุรกิจ แต่ค่านิยมที่เป็นเรื่องดี คือ การคิดถึงสังคมเสมอในทุกการตัดสินใจ และการทำสิ่งใด ยืนอยู่บนความดีและความสุจริต ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์แสดงให้เห็น ซึ่งหากพิจารณาถึงหลักธรรม ในการบริหารแล้ว สอดคล้องกับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองในหัวข้อ **โลกาธรรม** หรือ

ธรรมที่คุ้มครองโลกไม่ให้เสื่อมไปจากศีลธรรม คือ การแยกคนออกจากสัตว์เดรัจฉาน ทำให้สังคมหรือโลกน่าอยู่ ผู้ปกครองจึงพึงมีธรรมนี้ในตน โดยธรรมที่สำคัญนี้ คือ หิริ-โอตตัปปะ โดย หิริ คือ ความละอายแก่ใจของบุคคลที่จะทำความชั่วหรือทำผิดกฎระเบียบสังคม โอตตัปปะ คือ ความเกรงกลัวผลของความชั่วนั้น เกรงกลัวผลจากการทำผิดศีลธรรม เกรงกลัวผลจากการละเมิดกฎระเบียบของสังคมหรือกฎหมาย และ ในหัวข้อ **สิกขาบุพพภาคธรรม** แปลว่า ธรรมที่เป็นส่วนเบื้องต้นของการศึกษา คือ ธรรมอันสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดการศึกษาในสิ่งที่ดีที่ถูกต้องอันนำไปสู่ความสำเร็จได้ เมื่อผู้นำมีหลักธรรมนี้ประจำใจ จะเป็นบุคคลที่รับฟังและศึกษาในสิ่งที่ถูกต้อง นำพาไปสู่ความรู้ที่ถูกต้อง ซึ่งความรู้นั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ โดยธรรมนี้ประกอบด้วย ปรโตโฆสะ และ โยนิโสมนสิการ ซึ่ง ปรโตโฆสะ หมายถึง เสี่ยงจากผู้อื่น หรือคือการรับฟังเสียงจากผู้อื่น โดยผู้อื่นที่นี้คือกัลยาณมิตร อันได้แก่ พระพุทธเจ้า พระอริยสงฆ์ ผู้ปฏิบัติดี พ่อแม่ ครูอาจารย์ ไม่รวมถึงผู้มี ความประพฤติดันไม่ดี โยนิโสมนสิการ หมายถึง การคิดอย่างแยบคาย คิดอย่างละเอียดไตร่ตรอง นำปัญหามาคิดพิจารณาด้วยความรู้ด้วยเสียงจากผู้อื่น เพื่อให้เกิดปัญญาคือการแก้ปัญหาที่ถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึง ทฤษฎีการปกครองในเรื่อง **โลกาธิปไตย** ที่หมายถึง การปกครองที่ถือเอาโลกเป็นใหญ่ โดยให้พิจารณาว่าโลกประกอบด้วยคนและสิ่งมีชีวิตมากมาย ทุกชีวิตมีความรู้สึกนึกคิด การกระทำใด ๆ ของเราถูกเพ่งมองโดยผู้อื่น และกระทบกระเทือนต่อผู้อื่น การกระทำใด ๆ จึงต้องคิดพิจารณาถึงผู้อื่นเป็นสำคัญ การทำสิ่งใดที่จะกระทบต่อผู้อื่นให้เกิดผลเสียหายพึงไม่ทำ ซึ่งในปัจจุบันนี้คือหลักของประชาธิปไตยนั่นเอง โดยให้มองและรับฟังถึงเสียงของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันในสังคมกับเรา ในองค์กรเรา ซึ่งการพิจารณาสิ่งใด ๆ ก่อนการปฏิบัติเสมือนนี้คือการสร้างปัญญา โดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้พึงพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบจนเกิดปัญญา และจากการสัมภาษณ์ในองค์ประกอบที่ 3 ตอนที่ 1 นั้น สิ่งที่ผู้บริหารท่านนี้กล่าวคือ ตัวท่านเองและผู้บริหาร ปตท. คนอื่น หรือ ปตท. มองเรื่องของสังคมเป็นหลัก ไม่ได้มองในเรื่องของกำไรองค์กรเป็นหลัก การกระทำใด ๆ จะพิจารณาถึงประโยชน์หรือผลกระทบต่อสังคมก่อนจึงตัดสินใจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ามีความเป็น โลกาธิปไตยนี้ อย่างยิ่ง

ผู้บริหารท่านที่ 7

ตอนที่ 1 หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง

องค์ประกอบที่ 1 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“โดยส่วนตัวผม มีความสนใจในธรรมะอยู่แล้ว ผมมีโอกาสได้ฟังธรรมจากพระรูปหนึ่ง ซึ่งทำให้ผมรู้สึกว่ ในทุกเรื่องในชีวิต ผมควรใช้ธรรมะในการดำเนินไป โดยธรรมะที่ยึดเป็นหลักในจิตใจ คือ การเกิดขึ้น ตั้งอยู่ และ ดับไป ทุกสิ่งในโลก

ไม่เที่ยงไม่ทน ไม่สามารถอยู่ได้ในสภาพเดิมตลอด ซึ่งทำให้ผมไม่ยึดติดกับงาน ไม่ยึดติดกับตำแหน่งหน้าที่ จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือแย่ลง ผมถือว่ามันเป็นเรื่องของธรรมชาติ”

แนวทางการคิดของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านนี้ สะท้อนให้เห็นถึงการใช้หลักธรรมในศาสนาพุทธในการดำเนินชีวิตซึ่งรวมถึงการทำงาน โดยสิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงในเรื่องของการเกิดขึ้น ตั้งอยู่ และ ดับไป นั้น เป็นหลักธรรมเรียกว่า ไตรลักษณ์ในพระพุทธศาสนา โดยในหนังสือพุทธธรรมฉบับปรับขยาย พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) พิมพ์ครั้งที่ ๓๙ พ.ศ. ๒๕๕๗ ได้กล่าวถึงพุทธพจน์แสดงหลักไว้ในรูปของกฎธรรมชาติ ว่าดังนี้

“ตถาคต (พระพุทธเจ้า)ทั้งหลาย จะอุปบัติหรือไม่ก็ตาม ธาตุ (หลัก) นั้นก็ดำรงอยู่ เป็นธรรมฐิติ เป็นธรรมนิยามว่า
สังขารทั้งปวง ไม่เที่ยง ...
สังขารทั้งปวง เป็นทุกข์ ...
ธรรมทั้งปวง เป็นอนัตตา ...
ตถาคตตรัสรู้ เข้าถึงหลักนั้นแล้ว จึงบอก แสดง วางเป็นแบบ ตั้งเป็นหลักเปิดเผย แจกแจง ทำให้เข้าใจง่ายว่า “สังขารทั้งปวง ไม่เที่ยง ...สังขารทั้งปวงเป็นทุกข์ ...ธรรมทั้งปวง เป็นอนัตตา/ไม่เป็นไม่มีอนัตตา”

ซึ่งโดยรวมตามความหมายแล้ว คือ สังขาร มีความหมายถึงสิ่งที่รวบรวมกันให้เกิดขึ้นไม่ว่าอะไรก็ตามที่มีการประกอบกันขึ้นจากสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นเป็นวัตถุ เป็นความคิด เป็นลักษณะ โดยสามารถรับรู้ได้ว่ามีสิ่งนั้น สิ่งที่เกิดขึ้นจากการประกอบกันนั้นจะไม่สามารถอยู่แบบนั้นได้ตลอดไป จะต้องเปลี่ยนแปลงรูปอยู่เสมอ มีการเคลื่อนที่อยู่เสมอ โดยสิ่งที่เรียกว่าสังขารนี้ นอกจากจะไม่สามารถคงอยู่ได้ในสภาพเดิม มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ยังนำมาซึ่งความทุกข์ คือ ความไม่สบาย การถูกบีบคั้น การถูกทำให้เปลี่ยนแปลง การมีสภาพที่ไม่สุขคือไม่น่าพึงพอใจ แต่ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ สังขารอยู่ภายใต้ธรรม เพราะธรรมมีความหมายถึงทุกสิ่งที่อยู่ในโลกนี้ ซึ่งมีความเป็นอนัตตา คือจริง ๆ แล้วไม่มีตัวตน ไม่ใช่ของที่จะจับเอาหรือยึดถือได้ เพราะบังคับให้เป็นไปตามที่เราต้องการไม่ได้ (พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย) ซึ่งสรุปในเรื่องการบริหารของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านนี้คือ ท่านมองว่าสิ่งที่ท่านเป็น ไม่ว่าด้วยตำแหน่ง หรือสิ่งที่ท่านมีจากการดำรงตำแหน่ง เป็นไปตามกฎไตรลักษณ์นี้ คือ มันไม่สามารถอยู่ได้ตลอด เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความทุกข์ได้เมื่อไปยึดติด ซึ่งจริง ๆ แล้วบังคับอะไรไม่ได้ การจะถูกโยกย้าย ปรับเลื่อนขั้นหรืออย่างไรก็ตามในการทำงาน ไม่สามารถ

บังคับได้ จึงไม่ไปสนใจไปยึดติด โดยการกล่าวถึงหลักไตรลักษณ์และการไม่ยึดติดกับตำแหน่งหน้าที่นี้ ได้แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกันกับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองในเรื่อง **อัปมาทธรรม** แปลว่า ความไม่ประมาท ไม่เผลอขาดสติ ไม่เลินเล่อ หมายถึง ในการกระทำใด ๆ ก็ตามของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหาร บุคคลพึงเป็นผู้ไม่ประมาท ไม่เผลอตัวไปกับสิ่งไม่ดี สิ่งอันเป็นทุจริต คือ ไม่คิดเลว พุดเลว ทำเลว แล้วกลับคิดพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบคอบด้วยความถูกต้อง

องค์ประกอบที่ 2 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“ในการเป็นผู้บังคับบัญชา เป็นเจ้านาย เราต้องไม่ยึดติดกับตำแหน่งหน้าที่ พนักงานหรือลูกน้องเราทุกคนในทุกระดับมีความสำคัญ ต้องรับฟังซึ่งกันและกัน งานใด ๆ จะสำเร็จได้ ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับ Top-Down เพียงอย่างเดียว แต่ต้องควบคู่กันไปกับ Bottom-Up ด้วย โดยเน้นการทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นและกัน”

แนวทางการดำเนินงานตามลักษณะนี้ มีความสอดคล้องกันกับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง ในเรื่อง **สิกขาบุพพภาคธรรม** แปลว่า ธรรมที่เป็นส่วนเบื้องต้นของการศึกษา คือ ธรรมอันสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดการศึกษาศึกษาในสิ่งที่ดีที่ถูกต้องอันนำไปสู่ความสำเร็จได้ เมื่อผู้นำมีหลักธรรมนี้ประจำใจ จะเป็นบุคคลที่รับฟังและศึกษาในสิ่งที่ถูกต้อง นำพาไปสู่ความรู้ที่ถูกต้อง ซึ่งความรู้นั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ โดยธรรมนี้ประกอบด้วย ปรัตโฆสะ และ โยนิโสมนสิการ ซึ่ง ปรัตโฆสะ หมายถึง เสียใจจากผู้อื่น หรือคือการรับฟังเสียงจากผู้อื่น โดยผู้อื่นที่นี้คือกัลยาณมิตร อันได้แก่ พระพุทธเจ้า พระอริยสงฆ์ ผู้ปฏิบัติดี พ่อแม่ ครูอาจารย์ ไม่รวมถึงผู้มีความประพฤติอันไม่ดี โยนิโสมนสิการ หมายถึง การคิดอย่างแยบคาย คิดอย่างละเอียดไตร่ตรอง นำปัญหามาคิดพิจารณา ด้วยความรู้ด้วยเสียงจากผู้อื่น เพื่อให้เกิดปัญญาคือการแก้ปัญหาที่ถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 3 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“ด้วยความที่เรา ปตท. เป็นองค์กรที่ไม่มีเจ้าของ เจ้าของของเราคือประชาชน ทุกคนที่ทำงานทำเพื่อประเทศ ซึ่งก็คือประชาชน การจะดำเนินการ หรือตัดสินใจใด ๆ เรามองสังคมเป็นหลัก ต้องมองรอบด้าน มองทุกคน หาความพอดี ไม่เอาเอียงโน้มเอียงเอาใจใครเป็นพิเศษ เราคิดในเรื่องสร้างประโยชน์ ตอบรับความคาดหวังของชุมชนและสังคม”

แนวทางการดำเนินงานตามลักษณะนี้ มีความสอดคล้องกันกับทฤษฎีการปกครอง ในหลัก **โลกาธิปไตย** หมายถึง การปกครองที่ถือเอาโลกเป็นใหญ่ โดยให้พิจารณาว่าโลกประกอบด้วยคนและสิ่งมีชีวิตมากมาย ทุกชีวิตมีความรู้สึกนึกคิด การกระทำใด ๆ ของเราถูกเพ่งมองโดยผู้อื่น และกระทบกระเทือนต่อผู้อื่น การกระทำใด ๆ จึงต้องคิดพิจารณาถึงผู้อื่นเป็นสำคัญ การทำสิ่งใดที่จะกระทบต่อผู้อื่นให้เกิดผลเสียหายพึงไม่ทำ ซึ่งในปัจจุบันนี้คือหลักของประชาธิปไตยนั่นเอง โดยให้มองและรับฟังถึงเสียงของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันในสังคมกับเรา ในองค์การเรา ซึ่งการพิจารณาสิ่งใด ๆ ก่อนการปฏิบัติเสมอนี้คือการสร้างปัญญา โดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้พึงพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบจนเกิดปัญญา

ตอนที่ 2 ทฤษฎีการปกครอง จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปได้ว่า

“ในการบริหารของผมนั้น ทุกคนมีความแตกต่างกัน เราต้องปกครองเค้าด้วยความพอดี ต้องใช้การพูดคุยกัน ดูความแตกต่างของแต่ละคน และยึดในเรื่องความสุขของพนักงาน คือเค้าต้องมีความสุข แล้วผลการทำงานก็จะออกมาดี โดยผมเองก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับแต่ละคนแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกันให้ได้”

จากหลักการบริหารของผู้บริหารท่านนี้ การพิจารณาถึงความแตกต่างกันของพนักงานเป็นหลัก การปรับตัวเองให้เข้ากับพนักงาน มีการพูดคุยสื่อสารให้เกิดผลการทำงานที่ดี สร้างความสุข การปฏิบัติดังนี้ มีความสอดคล้องกันกับทฤษฎีการปกครองในเรื่อง **โลกาธิปไตย** หมายถึง การปกครองที่ถือเอาโลกเป็นใหญ่ โดยให้พิจารณาว่าโลกประกอบด้วยคนและสิ่งมีชีวิตมากมาย ทุกชีวิตมีความรู้สึกนึกคิด การกระทำใด ๆ ของเราถูกเพ่งมองโดยผู้อื่น และกระทบกระเทือนต่อผู้อื่น การกระทำใด ๆ จึงต้องคิดพิจารณาถึงผู้อื่นเป็นสำคัญ การทำสิ่งใดที่จะกระทบต่อผู้อื่นให้เกิดผลเสียหายพึงไม่ทำ ซึ่งในปัจจุบันนี้คือหลักของประชาธิปไตยนั่นเอง โดยให้มองและรับฟังถึงเสียงของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันในสังคมกับเรา ในองค์การเรา ซึ่งการพิจารณาสิ่งใด ๆ ก่อนการปฏิบัติเสมอนี้คือการสร้างปัญญา โดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้พึงพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบจนเกิดปัญญา

ตอนที่ 3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปได้ว่า

“เราอยู่ครอบครัวเดียวกัน เป็นเหมือนพี่น้อง โดยตัวผมเองเคยได้ไปเป็น MD ในบริษัทที่ ปตท. เราซื้อมาจากต่างชาติ พบว่าวัฒนธรรมการบริหารงานเค้าคือการจ้าง ในงานหนึ่ง ๆ ที่เค้าต้องการให้บรรลุตามเป้า เค้าจะจ้างเลย จ้างคนเก่งมาเป็นผู้บริหาร มีการทำสัญญาชัดเจน ถ้าทำสำเร็จจะจ่ายเท่าไร หากไม่สำเร็จก็ต้องเลิกสัญญา เค้าไม่ได้ผิด มันเป็นเรื่องของวัฒนธรรม แต่ของ ปตท. เราอยู่กัน

แบบครอบครัว เป็นพี่น้องกัน มีการถ้อยทีถ้อยอาศัย ยอมกันได้ เช่นบางครั้ง การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งก็ไม่ใช้การแข่งขันกัน มีการปรับไปตามอาวุโส แต่โดยทั้งนั้น ก็ต้องมีความสามารถด้วย”

จากการสัมภาษณ์ในตอนที่ 3 นี้ ได้แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ปลูกฝัง มาตามการรับรู้ของผู้บริหารท่านนี้ คือ การอยู่กันแบบครอบครัว พี่พากัน ถ้อยทีถ้อยอาศัย ทุกคน ในองค์กรเป็นเหมือนพี่น้องกัน มีการเน้นย้ำในเรื่องของ Seniority

ผู้บริหารท่านที่ 8

ตอนที่ 1 หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง

องค์ประกอบที่ 1 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“หลักการทำงานของผม ผมพยายามคิดบวกให้กับทุกเรื่อง สำหรับผมแล้ว ทุกปัญหาที่มีทางออก ขึ้นอยู่กับว่าเราจะเป็นส่วนหนึ่งของอะไร จะเป็นส่วนหนึ่งของ ปัญหาหรือของทางออก หากเกิดปัญหาขึ้น เมื่อมองทางออกไม่เห็นไม่มีทางไป แทนที่จะยอมแพ้ เราก็สร้างเครื่องมือสำหรับเป็นทางออกขึ้นมา เราสร้างสะพานข้ามน้ำได้ เราสร้างถนนเข้าที่กันดารได้ และด้วยการสร้างทางออกนี้ ผมยึดหลัก อริยสัจ 4 เป็นข้อคิดอันดับแรก เราต้องรู้ปัญหา รู้วิธีการแก้ปัญหา โดยใช้หลักอิทธิบาท 4 ประกอบในการทำงาน โดยทำอย่างมี สติ และ ปัญญา คือต้องตั้งใจและใช้ความรู้ รวมถึงข้อมูลที่เพียงพอในการแก้ปัญหานั้น”

แนวทางการคิดของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านนี้ สะท้อนให้เห็นถึงการใช้หลักธรรม ในศาสนาพุทธในการดำเนินชีวิตซึ่งรวมถึงการทำงาน โดยสิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงในเรื่องของ การใช้หลักอริยสัจ 4 ในพระพุทธานุศาสนเป็นตัวตั้งต้นของการแก้ปัญหาใด ๆ นั้น หลักอริยสัจ 4 มีองค์ประกอบ 4 ประการและสามารถอธิบายได้ดังนี้

อริยสัจ 4 คือความจริงของทุกสิ่งในโลก เป็นความจริงที่มีอยู่แล้วตามธรรมชาติ โดย มี 4 ประการ ดังนี้

1) ทุกข์ แปลว่า อาการทนไม่ได้ เพราะเกิดการเปลี่ยนแปลง กัดค้น บีบคั้น ให้ไม่มีความสุข พราจจากสิ่งที่รักที่ชอบ เกิดอาการทนไม่ได้ต้องการออกจากสภาพนั้น

2) สมุทัย แปลว่า เหตุแห่งการเกิดทุกข์ คือ ความอยาก ความต้องการ ต้องการ จะมี จะเป็น อยากมี อยากเป็น เมื่อไม่ได้มีไม่ได้เป็น ไม่สมกับความต้องการ จึงเกิดความทุกข์

3) นิโรธ แปลว่า ความดับทุกข์ คืออาการทนไม่ได้ต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงได้หมดหายไป ไม่รู้สึกทุกข์อีก ซึ่งเรียกในทางพระพุทธศาสนาว่า นิพพาน

4) มรรค แปลว่า ข้อปฏิบัติที่นำไปสู่ความดับทุกข์ ซึ่งข้อปฏิบัตินี้ได้ถูกกำหนดไว้ในแปดลักษณะของการดำเนินชีวิต ที่เรียกว่า มรรคมืองค์ 8 ประการ คือทางเดินหรือข้อปฏิบัติ 8 ประการที่เมื่อปฏิบัติได้อย่างดีแล้ว ก็จะดับทุกข์ได้ (พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย ป.อ.ปยุตโต, 2557)

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านนี้ยังกล่าวถึงหลัก อิทธิบาท 4 ซึ่งมีความหมายและรายละเอียดตาม พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) หน้า 160 ดังนี้

อิทธิบาท 4 (คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ, คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย — Iddhipāda: path of accomplishment; basis for success)

1. ฉันทะ (ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป — Chanda: will; zeal; aspiration)

2. วิริยะ (ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็งอดทน เอาธุระไม่ท้อถอย — Viriya: energy; effort; exertion; perseverance)

3. จิตตะ (ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ — Citta: thoughtfulness; active thought; dedication)

4. วิมังสา (ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อที่ยังหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัตถุประสงค์ วิถีแก้ไขปรับปรุงเป็นต้น — Vāmaṣṣā: investigation; examination; reasoning; testing)

ซึ่งโดยรวมแล้วคือความตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความใส่ใจและขยันอดทนหาไม่ทิ้งขว้าง คิดปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้ดีขึ้นเสมอ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ท่านนี้ยังกล่าวถึงเรื่องของการไม่ยอมแพ้ในการทำงาน การพยายามหาทางออกให้กับทุกปัญหา ซึ่งลักษณะการดำเนินงานและความคิดในลักษณะนี้สอดคล้องกันกับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองในเรื่อง **อุปัญญาตธรรม** แปลว่า ธรรมที่เข้าไปรู้ได้ด้วยตนเอง คือ หลักธรรมสองอย่างที่พึงปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมสำคัญในสองประการ คือ อสังตฤจिता กุศลธัมเมสุ หมายถึง ความไม่รู้จักพอไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยกับความดีที่ได้สร้าง และ อปปฏิวาณิตา ปธานัสมิท หมายถึง ความไม่ย่อท้อในความเพียรพยายาม ไม่หยุดหย่อนในความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดย ธรรมสองข้อนี้เป็นหลักธรรมสำคัญที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงยึดถือปฏิบัติตลอดจนเข้าสู่พระนิพพาน

องค์ประกอบที่ 2 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“ผมใช้หลักความคิดของพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ในการปกครองคน คือ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา โดยเราต้องมีความเข้าใจสภาพปัจจุบันก่อน เข้าใจปัญหา เข้าใจว่าคนเรามีความแตกต่างกันตามพื้นฐานของแต่ละคน และเข้าถึงปัญหาหรือความแตกต่างนั้น รู้ให้ได้ว่าความแตกต่างของเค้าต่างกันอย่างไร แล้วคิดค้นหาวิธีที่เหมาะสมในการพัฒนาพวกเค้าตามความแตกต่างนั้น ๆ ผมไม่ต้องการ Hero ผมต้องการ Teamwork เพราะเอาจริง ๆ แล้ว Hero เป็นภาระคนอื่น”

แนวทางการดำเนินงานตามลักษณะนี้ มีความสอดคล้องกันกับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง ในเรื่อง **สิกขาบุพพภาคธรรม** แปลว่า ธรรมที่เป็นส่วนเบื้องต้นของการศึกษา คือ ธรรมอันสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดการศึกษานในสิ่งที่ดีที่ถูกต้องอันนำไปสู่ความสำเร็จได้ เมื่อผู้นำมีหลักธรรมนี้ประจำใจ จะเป็นบุคคลที่รับฟังและศึกษาในสิ่งที่ถูกต้อง นำพาไปสู่ความรู้ที่ถูกต้อง ซึ่งความรู้นั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ โดยธรรมนี้ประกอบด้วย ปรโตโฆสะ และ โยนิโสมนสิการ ซึ่ง ปรโตโฆสะ หมายถึง เสียงจากผู้อื่น หรือคือการรับฟังเสียงจากผู้อื่น โดยผู้อื่นที่นี้คือกัลยาณมิตร อันได้แก่ พระพุทธเจ้า พระอรหันต์ ผู้ปฏิบัติดี พ่อแม่ ครูอาจารย์ ไม่รวมถึงผู้มีความประพฤติอันไม่ดี โยนิโสมนสิการ หมายถึง การคิดอย่างแยบคาย คิดอย่างละเอียดไตร่ตรอง นำปัญหามาคิดพิจารณาด้วยความรู้ด้วยเสียงจากผู้อื่น เพื่อให้เกิดปัญญาคือการแก้ปัญหาที่ถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 3 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“แต่เดิมที การทำธุรกิจนั้น หน้าที่ที่มีต่อสังคม คือ การเสียภาษี ก้าวไร้ได้มา ต้องแบ่งเสียภาษี แต่ที่นี้เรารู้แล้วจากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น จากปัญหาน้ำท่วมใหญ่ในปี 2554 ที่ผ่านมา เราพบว่ารัฐบาลบริหารจัดการทรัพยากรที่เราส่งมอบไม่ได้ การทำธุรกิจจึงต้องปรับตัวให้คิดถึงสังคม อย่าคิดว่าการดูแลสังคมเป็นเรื่องของคนอื่น ต้องคิดเผื่อแผ่ ผมยึดหลักพรหมวิหาร 4 ในการคิดตัดสินใจใด ๆ อันมีผลกระทบต่อสังคม”

แนวทางการดำเนินงานตามลักษณะนี้ มีความสอดคล้องกันกับหลักธรรมในการปกครองในเรื่อง **พรหมวิหาร 4** ซึ่งหมายถึง ธรรมของพรหม หรือธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ ผู้มีความดีอันยิ่งใหญ่ คือบุคคลนอกจากจะไม่อคติเอนเอียงแล้ว พึงมีความรักความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม ซึ่งจะนำมาซึ่งความรักความเชื่อถือต่อผู้นำจากการมีพรหมวิหาร 4 นี้ ซึ่งประกอบด้วย

เมตตา หมายถึง ความรักความปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นมีความสุข

กรุณา หมายถึง การมีจิตใจอยากช่วยเหลือผู้อื่นผู้มีคามทุกข์

มุทิตา หมายถึง ความยินดีกับผู้อื่นเมื่อผู้อื่นได้ดี

อุเบกขา หมายถึง การวางใจเป็นกลาง ไม่ยึดติดโศกเศร้าเสียใจ พึงมองว่าสิ่งใด ๆ เกิดจากผลของกรรม สิ่งที่เห็นเป็นผล การแก้ไขสามารถทำได้เท่าที่จะทำได้ในปัจจุบัน สิ่งที่ไม่สามารถแก้ไขได้พึงมองว่าเป็นผลจากกรรมเก่าเดิม

และจากแนวคิดในการปฏิบัติอันเห็นแก่สังคมนี้อย่างสอดคล้องกับทฤษฎีการปกครองในเรื่อง **โลกาธิปไตย** ที่หมายถึง การปกครองที่ถือเอาโลกเป็นใหญ่ โดยให้พิจารณาว่าโลกประกอบด้วยคนและสิ่งมีชีวิตมากมาย ทุกชีวิตมีความรู้สึกนึกคิด การกระทำใด ๆ ของเราถูกเพ่งมองโดยผู้อื่น และกระทบกระเทือนต่อผู้อื่น การกระทำใด ๆ จึงต้องคิดพิจารณาถึงผู้อื่นเป็นสำคัญ การสิ่งใดที่จะกระทบต่อผู้อื่นให้เกิดผลเสียหายพึงไม่ทำ ซึ่งในปัจจุบันนี้คือหลักของประชาธิปไตยนั่นเอง โดยให้มองและรับฟังถึงเสียงของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันในสังคมกับเรา ในองค์การเรา ซึ่งการพิจารณาสิ่งใด ๆ ก่อนการปฏิบัติเสมอมาคือการสร้างปัญญา โดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้พึงพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบจนเกิดปัญญา

ตอนที่ 2 ทฤษฎีการปกครอง

จากการสัมภาษณ์ใจความสรุปได้ว่า

“ในการบริหารของผมนั้นมองว่าสิ่งมีชีวิตมีหน้าที่ต้องพัฒนาและรักษาเผ่าพันธุ์ของตน ต้องสร้าง Generation ต่อไปที่ดีกว่าแข็งแรงกว่า เผ่าพันธุ์จึงจะคงอยู่ได้ Otherwise you are death man ผมจึงมองว่าเราต้องคิดถึงสังคม คิดถึงเผ่าพันธุ์ และพัฒนาเราต่อไป ไม่ใช่คิดถึงตัวเอง สำหรับผมนั้นประชาธิปไตยเป็นสิ่งสำคัญ แต่ต้องอย่างสร้างสรรค์ มีเหตุผล มีทางเลือกมีทางออก ไม่ใช่การเรียกร้อง”

จากหลักการบริหารของผู้บริหารท่านนี้ มีความสอดคล้องกันกับทฤษฎีการปกครองในเรื่อง **โลกาธิปไตย** อันหมายถึง การปกครองที่ถือเอาโลกเป็นใหญ่ โดยให้พิจารณาว่าโลกประกอบด้วยคนและสิ่งมีชีวิตมากมาย ทุกชีวิตมีความรู้สึกนึกคิด การกระทำใด ๆ ของเราถูกเพ่งมองโดยผู้อื่น และกระทบกระเทือนต่อผู้อื่น การกระทำใด ๆ จึงต้องคิดพิจารณาถึงผู้อื่นเป็นสำคัญ การทำสิ่งใดที่จะกระทบต่อผู้อื่นให้เกิดผลเสียหายพึงไม่ทำ ซึ่งในปัจจุบันนี้คือหลักของประชาธิปไตยนั่นเอง โดยให้มองและรับฟังถึงเสียงของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันในสังคมกับเรา ในองค์การเรา ซึ่งการพิจารณาสิ่งใด ๆ ก่อนการปฏิบัติเสมอมาคือการสร้างปัญญา โดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้พึงพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบจนเกิดปัญญา

ตอนที่ 3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปได้ว่า

“มรดกจากคนรุ่นเก่าของ ปตท. คือวัฒนธรรมความสามัคคี ความมีน้ำใจ และให้เกียรติกันในองค์กร ซึ่งรวมเป็น Trust ความเชื่อใจให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งผมมองว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ทำให้เราทำงานอย่างมีความเป็นมืออาชีพ”

จากการสัมภาษณ์ในตอนที่ 3 นี้ ได้แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ปลูกฝังมาตามการรับรู้ของผู้บริหารท่านนี้ คือ ความเชื่อใจกันระหว่างบุคลากร ให้เกียรติกัน ส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านนี้ยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องของ การซึมซับเอา ค่านิยมเชิงพุทธของท่านเข้าใช้ในการทำงานดังที่ท่านได้อธิบายมา คือ ท่านได้รับการอบรมสั่งสอน และมีแบบอย่างจากคนในครอบครัว และการเรียนวิชาพระพุทธศาสนาในโรงเรียน จากนั้น ด้วยประสบการณ์ชีวิตทำให้รู้ว่า หลักธรรมนั้น ๆ ที่ได้เรียนมา สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริง ทั้งหมด แม้แต่วิทยานิพนธ์ปริญญาโทของท่านก็ใช้หลัก อริยสัจ 4 ในการดำเนินการ โดยท่านบอกว่า “ด้วย *Belief* ว่าตายแล้วเกิดใหม่ แปลว่าเรายังมียกหน้า เราต่างกับตะวันตกหรือศาสนาอื่น เรามีผลกรรม คือผลจากการกระทำที่จะส่งผลต่อไป เพราะเรากลัวชาติหน้า เราถึงทำดี” ซึ่งเป็นสาเหตุให้ผู้ให้สัมภาษณ์ ดำเนินงานโดยยึดหลักเรื่อง ความซื่อสัตย์สุจริต จริยธรรม และ คุณธรรม ในการทำงาน ซึ่งจากข้อมูลเพิ่มเติมนี้ แสดงให้เห็นว่า บุคคลได้รับอิทธิพลคำสอนทางศาสนาและพัฒนาเป็นค่านิยม ในการดำเนินชีวิตผ่านครอบครัว สังคม และการศึกษา ซึ่งส่งผลให้สอดคล้องกับหลักธรรมอันเป็น คุณธรรมของผู้ปกครอง ในเรื่อง **โลกปาธรรม** หรือธรรมที่คุ้มครองโลกไม่ให้เสื่อมไปจากศีลธรรม คือ การแยกคนออกจากสัตว์เดรัจฉาน ทำให้สังคมหรือโลกน่าอยู่ ผู้ปกครองจึงพึงมีธรรมนี้ในตน โดยธรรมที่สำคัญนี้ คือ หิริ-โอตฺตปปะ โดย หิริ คือ ความละอายแก่ใจของบุคคลที่จะทำความชั่วหรือทำผิด กฎระเบียบสังคม โอตฺตปปะ คือ ความเกรงกลัวผลของความชั่วนั้น เกรงกลัวผลจากการทำผิดศีลธรรม เกรงกลัวผลจากการละเมิดกฎระเบียบของสังคมหรือกฎหมาย

ผู้บริหารท่านที่ 9

ตอนที่ 1 หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง

องค์ประกอบที่ 1 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“พี่มีความสนใจในเรื่องธรรมะอยู่แล้ว เพราะคุณแม่พี่เป็นอาจารย์ สอนธรรมะตามแนวทางของท่านพุทธทาสภิกขุ โดยสอนที่วัดชลประทานรังสฤษฎ์ มีลูกศิษย์เป็นทั้งพระบวชใหม่และฆราวาส โดยการทำงานของพี่ พี่คิดเสมอว่า ไม่โลก ไม่ Corruption ประกาศต่อทุกคนเลยว่า เรื่องโกงพี่เป็นศูนย์ พี่ไม่ยึดติดกับตนเอง

ไม่มักใหญ่ใฝ่สูง คิดเรื่องตั้งใจทำงานเท่านั้น และกล้าที่จะสู้กับคนไม่ดี สู้กับความ
อยุติธรรม พี่ทำงานมาไม่เคยดูเกรดผลประเมินตนเอง ทำงานมา 25 ปี เปิดดู
เงินเดือนตนเองเพียงสามครั้ง เคยโดนย้ายออกไปอยู่บริษัทที่ ปตท. ซื่อไว้ โดยโดน
นักการเมืองบีบให้ย้าย พี่ก็ไม่ยึดติด ปล่อยวาง และมุ่งหน้าทำงานในที่แห่งใหม่
ให้เต็มที่ ซึ่งก็ได้ผลงานที่ดีต่อสังคมในวงกว้าง”

“ทุกวันนี้พี่ยึดถือว่า ตัวกูไม่ใช้ของกู ทุกวันนี้เราเกิดดับตลอดเวลา
มีการตายและเกิดใหม่ทุกวินาที การหายใจเข้าออกก็คือการเกิดและตาย ทุกอย่างจึง
ควบคุมไม่ได้ ร่างกายเรายังบังคับไม่ให้มันไม่หงอกขาวไม่ได้เลย เราจะไปบังคับ
อย่างอื่นได้อย่างไร จึงทำให้พี่ปล่อยวางไม่ทุกข์ไม่สุข เพราะความทุกข์คือการทนไม่ได้
และจริง ๆ ความสุขก็คือการทนที่น้อยกว่าทุกข์ พอเราทนได้ดีเราก็มั่นสุข
เราทนไม่ได้ก็ว่าทุกข์

แนวทางความคิดในการทำงานของผู้บริหารท่านนี้เป็นไปตามหลักของไตรลักษณ์
คือ อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบกันเป็นสิ่งมีชีวิตไม่มีชีวิตนี้ไม่สามารถคงอยู่อย่างนี้
ได้ ต้องปรับเปลี่ยนไปทุกวินาทีตลอดเวลา ซึ่งการปรับเปลี่ยนนั้นหากทนสภาพการปรับเปลี่ยนไม่ได้
เช่นเย็นจัด ร้อนจัด เป็นทุกข์ ซึ่งสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นและความทุกข์นั้น เราบังคับไม่ได้ ตัวเราจึง
ไม่ใช่ของเรา ซึ่งการเกิดและตายหรือการเกิดดับนี้เรียกอีกอย่างว่า **ปฏิบัติสมุบาท** คือการเกิดขึ้นของ
สิ่งหนึ่งจะมีอีกสิ่งหนึ่งดับลงเปลี่ยนแปลงไปไปเป็นอีกสิ่งหนึ่งวนอยู่อย่างนี้เรื่อยไป ซึ่งการหยุดการเกิด
ดับนั้น คือ นิพพานในทางพระพุทธศาสนา (พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย ป.อ.ปยุตโต, 2557) และการที่
ท่านไม่ยึดติด ปล่อยวาง มุ่งมั่นทำงานต่อไปนั้นแสดงถึงความสอดคล้องกันกับหลักธรรมในเรื่อง
อุปัญญาธรรม ที่แปลว่า ธรรมที่เข้าใจได้ด้วยตนเอง คือ หลักธรรมสองอย่างที่พึงปฏิบัติเพื่อให้เกิด
ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมสำคัญในสองประการ คือ อสังตฤจिता
กุศลธัมเมสุ หมายถึง ความไม่รู้จักพอไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยกับความดีที่ได้สร้าง และ อปัฏวาณิตา
ปธานัสสมิง หมายถึง ความไม่ย่อท้อในความเพียรพยายาม ไม่หยุดหย่อนในความพยายามเพื่อให้บรรลุ
เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดย ธรรมสองข้อนี้เป็นหลักธรรมสำคัญที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงยึดถือ
ปฏิบัติตลอดจนเข้าสู่พระนิพพาน และการที่ยึดถือความถูกต้อง ความสุจริตไว้กับตัว กล้าประกาศ
เรื่องทุจริตของตนเองเป็นศูนย์นั้นสอดคล้องกับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง ในเรื่อง
โลกปาธธรรม หรือธรรมที่คุ้มครองโลกไม่ให้เสื่อมไปจากศีลธรรม คือ การแยกคนออกจากสัตว์เดรัจฉาน
ทำให้สังคมหรือโลกน่าอยู่ ผู้ปกครองจึงพึงมีธรรมนี้ในตน โดยธรรมที่สำคัญนี้ คือ หิริ-โอตฺตปปะ
โดย หิริ คือ ความละอายแก่ใจของบุคคลที่จะทำความชั่วหรือทำผิดกฎระเบียบสังคม โอตฺตปปะ คือ
ความเกรงกลัวผลของความชั่วนั้น เกรงกลัวผลจากการทำผิดศีลธรรม เกรงกลัวผลจากการละเมิด

กฎระเบียบของสังคมหรือกฎหมาย รวมถึง การที่ผู้บริหารท่านนี้ไม่โกรธแค้นปล่อยไปตามที่เป็นเมื่อถูกกระทำ ได้แสดงให้เห็นถึงการมีหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง ในเรื่อง **โสภณธรรม** คือธรรมอันทำให้ดีงาม เช่น ชันติ คือธรรมในหมวดของความอดทน ทนลำบาก ทนตรากตรำ และทนเจ็บใจ และ โสรัจจะ หรือความสงบเสงี่ยม ไม่ทุกข์ร้อนโกรธกลับเมื่อถูกทำให้เจ็บใจ

องค์ประกอบที่ 2 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“กับลูกน้องพี่ยึดหลักพรหมวิหาร 4 และจะ พูดตรง เปิดเผย ยุติธรรม ในการทำงานหรือการประชุมที่ทำแบบอควินโตะกลม ทุกคนสามารถพูดได้แสดงออกได้เท่าเทียมกันหมด และมองไปที่เรื่อง Resolution ถ้าใครไม่พูดในที่ประชุม ห้ามที่จะมาพูดข้างนอก แบบนั้นถือว่าไม่มีประโยชน์ และในการทำงานใด ๆ สิ่งที่ไม่ห้ามเลยก็คือ ห้ามดูถูกกัน เพราะทุกคนมีพื้นฐานที่ต่างกัน และองค์กรก็เลือกคนเก่งมาแล้ว เพียงแต่เก่งต่างกันเท่านั้น การดำเนินงานการประชุม สิ่งที่ต้องการคือผลที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน ไม่มีการมาพูดว่ากล่าวกันข้างนอก หรือดูถูกความคิดกันทั้งระหว่างการประชุมและนอกห้องประชุม”

แนวทางการดำเนินงานตามลักษณะนี้ มีความสอดคล้องกันกับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง ในเรื่อง **สิกขาบุพพภาคธรรม** แปลว่า ธรรมที่เป็นส่วนเบื้องต้นของการศึกษา คือ ธรรมอันสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดการศึกษาในสิ่งที่ดีที่ถูกต้องอันนำไปสู่ความสำเร็จได้ เมื่อผู้นำมีหลักธรรมนี้ประจำใจ จะเป็นบุคคลที่รับฟังและศึกษาในสิ่งที่ถูกต้อง นำพาไปสู่ความรู้ที่ถูกต้อง ซึ่งความรู้นั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ โดยธรรมนี้ประกอบด้วย ปรัตโขสสะ และ โยนิโสมนสิการ ซึ่ง ปรัตโขสสะ หมายถึง เสียงจากผู้อื่น หรือคือการรับฟังเสียงจากผู้อื่น โดยผู้อื่นที่นี้คือกัลยาณมิตร อันได้แก่ พระพุทธเจ้า พระอริยสงฆ์ ผู้ปฏิบัติดี พ่อแม่ ครูอาจารย์ ไม่รวมถึงผู้มีความประพฤติอันไม่ดี โยนิโสมนสิการ หมายถึง การคิดอย่างแยบคาย คิดอย่างละเอียดไตร่ตรอง นำปัญหามาคิดพิจารณาด้วยความรู้ด้วยเสียงจากผู้อื่น เพื่อให้เกิดปัญญาคือการแก้ปัญหาที่ถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ โดย **พรหมวิหาร 4** นั้นได้กล่าวถึงแล้วในผู้บริหารท่านที่ 8 ว่าหมายถึง ธรรมของพรหม หรือธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐผู้มีความดีอันยิ่งใหญ่ คือบุคคลนอกจากจะไม่อคติเอนเอียงแล้ว พึงมีความรัก ความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม ซึ่งจะนำมาซึ่งความรักความเชื่อถือต่อผู้นำจากการมีพรหมวิหาร 4 นี้ ซึ่งประกอบด้วย

เมตตา หมายถึง ความรักความปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นมีความสุข

กรุณา หมายถึง การมีจิตใจอยากช่วยเหลือผู้อื่นผู้มีความทุกข์

มุทิตา หมายถึง ความยินดีกับผู้อื่นเมื่อผู้อื่นได้ดี

อุเบกขา หมายถึง การวางใจเป็นกลาง ไม่ยึดติด โศกเศร้า เสียใจ พึงมองว่าสิ่งใด ๆ เกิดจากผลของกรรม สิ่งที่เห็นเป็นผล การแก้ไขสามารถทำได้เท่าที่จะทำได้ในปัจจุบัน สิ่งที่ไม่สามารถแก้ไขได้พึงมองว่าเป็นผลจากกรรมเก่าเดิม

องค์ประกอบที่ 3 จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปว่า

“ในการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อสังคม ที่ตัดลึนใจบนพื้นฐานของ ความไม่โลภไม่โกง และประสงค์ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมเท่านั้น คือการคิดแบบนี้ ยิ่งไงก็เกิดประโยชน์”

แนวทางการดำเนินงานตามลักษณะนี้ มีความสอดคล้องกันกับหลักธรรม ในการปกครองในเรื่อง **อุปัญญาตธรรม** ซึ่งแปลว่า ธรรมที่เข้าไปรู้ได้ด้วยตนเอง คือ หลักธรรม สองอย่างที่พึงปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมสำคัญใน สองประการ คือ อสังตฤทธิตา กุศลธัมเมสุ หมายถึง ความไม่รู้จักพอไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยกับความดีที่ได้ สร้าง และ อปปฏิวาณิตา ปธานัสมิง หมายถึง ความไม่ย่อท้อในความเพียรพยายาม ไม่หยุดหย่อน ในความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดย ธรรมสองข้อนี้เป็นหลักธรรมสำคัญที่ สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงยึดถือปฏิบัติตลอดจนเข้าสู่พระนิพพาน ซึ่งผู้บริหารท่านนี้มุ่งทำงาน สร้างประโยชน์เป็นหลัก ไม่ได้มองหวังที่ตนเอง

ตอนที่ 2 ทฤษฎีการปกครอง จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปได้ว่า

“ตามที่กล่าวแล้ว พี่เน้นเรื่องของความเท่าเทียม ทุกคนมีความต่าง ต้องรับฟัง การฟังมากคือการได้ The Best ในที่ประชุม ในการทำงาน พูดได้บอกได้ ต่อว่ากันได้ พี่ไม่ถือ และจะใช้หลักการพูดตรง ๆ กับทุกคน”

จากหลักการบริหารของผู้บริหารท่านนี้ มีความสอดคล้องกันกับทฤษฎีการปกครอง เรื่อง **โลกาธิปไตย** อันหมายถึง การปกครองที่ถือเอาโลกเป็นใหญ่ โดยให้พิจารณาว่าโลกประกอบด้วย คนและสิ่งมีชีวิตมากมาย ทุกชีวิตมีความรู้สึกนึกคิด การกระทำใด ๆ ของเราถูกเพ่งมองโดยผู้อื่น และ กระทบกระเทือนต่อผู้อื่น การกระทำใด ๆ จึงต้องคิดพิจารณาถึงผู้อื่นเป็นสำคัญ การทำสิ่งใดที่จะ กระทบต่อผู้อื่นให้เกิดผลเสียหายพึงไม่ทำ ซึ่งในปัจจุบันนี้คือหลักของประชาธิปไตยนั่นเอง โดยให้มอง และรับฟังถึงเสียงของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันในสังคมกับเรา ในองค์การเรา ซึ่งการพิจารณาสิ่งใด ๆ ก่อนการปฏิบัติเสมอนี้คือการสร้างปัญญา โดยรวมแล้วผู้นำตามหลักนี้พึงพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบจนเกิดปัญญา แต่อย่างไรก็ตาม การออกกฎที่ชัดเจนเป็นไปในลักษณะของ **อิตตาทิปไตย** หมายถึง การปกครองที่ถือเอาตัวผู้ปกครองเป็นใหญ่ โดยหลักอิตตาทิปไตยในพระพุทธศาสนากล่าวว่า

ให้ตนเองเป็นใหญ่ในการละซึ่งความชั่ว ปฏิบัติแต่สิ่งดี ละกิเลส เพียรพยายาม (พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๐ พระสุตตันตปิฎกเล่มที่ ๑๒ [ฉบับมหาจุฬาฯ] อังคุตตรนิกาย เอก-ทุก-ติกนิบาตร) ซึ่งหากเทียบกับปัจจุบันนั้นคือ ผู้นำหรือผู้บริหารพึงมีสติในการกระทำการสิ่งการใด ๆ ต่อผู้ตาม หรือการดำเนินการใด ๆ ควรพิจารณาให้ถ่วงถี่แล้วจึงค่อยดำเนินการ โดยพึงระลึกเสมอว่าตนเองมีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถสร้างความเดือดร้อนได้ ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำพึงมีสติอยู่เสมอ คือแจ้งในเรื่องที่ถูกต้องโดยเด็ดขาดแล้วใช้ความคิดของทุกคนเป็นสำคัญ

ตอนที่ 3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร จากการสัมภาษณ์ ใจความสรุปได้ว่า

“สิ่งที่เห็นชัดคือคน ปตท. มีความ Elegance และ อยู่ใน Comfort Zone มาก เรามีสถาบันวิจัยของตนเองที่อำเภอวังน้อย จังหวัดอยุธยา เรามีพนักงานเก่ง ๆ นักวิจัยเก่ง ๆ ระดับดีออกเตอร์จำนวนมาก แต่ท้ายที่สุดสิ่งดี ๆ ที่เราประดิษฐ์คิดสร้าง มากกลับไม่ได้นำออกมาขายออกมาใช้ กลับวางไว้บนหิ้ง เพราะเราอยู่ใน Comfort Zone ไม่มีใครมา Force และด้วยความเป็น ปตท. คน ปตท. ภูมิใจในความยิ่งใหญ่ของตนเอง ซึ่งนี่ก็เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ดี ทำให้ไม่สู้”

จากการสัมภาษณ์ในตอนี่ 3 นี้ ได้แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ปลูกฝังมาตามการรับรู้ของผู้บริหารท่านนี้ คือ ความภูมิใจในตนเองที่มากเกินไป และการยึดติดกับความเป็นองค์กรของรัฐซึ่งไม่เร่งรัดในเรื่องการสร้างรายได้สร้างผลงาน การไล่ออกเป็นไปได้อย่าง บุคลากรจึงไม่กระตือรือร้นหรือถูกบีบคั้นให้สร้างผลงานหรือสร้างรายได้เท่าที่ควร

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านนี้ยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องของหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่ตนเองได้รับการสอนการอบรมถ่ายทอดมาจากคุณแม่อีกเป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้บริหารได้แสดงถึงความรู้จักจริงรู้จักในธรรมเหล่านั้น และสามารถอธิบายใช้สอนผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นเวลานาน โดยทั้งตัวผู้บริหารท่านนี้ใช้ในการทำงานของตนเองและได้พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการอบรมชี้แนะไปมีการนำไปใช้ในการทำงานเป็นจำนวนมาก

สรุปผลข้อมูลเชิงคุณภาพ

วัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพนี้ คือ เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของหลักธรรมในพระพุทธศาสนาต่อค่านิยม วิธีคิด และแนวทางการบริหารองค์การของผู้บริหารระดับสูง และดูความสอดคล้องของค่านิยม วิธีคิด และแนวทางการบริหารองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีว่ามีความสอดคล้องกันกับ หลักธรรมในการปกครองของพระพุทธศาสนาตามบทความของ ประยงค์ แสนวนุราณ (2557) อันประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง และ ทฤษฎีการปกครองหรือไม่ และหากสอดคล้องแล้วสามารถสรุปออกมาได้อย่างไร

ตอนที่ 4 สรุปผลการสัมภาษณ์

โดยผลจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปข้อมูลได้ดังตารางที่ 66

ตารางที่ 66 สรุปผลจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

ผู้บริหาร ท่านที่	การใช้ธรรมะ ในการทำงาน โดยตรงด้วย ตนเองในการ ทำงาน	หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง			ทฤษฎี การปกครอง	ค่านิยมที่ถ่ายทอดในองค์กร	
		ยึด เป็นหลัก ในการ ทำงาน	ต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา	ต่อการ ตัดสินใจ อันกระทบต่อ สังคม		ดี	ไม่ดี
1	อิทธิบาท 4, มีความสนใจ ศึกษาในธรรมะ ด้วยตนเอง และ นำไปใช้ใน การทำงาน	สิกขาบุพพ ภาคธรรม, อัปปมาท ธรรม และ พหุการ ธรรม	โสภณธรรม	อุปปัญญาต ธรรม	โลกาธิปไตย	ไม่เห็น แก่ตัว	ลำดับชั้น ในการทำงาน มาก
2		โลกปา ธรรม	โลกปาธรรม และ สิกขาบุพพภาค ธรรม	โลกปาธรรม	โลกาธิปไตย ธรรมาธิปไตย อิตตาธิปไตย		มีความเป็น ทางการแบบ ราชการ
3	บวชเรียนมา สนใจในธรรมะ ใช้ในการทำงาน และใน ชีวิตประจำวัน, สรรพเพ ธัมมา นาสัง อภิเวสายะ ไม่ยึดมั่นถือมั่น	โสภณธรรม และ อุปปัญญาต ธรรม	พหุการธรรม และ โลกปาธรรม	อุปปัญญาต ธรรม	โลกาธิปไตย ธรรมาธิปไตย อิตตาธิปไตย	มีความ รับผิดชอบ ในการ ทำงานสูง ทุ่มเท ในการ ทำงาน	
4	ได้ธรรมะจาก ครอบครัวและ โรงเรียน ใช้อริยสัจจ 4 และพรหมวิหาร 4	โลกปา ธรรม, พหุการ ธรรม และ โสภณธรรม					

ตารางที่ 66 สรุปผลจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (ต่อ)

ผู้บริหาร ท่านที่	การใช้ธรรมะ ในการทำงาน โดยตรงด้วย ตนเองในการ ทำงาน	หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง			ทฤษฎี การปกครอง	ค่านิยมที่ถ่ายทอดในองค์กร	
		ยึด เป็นหลัก ในการ ทำงาน	ต่อ ผู้ได้บังคับบัญชา	ต่อการ ตัดสินใจ อันกระทบต่อ สังคม		ดี	ไม่ดี
5		อุปัฏฐา ธรรม	พหุการธรรม และ อัมมาทธรรม	พหุการธรรม, สิกขาบุพพภาค ธรรม และ โลกปาธรรม	อัตตาทิปไตย	ไม่โกง	ไม่กล้า ตัดสินใจ
6	ได้รับการซึมซับ พระพุทธศาสนา มาจากใน โรงเรียน พิธีกรรมนำมาซึ่ง ความรู้และ การปฏิบัติ	อุปัฏฐา ธรรม	โลกปาธรรม	โลกปาธรรม, โสภณธรรม และ สิกขาบุพ ภาคธรรม	อัตตาทิปไตย ธรรมาทิปไตย โลกาทิปไตย	คิดถึงสังคม เสมอ ในทุกการ ตัดสินใจ	ลำดับชั้น ในการทำงาน มาก
7	สนใจในธรรมะอยู่ ส่วนตัว มีพระสงฆ์ นักเทศน์ที่ตนเอง เคารพมากเป็น ผู้สอน ใช้ธรรมะในการ ดำเนินชีวิตและ การทำงาน ยึดหลักกฎไตร ลักษณ์	อัมมา ทธรรม	สิกขาบุพพภาค ธรรม	โลกาทิปไตย	โลกาทิปไตย	เป็น ครอบครัว มีความ Seniority	

ตารางที่ 66 สรุปผลจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (ต่อ)

ผู้บริหาร ท่านที่	การใช้ธรรมะ ในการทำงาน โดยตรงด้วยตนเอง ในการทำงาน	หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง			ทฤษฎี การปกครอง	ค่านิยมที่ถ่ายทอดในองค์กร	
		ยึด เป็นหลัก ในการ ทำงาน	ต่อ ผู้ได้บังคับบัญชา	ต่อการ ตัดสินใจ อันกระทบต่อ สังคม		ดี	ไม่ดี
8	ได้รับการสอน ธรรมะจาก ในโรงเรียน ประสบการณ์สอน ให้รู้ว่าธรรมะที่ เรียนใช้ได้จริง ความเชื่อใน พระพุทธศาสนาทำ ให้คนเป็นคนดี ยึดหลักอิทธิบาท 4 อริยสัจ 4 และ พรหมวิหาร 4	อุปัฏฐา ธรรม และ โลกปา ธรรม	สิกขาบุพพภาค ธรรม	โลกาธิปไตย	โลกาธิปไตย	มีน้ำใจ ต่อกัน ให้เกียรติ กัน	
9	มีความสนใจและใช้ ธรรมะในการ ดำเนินชีวิตอยู่แล้ว มารดาเป็นนัก ปฏิบัติและนักเทศน์ ได้รับการศึกษา ธรรมะจากแม่และ ในโรงเรียน ยึดหลัก ปฏิจลสมุปบาท	อุป ปัฏฐา ธรรม, โลกปา ธรรม และ โสภณ ธรรม	พหุการธรรม	อุปัฏฐา ธรรม	โลกาธิปไตย อิตตาธิปไตย		Ellegance Comfort Zone

จากตารางที่ 66 จะเห็นได้ว่า ผู้บริหาร 6 ท่านจากจำนวน 9 ท่าน ได้อธิบายด้วยตนเองให้ทราบว่าตนเองมีความสนใจในพระพุทธศาสนาอยู่แล้ว โดยมีการนำเอาหลักธรรมในพระพุทธศาสนาไปใช้ในการดำเนินชีวิตและในการทำงานตามเหมาะสม โดยได้แสดงในทิศทางเดียวกันว่า ได้เรียนรู้รับเอาหลักแนวคิดทางพระพุทธศาสนานี้จากครอบครัวและโรงเรียน แต่เป็นการรับรู้เรียนรู้ในลักษณะของข้อมูลไม่ใช่การปฏิบัติ แต่ได้เริ่มเข้าใจและนำไปใช้จริง ๆ และพบว่าใช้ได้กับชีวิตจริงจากประสบการณ์ชีวิต การเกิดปัญหาในชีวิต การแก้ปัญหาด้วยหลักคิดในทางพระพุทธศาสนา การนำไปใช้ในการเรียน การนำไปใช้ในการปกครองผู้บังคับบัญชา รวมถึงการใช้เผชิญหน้ากับความทุกข์

สำหรับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองนั้น ได้แบ่งเป็นสามหมวดหมู่ คือ การยึดถือเป็นหลักคิดในการทำงาน การยึดถือเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และการยึดเป็นหลักในการตัดสินใจดำเนินการใด ๆ อันอาจมีผลกระทบต่อสังคม

การยึดถือเป็นหลักคิดในการทำงาน นั้น พบว่า หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองจำนวน 6 หลักธรรมนั้น มีความสอดคล้องกับหลักวิธีการบริหารของผู้บริหารทั้ง 9 ท่าน โดย หลักธรรมที่มีความสอดคล้องกับการบริหารมากที่สุด คือ อุปัญญาธรรม ซึ่งมีผู้บริหารยึดถือเป็นหลักในการทำงานมากที่สุด จำนวน 5 ท่าน รองลงมาคือ โลกปาธธรรม จำนวน 4 ท่าน โสภณธรรม จำนวน 3 ท่าน พหุการธรรม จำนวน 2 ท่าน และ อัปมาทธรรม กับ สิกขาบุพพภาคธรรม จำนวน 1 ท่าน เท่ากัน

สำหรับหลักปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้น พบว่า หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองจำนวน 6 หลักธรรมนั้น มีความสอดคล้องกับหลักวิธีการบริหารของผู้บริหารทั้ง 9 ท่าน จำนวน 5 หลักธรรม โดย หลักธรรมที่มีความสอดคล้องกับการบริหารมากที่สุดเท่ากัน จำนวน 3 หลักธรรม คือ โลกปาธธรรม สิกขาบุพพภาคธรรม และ พหุการธรรม ซึ่งมีการปฏิบัติโดยผู้บริหารจำนวน 3 ท่าน และรองลงมาเป็น โสภณธรรม และ อัปมาทธรรม ที่มีผู้บริหารปฏิบัติเป็นหลักต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 2 ท่าน โดยหลักธรรมที่ไม่มีความสอดคล้องเลย คือ อุปัญญาธรรม

สำหรับหลักธรรมอันเป็นคุณสมบัติของผู้ปกครอง ที่มีความสอดคล้องกับการตัดสินใจในการดำเนินการใด ๆ อันอาจมีผลกระทบต่อสังคมนั้น พบว่า หลักธรรมอันเป็นคุณสมบัติของผู้ปกครองจำนวน 6 หลักธรรมนั้น มีความสอดคล้องกับหลักวิธีการบริหารของผู้บริหารทั้ง 9 ท่าน จำนวน 5 หลักธรรม คือ โลกปาธธรรม และ อุปัญญาธรรม มีการปฏิบัติโดยผู้บริหารจำนวน 3 ท่าน เท่ากัน สิกขาบุพพภาคธรรม จำนวน 2 ท่าน โสภณธรรม และ พหุการธรรม มีผู้บริหารปฏิบัติ จำนวน 2 ท่านเท่ากัน สำหรับหลักธรรมที่ไม่มีความสอดคล้องเลยนั้นคือ อัปมาทธรรม

สำหรับทฤษฎีการปกครองอันมีความสอดคล้องกันกับหลักการปกครองที่พระพุทธเจ้าใช้ปกครองคณะสงฆ์นั้น ประกอบด้วยสามหลักการปกครอง คือ อัตตาทิปไตย โลกาทิปไตย และ ธรรมาทิปไตย ซึ่งจากข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ได้รับ พบว่าในการบริหารงานของผู้บริหารทั้ง 9 ท่าน มีการใช้หลักการปกครองที่สอดคล้องกับทั้งสามลักษณะ ดังนี้

โลกาทิปไตย มีผู้บริหารมีหลักปฏิบัติสอดคล้องกับหลักการปกครองนี้ จำนวน 7 ท่าน
 อัตตาทิปไตย มีผู้บริหารมีหลักปฏิบัติสอดคล้องกับหลักการปกครองนี้ จำนวน 5 ท่าน
 ธรรมาทิปไตย มีผู้บริหารมีหลักปฏิบัติสอดคล้องกับหลักการปกครองนี้ จำนวน 3 ท่าน
 สำหรับค่านิยมองค์การที่ผู้บริหารทั้ง 9 ท่าน ได้แสดงให้เห็นว่าเป็นลักษณะของค่านิยมหรืออัตลักษณ์ของพนักงานและผู้บริหารในองค์การ ประกอบด้วยด้านดี และไม่ดี คือ

ด้านดี คือ ไม่เห็นแก่ตัว ไม่โกง มีความสามัคคี มีความผูกพันองค์กรสูง และเห็นแก่สังคม

ด้านไม่ดี คือ มีขั้นตอนการทำงานมาก มีลำดับชั้น มีลักษณะการทำงานแบบราชการ ส่งผลให้การตัดสินใจล่าช้าไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มีแรงกระตุ้น ผลักดัน หรือกดดันในการทำงาน ด้วยความเป็นองค์กรที่มีพื้นฐานองค์กรของรัฐ



บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศนี้ มีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร และภาวะหมดไฟในการทำงาน ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ 2. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และภาวะหมดไฟในการทำงาน ที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ 3. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่าน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และภาวะหมดไฟในการทำงาน ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ 4. เพื่อศึกษาถึงความสอดคล้องระหว่างหลักธรรมในการปกครอง กับหลักคิดและแนวทางการบริหารองค์การของผู้บริหารระดับสูงขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) คือ มีการผสมผสานวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการใช่วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริมเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ
2. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. อภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 389 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31-40 ปี มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท อายุงานโดยส่วนมาก มากกว่า 15 ปี สถานภาพสมรส ไม่มีบุตรธิดา งานในหน้าที่ คือ อื่น ๆ และรองลงมาคืองานปฏิบัติการ (งานช่าง)

2. ข้อมูลทั่วไปของกรณีศึกษา

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) องค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีการขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ เป็นองค์การที่มีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ มีการจัดการองค์การที่ดีมีประสิทธิภาพ โดยได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมในปี 2552, 2553, 2554, 2555, 2559, 2560 และ 2561 มากครั้งที่สุดจากองค์การรัฐวิสาหกิจทั้งหมด อันสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่ดีของ บุคลากรและผู้นำองค์การที่มีความสามารถ มีพนักงานจำนวน 5,288 คน และมีอายุองค์การนับจาก วันก่อตั้ง 41 ปี (พ.ศ. 2563)

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ

3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน

ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะหมดไฟในการทำงานในแต่ละด้าน ดังนี้ ความเหนื่อยล้า ทางอารมณ์ ในระดับค่อนข้างน้อย, การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน ในระดับ ค่อนข้างน้อย และ การลดทอนความสามารถของตนเองลง ในระดับน้อย

3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน อยู่ในระดับมาก และ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานในแต่ละด้าน ดังนี้ ความพึงพอใจในงาน จากภายใน ในระดับมาก และ ความพึงพอใจในงานจากภายนอก ในระดับมาก

3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อยู่ใน ระดับค่อนข้างมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การในแต่ละด้าน ดังนี้ การให้ความช่วยเหลือ ในระดับมาก, ความสำนึกในหน้าที่ ในระดับมาก, ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ในระดับค่อนข้างมาก, ความสุภาพอ่อนน้อม ในระดับมาก และ การให้ความร่วมมือ ในระดับค่อนข้างมาก

3.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร

ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างมากมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพันองค์กรในแต่ละด้าน ดังนี้ ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ในระดับค่อนข้างมาก , ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ ในระดับค่อนข้างมาก และ ความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์กรและธุรกรรมต่างๆขององค์กรบนพื้นฐานของศีลธรรม ในระดับค่อนข้างมาก

3.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละด้าน ดังนี้ พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน ในระดับมาก, พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสถานะแวดล้อม ระดับมาก และ การไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงาน ในระดับมาก

3.6 ความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับหลักธรรมในการปกครอง

ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับหลักธรรมในการปกครอง อยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของหลักธรรมในการปกครองในแต่ละด้าน ดังนี้ การไม่มีซึ่งอคติ 4 ในระดับค่อนข้างมาก, พรหมวิหาร 4 ในระดับค่อนข้างมาก, ราชสังคหวัตถุ 4 ในระดับค่อนข้างมาก, จักรวรรดิวัตร 12 ในระดับค่อนข้างมาก, ทศพิธราชธรรม 10 ในระดับค่อนข้างมาก และ อปริหานิยธรรม 7 ในระดับค่อนข้างมาก

4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก

4.1 องค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครอง

องค์ประกอบหลักด้านหลักธรรมในการปกครองประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ราชสังคหวัตถุ 4 2) ทศพิธราชธรรม 10 3) พรหมวิหาร 4 4) จักรวรรดิวัตร 12 5) อปริหานิยธรรม 7 6) การไม่มีซึ่งอคติ 4

4.2 องค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน

องค์ประกอบหลักด้านภาวะหมดไฟในการทำงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีทัศนคติด้านลบหรือการมองผู้อื่นไม่มีตัวตน 2) การลดทอนความสามารถของตนเองลง 3) ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์

4.3 องค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงาน

องค์ประกอบหลักด้านความพึงพอใจในงานประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความพึงพอใจในงานจากภายใน 2) ความพึงพอใจในงานจากภายนอก

4.4 องค์ประกอบหลักด้านการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

องค์ประกอบหลักด้านการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การให้ความร่วมมือ 2) ความสำนึกในหน้าที่ 3) การให้ความช่วยเหลือ 4) ความสุภาพอ่อนน้อม

4.5 องค์ประกอบหลักด้านความผูกพันขององค์การ

องค์ประกอบหลักด้านความผูกพันขององค์การประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ 2) ความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์การและธุรกรรมต่างๆขององค์การบนพื้นฐานของศีลธรรม 3) ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ

4.6 องค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

องค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน 2) พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม

5. ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

5.1 หลักธรรมในการปกครอง มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีค่าผลกระทบทางตรงเท่ากับ -0.20 และค่าผลกระทบรวมเท่ากับ -0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.2 หลักธรรมในการปกครอง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.26 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.26 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.3 ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.48 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.48 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.4 หลักธรรมในการปกครอง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันขององค์การ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.22 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.5 ความผูกพันขององค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.66 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.6 หลักธรรมในการปกครอง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.20 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.7 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.55 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.55 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.8 หลักธรรมในการปกครอง มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน โดยมีค่าผลกระทบทางตรงเท่ากับ -0.14 และค่าผลกระทบรวมเท่ากับ -0.14 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.9 ภาวะหมดไฟในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีค่าผลกระทบทางตรงเท่ากับ -0.25 และค่าผลกระทบรวมเท่ากับ -0.25 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.10 หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีภาวะหมดไฟในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความผูกพันขององค์การ เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.41 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ทั้งนี้ชุดของตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ดังนี้ ภาวะหมดไฟในการทำงาน เท่ากับ 0.44 สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยเหตุต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน ได้ร้อยละ 44 ความพึงพอใจในงาน เท่ากับ 0.68 สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยเหตุต่อความพึงพอใจในงาน ได้ร้อยละ 68 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เท่ากับ 0.55 สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยเหตุต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ได้ร้อยละ 55 ความผูกพันขององค์การ เท่ากับ 0.67 สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยเหตุต่อความผูกพันขององค์การ ได้ร้อยละ 67 พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร เท่ากับ 0.96 สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยเหตุต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ร้อยละ 96

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

วัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพนี้ คือ เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของหลักธรรมในพระพุทธศาสนาต่อค่านิยม วิธีคิด และแนวทางการบริหารองค์การของผู้บริหารระดับสูง และดูความสอดคล้องของค่านิยม วิธีคิด และแนวทางการบริหารองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความสอดคล้องกันกับ หลักธรรมในการปกครองของพระพุทธศาสนาตามบทความของ ประยงค์ แสนบุราณ (2557) อันประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองและทฤษฎีการปกครองหรือไม่ และหากสอดคล้องแล้วสามารถสรุปออกมาได้อย่างไร ผลจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 67

ตารางที่ 67 ผลจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

ผู้บริหาร ท่านที่	การใช้ธรรมะ ในการทำงานโดยตรง ด้วยตนเอง ในการทำงาน	หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง			ทฤษฎี การปกครอง	ค่านิยมที่ถ่ายทอดในองค์กร	
		ยึดเป็นหลัก ในการทำงาน	ต่อผู้ ใต้บังคับ บัญชา	ต่อการ ตัดสินใจ อันกระทบต่อ สังคม		ดี	ไม่ดี
1	อิทธิบาท 4 มีความสนใจศึกษา ในธรรมะด้วยตนเอง และนำไปใช้ในการทำงาน	สิกขาบุพพ ภาคธรรม อัปปมาท ธรรม พหุการ ธรรม	โสภณธรรม	อุปปัญญา ธรรม	โลกาธิปไตย	ไม่เห็น แก่ตัว	ลำดับชั้น ในการทำงาน มาก
2		โลกปาธรรม	โลกปาธรรม สิกขาบุพพภาค ธรรม	โลกปาธรรม	โลกาธิปไตย ธรรมาธิปไตย อิตตาธิปไตย		มีความเป็น ทางการแบบ ราชการ
3	บวชเรียนมา สนใจใน ธรรมะ ใช้ในการทำงาน และในชีวิตประจำวัน สรรพเพ ธัมมา นาสัง อภิเวสายะ ไม่ยึดมั่น ถือมั่น	โสภณธรรม อุปปัญญา ธรรม	พหุการธรรม โลกปาธรรม	อุปปัญญา ธรรม	โลกาธิปไตย ธรรมาธิปไตย อิตตาธิปไตย	มีความ รับผิดชอบ ในการ ทำงานสูง ทุ่มเทใน การทำงาน	
4	ได้ธรรมะมาจาก ครอบครัวและโรงเรียน พ่อแม่อบรมธรรมะให้ ให้อริยสังข์ 4 และพรหมวิหาร 4	โลกปาธรรม พหุการ ธรรม โสภณธรรม					
5		อุปปัญญา ธรรม	พหุการธรรม อัปปมาทธรรม	พหุการ ธรรม สิกขาบุพพ ภาคธรรม โลกปาธรรม	อิตตาธิปไตย	ไม่โกง	ไม่กล้า ตัดสินใจ
6	ได้รับการซึมซับ พระพุทธศาสนาจาก ในโรงเรียน พิธีกรรมนำมาซึ่ง ความรู้และการปฏิบัติ	อุปปัญญา ธรรม	โลกปาธรรม	โลกปาธรรม โสภณธรรม สิกขาบุพพ ภาคธรรม	อิตตาธิปไตย ธรรมาธิปไตย โลกาธิปไตย	คิดถึงสังคม เสมอ ในทุกการ ตัดสินใจ	ลำดับชั้น ในการทำงาน มาก

ตารางที่ 67 ผลจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (ต่อ)

ผู้บริหาร ท่านที่	การใช้ธรรมะ ในการทำงานโดยตรง ด้วยตนเอง ในการทำงาน	หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง			ทฤษฎี การปกครอง	ค่านิยมที่ถ่ายทอดในองค์กร	
		ยึดเป็นหลัก ในการทำงาน	ต่อผู้ ใต้บังคับ บัญชา	ต่อการ ตัดสินใจ อันกระทบต่อ สังคม		ดี	ไม่ดี
7	สนใจในธรรมะ อยู่ส่วนตัว มีพระสงฆ์นักเทศน์ที่ ตนเองเคารพมากเป็น ผู้สอน ใช้ธรรมะ ในการดำเนินชีวิตและ การทำงาน ยึดหลักกฎไตรลักษณ์	อัปมาทธรรม	สิกขาบุพพภาค ธรรม	โลกาธิปไตย	โลกาธิปไตย	เป็น ครอบครัว มีความ Seniority	
8	ได้รับการสอนธรรมะ จากในโรงเรียน ประสบการณ์สอนให้รู้ ว่าธรรมะที่เรียน ใช้ได้จริง ความเชื่อ ในพระพุทธศาสนา ทำให้คนเป็นคนดี ยึดหลักอิทธิบาท 4 อริยสัจ 4 และ พรหมวิหาร 4	อุปัฏฐาต ธรรม โลกปาธธรรม	สิกขาบุพพภาค ธรรม	โลกาธิปไตย	โลกาธิปไตย	มีน้ำใจ ต่อกัน ให้เกียรติ กัน	
9	มีความสนใจและใช้ ธรรมะในการดำเนิน ชีวิตอยู่แล้ว มารดาเป็นนักปฏิบัติ และนักเทศน์ ได้รับการศึกษาธรรมะ จากแม่และในโรงเรียน ยึดหลักปฏิจสงมุปาท	อุปัฏฐาต ธรรม โลกปาธธรรม โสภณธรรม	พหุการธรรม	อุปัฏฐาต ธรรม	โลกาธิปไตย อิตตาธิปไตย		Elegance Comfort Zone

1. การเรียนรู้หลักธรรมในพระพุทธศาสนาและการนำปฏิบัติในการจัดการองค์การ

ผลจากการสัมภาษณ์ ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์การได้เรียนรู้รับเอาหลักแนวความคิดทางพระพุทธศาสนาจากครอบครัวและโรงเรียน รวมถึงจากวัดนักบวชและวัฒนธรรมในสังคม แต่เป็นการรับรู้เรียนรู้ในลักษณะของข้อมูลไม่ใช่การปฏิบัติ แต่เมื่อได้เริ่มเข้าใจและนำไปปฏิบัติใช้พบว่าสามารถใช้ได้กับชีวิตจริง เกิดเป็นประสบการณ์ชีวิต ใช้เป็นหลักคิดในการแก้ปัญหา การนำไปใช้ใน

การเรียน การนำไปใช้ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการใช้เผชิญหน้ากับความทุกข์ จึงแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารองค์การมีการรับเอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้าสู่แนวคิดวิถีคิดและได้มีการนำหลักธรรมในพระพุทธศาสนาไปใช้ในการจัดการองค์การทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว

2. หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง

สำหรับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองนั้น ได้แบ่งเป็นสามหมวดหมู่ คือ การยึดถือเป็นหลักคิดในการทำงาน การใช้เป็นหลักปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และ การใช้เป็นหลักในการตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ในการจัดการองค์การอันอาจมีผลกระทบต่อสังคม

การยึดถือเป็นหลักคิดในการทำงานนั้น พบว่า หลักคิดในการทำงานที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติ นั้นสอดคล้องกับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองจำนวน 6 หลักธรรมเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ 1) อุปัญญาธรรม 2) โลกปาธรรม 3) โสภณธรรม 4) พหุการธรรม และ 5) อัปมาทธรรม กับ สิกขาบุพพภาคธรรม เท่ากัน

สำหรับหลักปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้น พบว่า หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองจำนวน 5 หลักธรรมนั้น มีความสอดคล้องกับหลักวิธีการบริหารของผู้บริหารเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ 1) โลกปาธรรม, สิกขาบุพพภาคธรรม และ พหุการธรรม ซึ่งมีการปฏิบัติโดยผู้บริหารจำนวน 3 ท่าน ต่อหลักธรรม และ 2) โสภณธรรม และ อัปมาทธรรม ที่มีผู้บริหารปฏิบัติเป็นหลักต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 1 ท่าน ต่อหลักธรรม เท่ากัน

สำหรับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง ที่มีความสอดคล้องกับการตัดสินใจในการดำเนินการใด ๆ อันอาจมีผลกระทบต่อสังคมนั้น พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติสอดคล้องกับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองจำนวน 5 หลักธรรมเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ 1) โลกปาธรรม และ อุปัญญาธรรม มีการปฏิบัติโดยผู้บริหาร จำนวน 3 ท่าน ต่อหลักธรรม เท่ากัน 2) สิกขาบุพพภาคธรรม จำนวน 2 ท่าน ต่อหลักธรรม 3) โสภณธรรม และ พหุการธรรม มีผู้บริหารปฏิบัติจำนวน 1 ท่าน ต่อหลักธรรม เท่ากัน

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การในเรื่องของหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองนี้ ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์การมีหลักการปฏิบัติงานอันสอดคล้องกับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง โดยผู้บริหารองค์การได้แสดงให้เห็นถึงการมีลักษณะของผู้มีความตั้งใจและพยายามทำสิ่งใดบนความถูกต้องอย่างไม่ลดละจนกว่าสิ่งนั้นจะสำเร็จ เป็นผู้นึกคิดละเอียดใจในการทำสิ่งที่ผิดและเกรงกลัวผลจากการทำผิดนั้นทั้งในแง่ผลกระทบและผลทางกฎหมาย ทั้งยังเป็นคนที่มีความอดทนต่อความลำบากอดทนต่อคำต่อว่า เป็นผู้คิดก่อนทำ ไม่ตัดสินใจทำในสิ่งอันเกิดผลร้ายผลเสียต่อผู้อื่น ไม่ประมาทในการกระทำไม่หลงมัวเมาไปกับอำนาจหน้าที่ และน้อมรับฟังข้อมูลจากผู้อื่นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของตนอยู่เสมอ โดยในการคิดตัดสินใจดำเนินการใด ๆ นั้น จะคิดถึงสังคมและผู้เกี่ยวข้องอันจะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจของตน ทั้งต่อสังคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาเห็นถึงประโยชน์จึงทำ และงดการกระทำที่เป็นโทษมีผลเสีย

3. ทฤษฎีการปกครอง

สำหรับทฤษฎีการปกครองอันมีความสอดคล้องกันกับหลักการปกครองที่พระพุทธเจ้าใช้ปกครองคณะสงฆ์นั้น ประกอบด้วยสามหลักการปกครอง คือ อัตตาทิปไตย โลกาธิปไตย และ ธรรมาทิปไตย ซึ่งจากข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ได้รับ พบว่าในการบริหารงานของผู้บริหาร มีการใช้หลักการปกครองที่สอดคล้องกับหลักทั้งสาม โดยมีความสอดคล้องกับ โลกาธิปไตย จำนวน 7 ท่าน อัตตาทิปไตย จำนวน 5 ท่าน และ ธรรมาทิปไตย จำนวน 3 ท่าน เรียงตามลำดับ

โดยจากการสัมภาษณ์ ได้แสดงให้เห็นว่า การปกครององค์การของผู้บริหาร มีความคิดถึงสังคมและผู้เกี่ยวข้องอันอาจได้รับผลจากการกระทำหรือการตัดสินใจของตนเป็นอย่างมาก การพิจารณาคิดดำเนินการใด ๆ ในการปกครององค์การ ผู้บริหารจะคิดว่าสังคมประกอบด้วยคนจำนวนมาก การกระทำใด ๆ ของตนจะส่งผลกระทบต่อสังคม จึงเลือกทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมนั้น งดการตัดสินใจหรือพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อสังคมและมีผลกระทบต่อผู้อื่น และการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องทำตนเองให้เป็นแบบอย่าง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตาม การคิดตัดสินใจสิ่งการใด ๆ หากได้พิจารณาอย่างรอบคอบและมีข้อมูลเพียงพอแล้ว จึงตัดสินใจสั่งการ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ

4. ค่านิยมองค์การ

สำหรับค่านิยมองค์การที่ผู้บริหารทั้ง 9 ท่าน ได้แสดงให้เห็นว่าเป็นลักษณะของค่านิยมหรืออัตลักษณ์ของพนักงานและผู้บริหารในองค์การ ประกอบด้วยด้านดีและไม่ดี คือ

ด้านดี คือ บุคลากรโดยภาพรวมเป็นบุคคลที่ไม่เห็นแก่ตัว ไม่โกง มีความสามัคคี มีความผูกพันองค์การสูง และเห็นแก่สังคม

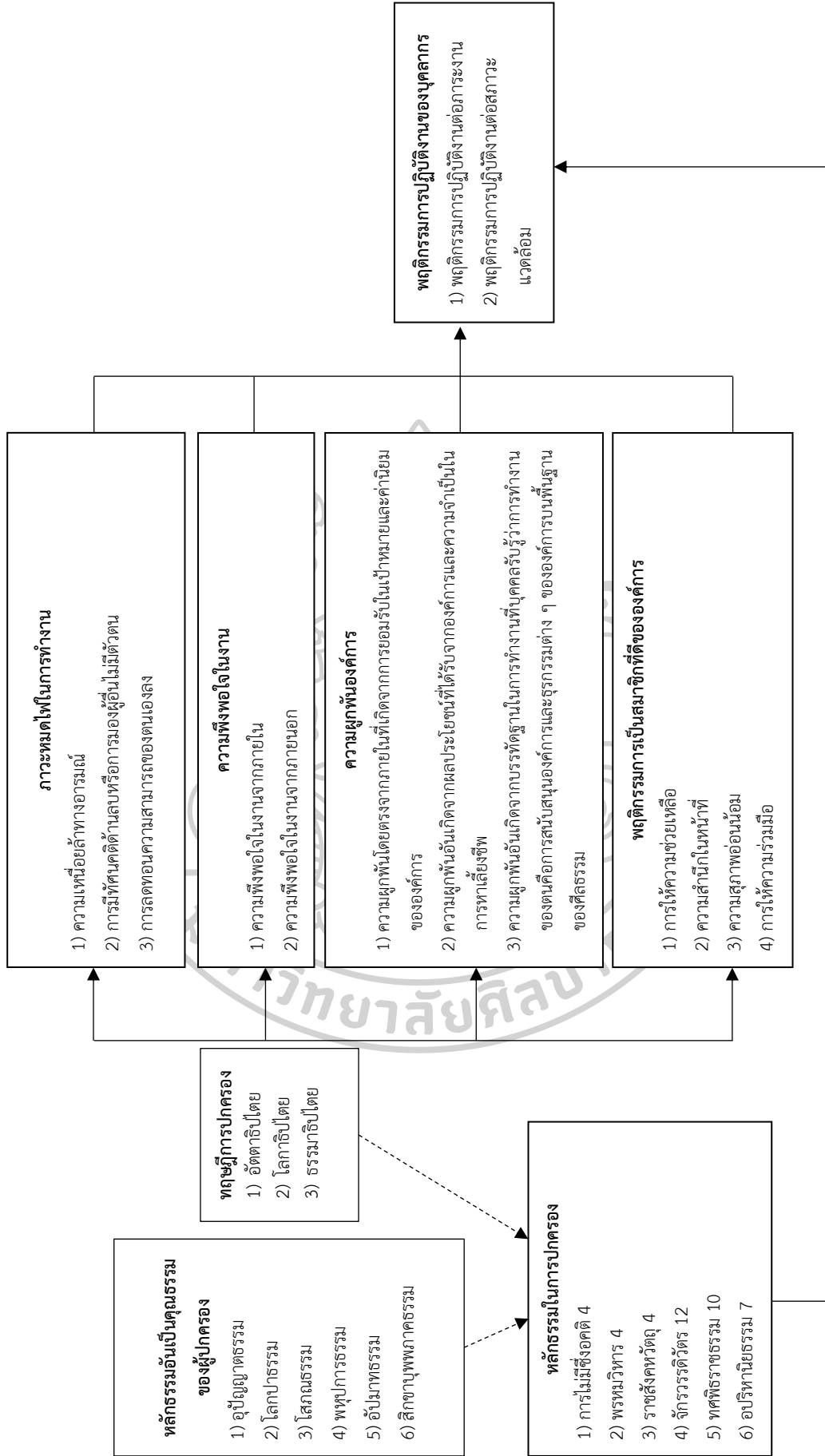
ด้านไม่ดี คือ มีขั้นตอนการทำงานมาก มีลำดับชั้น มีลักษณะการทำงานแบบราชการ ส่งผลให้การตัดสินใจล่าช้าไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน

โดยค่านิยมองค์การที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้ ได้แสดงให้เห็นถึงพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่ส่งผลให้บุคลากรมีความเห็นแก่ประโยชน์ของสังคมเป็นใหญ่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ไม่คิดทุจริต อันแสดงให้เห็นถึง การมีความคิดบนพื้นฐานของศีลธรรม ซึ่งมีอยู่ในทุกศาสนา อันสอนถึงการทำความดีละเว้นความชั่ว แต่ด้วยบริบทของสังคมไทย จึงมีความเป็นไปได้ที่บุคลากรขององค์การได้รับซึมซับเอาหลักศีลธรรมในพระพุทธศาสนาเข้าเป็นค่านิยมของตน ทั้งยังประกอบด้วยความละเอียดใจในการทำผิดและการเกรงกลัวผลจากการกระทำผิด รวมถึงมีความคิดในลักษณะของ โลกาธิปไตย คือมองถึงประโยชน์ของสังคม ซึ่งด้วยค่านิยมองค์การในลักษณะนี้ เมื่อได้รับการปลูกฝังในองค์การ เกิดการรับรู้และพัฒนาเป็นค่านิยมของบุคลากรแล้ว ทิศทางการบริหารองค์การจะเกิดการถ่ายทอดในลักษณะเดียวกันนี้ไปอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลดีต่อองค์การในเรื่องพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งเสริมให้องค์การเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจอันเป็นที่ยอมรับของสังคมในปัจจุบัน ด้วยสามารถสร้างความสมดุลของ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้

แต่อย่างไรก็ตาม ในด้านที่ไม่ดีขององค์การ ได้แสดงให้เห็นว่า ด้วยลักษณะองค์การแบบรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการถ่ายทอดรูปแบบมาในลักษณะขององค์การแบบราชการ ส่งผลให้มีลำดับชั้นและขั้นตอนในการทำงานมาก การตัดสินใจใด ๆ ในรูปของธุรกิจเกิดความล่าช้าไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และด้วยสวัสดิการการทำงานที่คล้ายคลึงกับรูปแบบราชการ จึงส่งผลให้พนักงานบางส่วนขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน อันเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสังคมและการเปลี่ยนแปลงไปของโลกธุรกิจต่อไป ซึ่งแสดงให้เห็นได้จากความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการแยกธุรกิจบางส่วนที่ไม่ใช่ธุรกิจโครงสร้างพื้นฐานของรัฐออกเป็นบริษัทขนาดเล็กอื่น ๆ เช่น บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ในปี พ.ศ. 2561 เป็นต้น

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยของทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สามารถสรุปในภาพรวมได้ว่า องค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีสมรรถนะในการดำเนินการสูง ในบริบทของสังคมไทยอันมีพระพุทธศาสนาเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมในสังคม มีลักษณะการบริหารองค์การที่สอดคล้องกับหลักธรรมในการปกครอง ซึ่งประกอบด้วย การไม่มีซึ่งอคติ 4 การมีซึ่งพรหมวิหาร 4 ราชสังคหวัตถุ 4 จักรวรรดิวัตร 12 ทศพิธราชธรรม 10 และ อปรีหานิยธรรม 7 โดยได้รับความคิดเห็นจากพนักงานในองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีผลการทดสอบเป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้เกือบทั้งหมด อันแสดงให้เห็นถึงความมีอยู่ของหลักธรรมในการปกครองในการจัดการองค์การ ซึ่งเมื่อท่านสอบกับผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพแล้ว พบว่า ผู้บริหารองค์การมีการใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนาในการดำเนินชีวิตประจำวันและในการบริหารงาน ทั้งโดยในลักษณะของทางตรงและทางอ้อม ซึ่งด้วยแนวทางการบริหารและการปฏิบัติต่อพนักงานในองค์การและสังคมภายนอก รวมถึงหลักการทำงานของผู้บริหารเองนั้น พบว่าสอดคล้องกับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง และทฤษฎีการปกครอง ตามบทความของ ประยงค์ แสนบุราณ (2557) ในเรื่องหลักธรรมในการปกครองของพระพุทธศาสนา ซึ่งประกอบด้วย 1) อุปัญญาตธรรม 2) โลกปาธธรรม 3) โสภณธรรม 4) พหุการธรรม 5) อัปมาทธรรม 6) สิกขาบุพพภาคธรรม ในหมวดของหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง และอัตตาทิปปไตย โลกาธิปปไตย และ ธรรมาทิปปไตย ในหมวดของทฤษฎีการปกครอง จึงสามารถพัฒนาเป็นตัวแบบการจัดการองค์การอันส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานจากหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ได้ดังนี้



ภาพที่ 45 ตัวแบบการจัดการองค์การ

อภิปรายผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และภาวะหมดไฟในการทำงาน ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ 2. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และภาวะหมดไฟในการทำงาน ที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ 3. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่าน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร และภาวะหมดไฟในการทำงาน ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ 4. เพื่อศึกษาถึงความสอดคล้องระหว่างหลักธรรมในการปกครองกับแนวทางการบริหารองค์การของผู้บริหารระดับสูงขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ ดังนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร และตัวแปรตามอื่นที่สำคัญอันประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และภาวะหมดไฟในการทำงาน สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1.1 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรจากการศึกษาพบว่า การบริหารองค์การในลักษณะที่สอดคล้องกับหลักธรรมในการปกครองอันประกอบด้วย การไม่มีซึ่งอคติ 4 การมีซึ่ง พรหมวิหาร 4 ราชสังคหวัตถุ 4 จักรวรรดิวัตร 12 ทศพิธาธรรม 10 และ อปริหานิยธรรม 7 ทั้งหมดนี้ มีอิทธิพลทางลบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ ด้วยหลักธรรมในการปกครองนี้ เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า เป็นแนวทางการบริหารองค์การโดยผู้บริหาร ซึ่งแสดงออกในลักษณะของภาวะผู้นำที่ดี นำมาซึ่งค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ อันเป็นในลักษณะของการช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บริหารและองค์การต่อบุคลากร ซึ่งเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นหลักธรรมแล้ว สามารถอ้างอิงถึงความสอดคล้องกับการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การและภาวะผู้นำได้ดังนี้

1) การไม่มีซึ่งอคติ 4 สอดคล้องกับความยุติธรรมในองค์การอันเกิดจากนโยบายหรือพฤติกรรมของผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้ค่านิยมทางด้านจริยธรรมของตนเองเป็นหลักปฏิบัติหรือหลักคิดในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม มีความแน่วแนบนความถูกต้อง ไม่อคติ เอนเอียง สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตาม แสดงออกให้ผู้ตามเห็นเป็นตัวอย่าง ชักจูงนำพาให้ผู้ตาม เห็นแก่ประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความยุติธรรม (ชุตินา รักษาบางแหลม และ คณะ, 2559) สำหรับภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น ได้พัฒนาขึ้นจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และภาวะผู้นำใฝ่รับใช้ โดยภาวะผู้นำที่แท้จริงนี้ จะเป็นผู้ที่ยึดมั่นอยู่บนค่านิยมและความเชื่อของตน ใช้ความเชื่อและค่านิยมนั้นเป็นหลักคิดหลักปฏิบัติบนพื้นฐานของจริยธรรม เป็นผู้แสดงออกในค่านิยมของตนอย่างเปิดเผยโปร่งใส มีความเที่ยงตรงมุ่งมั่นน่าเชื่อถือ และด้วยความเปิดเผยในพฤติกรรม จึงเป็นผู้ที่มีความคิดสุขุมรอบคอบ ไม่แสดงอารมณ์ฉุนเฉียวโกรธออกมา แต่แสดงออกอย่างใจเย็นมีความฉลาดทางอารมณ์และเป็นผู้คิดบวกต่อสถานการณ์ และด้วยความเที่ยงตรงนั้นนำมาซึ่งความยุติธรรมในองค์การ เกิดการรับรู้โดยผู้ตาม ส่งผลให้เป็นที่รักที่นับถือของผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามหรือบุคลากรในองค์การรับรู้ถึงความเป็นผู้ผู้นำที่แท้จริงของหัวหน้างานหรือผู้บริหารมากเท่าไร การรับรู้ถึงความยุติธรรมองค์การจะมากขึ้นตามการรับรู้ (Kurian and Nafukho, 2021) นำมาซึ่งพฤติกรรมตอบแทนของผู้ตามต่อความยุติธรรม ส่งผลให้เกิดความผูกพันองค์การ (Colquitt et al., 2001) ความพึงพอใจในงาน (Greenberg, 2011) พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (Cohen-Charash and Spector, 2001) และลดปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงาน (Fox et al., 2001; Judge and Colquitt, 2004)

2) การมีซึ่ง พรหมวิหาร 4 ที่ได้แสดงถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ และ สอดคล้องกับลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำใฝ่บริการ โดยพรหมวิหาร 4 คือ ค่านิยมของบุคคลในการแสดงออกซึ่ง ความรักความเมตตา ต่อผู้อื่น มีจิตใจช่วยเหลือผู้อื่น ไม่โกรธเกลียด อิจฉาริษยา ไม่มีอารมณ์แปรปรวนไปกับเรื่องร้ายเรื่องที่ไม่ดี วางตนได้นิ่งเฉยเป็นกลาง มีสติในการคิดแก้ปัญหา ซึ่งเมื่อพิจารณาในเรื่องของความรักความเมตตาและความปรารถนาในการช่วยเหลือผู้ตามหรือบุคลากรนี้ เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องมี ไม่ใช่เพียงลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำใดๆ เป็นการสนับสนุนช่วยเหลือต่อบุคลากรในองค์การที่สามารถลด ความเครียด ความกลัว และความเหนื่อยล้าจากภาระงานได้ ซึ่งมีความจำเป็นมากในสถานการณ์ที่วิกฤตรุนแรง ที่บุคลากรต้องการการช่วยเหลือสนับสนุน และต้องการกำลังใจ ดังเช่นงานวิจัยของ Oruh et al. (2021) ที่ทำกับบุคลากรทางการแพทย์ พนักงานธนาคาร และวิศวกร ในประเทศไนจีเรียระหว่างการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่พบว่าด้วยความเห็นใจ ความเข้าใจจากผู้บริหารสามารถช่วยลดความเครียด ความกลัว และความเหนื่อยล้า

จากภาระงานและวิกฤตสถานการณ์ได้ โดยอย่างไรก็ตาม ลักษณะของผู้นำที่มีค่านิยมในเรื่องของความรักความเมตตาและการช่วยเหลือบุคลากร รวมถึงความนิ่งเฉยไม่โอนอ่อนไปตามสถานการณ์ หรืออารมณ์นี้ มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่มีลักษณะพฤติกรรมอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมตน แสดงออกอย่างเปิดเผยแต่สุขุมรอบคอบ มีความสัมพันธ์กับผู้ตามและมีอิทธิพลต่อผู้ตามเป็นอย่างดี และยังมี ความสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ที่ผู้นำมุ่งเน้นการสร้างความเป็นอยู่ที่ดี สร้างความสุขความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม คอยช่วยเหลือสนับสนุนผู้ตาม เพื่อให้ความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ตามนั้นนำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดีขององค์การและสังคมภายนอก นำมาซึ่งความเชื่อถือเชื่อใจในตัวผู้นำ ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ตามได้เป็นอย่างดี (Khan, Mubarik and Islam, 2020)

3) ราชสังคหวัตถุ 4 ที่ได้แสดงถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ และสอดคล้องกับลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้วยราชสังคหวัตถุ 4 นี้ คือคุณสมบัติของผู้นำที่แสดงออกในเรื่องของความสามารถในการบริหารนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย ความสามารถในการผลักดันส่งเสริมสร้างความรู้พัฒนาความสามารถให้กับผู้ตาม การคัดเลือกคนดีคนเก่งเป็นผู้มีอำนาจในการปฏิบัติงาน การแสดงออกซึ่งความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ตาม ซึ่งด้วยคุณสมบัติในด้านความสามารถและการแสดงออกของพฤติกรรมอันดีนี้ เป็นการแสดงออกซึ่ง การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การต่อผู้ตาม ในเรื่องของการส่งเสริมผลักดันในความเจริญก้าวหน้า ซึ่งประกอบไปด้วยการมอบอำนาจ การให้อิสระในการทำงาน และการมอบโอกาสในการพัฒนาความรู้พัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้กับผู้ตาม นำพามาซึ่งความพึงพอใจของผู้ตาม ผู้ตามเกิดความรู้สึกต้องตอบแทนต่อองค์การ ทั้งนี้ด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การที่แสดงออกด้วยพฤติกรรมหรือนโยบายจากผู้นำนี้ มีความสอดคล้องกับลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่ผู้นำมีความคิดอย่างสุขุมรอบคอบ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานรู้ในความสามารถและจุดบกพร่องของตน ทำตนเป็นแบบอย่าง มุ่งส่งเสริมผลักดันผู้ตามให้เกิดการพัฒนาในความสามารถ มีปฏิสัมพันธ์อันดีกับผู้ตาม และให้โอกาสในเรื่องการมอบอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ตามเหมาะสมแก่ผู้ตาม ซึ่งด้วยการมอบอำนาจให้กับผู้ตามนี้ นำพามาซึ่งพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรได้เป็นอย่างดี บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ยอมรับและปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี เกิดการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับโอกาสและอำนาจที่ได้รับ (Joo, Park and Lee, 2020)

จักรวรรดิวัตร 12 ที่ได้แสดงให้เห็นถึงการปกป้องดูแลรักษาพนักงานให้เป็นอยู่อย่างปลอดภัยและมีความสุขในการทำงาน ยึดมั่นอยู่บนความถูกต้อง ช่วยเหลือผู้ประสบปัญหา รวมถึงให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ ให้ความสำคัญกับสังคมและสิ่งแวดล้อม อันเป็นลักษณะของการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การที่ดี และสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและแบบยั่งยืน ด้วยลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการนั้นคือ การเป็นผู้นำต้องคิดถึงการบริการเป็น

อันดับแรก นึกถึงความต้องการตัวเองให้น้อยและเป็นทีหลัง ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตาม หรือบุคลากรในองค์กรเป็นใหญ่ สร้างความเป็นอยู่ที่ดี สร้างความพึงพอใจ สร้างบรรยากาศที่ดี ในที่ทำงาน โดยในปัจจุบัน การบริการไม่เพียงแต่เฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น ด้วยการเปลี่ยนแปลงไป ของสังคม การบริการจึงรวมถึงการบริการสังคมด้วย (Franco and Antunes, 2020) ซึ่งการให้บริการ ต่อสังคม การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม การพิจารณาถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร การยึดหลักธรรมาภิบาล และความมีจริยธรรม เป็นสิ่งสำคัญในสังคมปัจจุบัน เป็นเรื่องของความยั่งยืน ซึ่งไม่เพียงแต่ความ สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเท่านั้น ด้วยผู้บริหารที่คำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กร สังคม สิ่งแวดล้อม และให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้ ในปัจจุบันได้พัฒนาให้เกิดเป็นลักษณะของ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ที่การคิดตัดสินใจใด ๆ ของผู้นำเป็นไปเพื่อความยั่งยืนขององค์กรวม ที่ประกอบด้วย เศรษฐกิจขององค์กร สังคมที่องค์กรอาศัยอยู่ และสิ่งแวดล้อม ทุกการตัดสินใจจะนึกคำนึงถึง ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากกว่าที่จะนึกถึงตนเองหรือองค์กร แล้วตัดสินใจไปบนพื้นฐานของ ประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หากพบว่าการกระทำใดที่ส่งผลกระทบในทางลบจะลดการกระทำนั้น พร้อมทั้งทำตนเป็นแบบอย่างต่อผู้ตาม เพื่อพัฒนาเป็นค่านิยมองค์กรต่อไป (Gerard, McMillan and Annunzio-Green, 2017)

ทศพิธราชธรรม 10 ที่ได้แสดงถึงลักษณะของผู้นำอันเป็นผู้ซื้อตรงซื้อสัตย์มีวาจาที่ดี อ่อนโยนยึดมั่นในคุณความดี เป็นผู้ยึดมั่นในความถูกต้องบนพื้นฐานของธรรม ไม่แสดงออก ด้วยความโกรธ เป็นผู้ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยดี อ่อนโยนไม่เยอหยิ่ง ช่วยเหลือผู้อื่น เสียสละ ซื่อตรง ไม่โอนเอียงปราศจากอคติ อันแสดงออกให้ผู้ตามรู้สึกสบายใจเชื่อใจ มีความสอดคล้องกับลักษณะ ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้วยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น อยู่บนพื้นฐานของ ค่านิยมและความเชื่ออันเกิดจากสังคมว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ถูกสิ่งใดผิด และสังคมมีความเชื่อร่วมกัน เป็นบรรทัดฐาน ผู้นำเชิงจริยธรรมได้นำเอาจริยธรรมนั้นตั้งเป็นค่านิยมในการบริหารองค์กร นำไปสู่ พฤติกรรมที่ตั้งอยู่บนความถูกต้อง ไม่โอนเอียง แสดงตนเองเป็นแบบอย่างต่อผู้ตาม มีสัมพันธ ์อันดีบนพื้นฐานของจริยธรรม เป็นผู้รับฟังข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้ตาม และเป็นผู้ที่ผู้ตาม ให้ความเชื่อถือเป็นอย่างดี (Lee and Huang, 2020) และด้วยการนำเอาหลักจริยธรรมเป็นที่ตั้ง ในการบริหารองค์กรแล้ว การแสดงออกอย่างเปิดเผยในค่านิยมตน การมีสติไตร่ตรองก่อนแสดง พฤติกรรมใดๆ การแสดงออกถึงปัญญาในการชักจูงโน้มน้าวผู้ตาม การแสดงความสามารถ ในการแก้ปัญหาในสภาวะการณ์ที่สำคัญเช่นการเปลี่ยนแปลงในองค์กร หลักทศพิธราชธรรม 10 นี้ จึงสอดคล้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงด้วย

อุปทานิยธรรม 7 ที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสามัคคีในองค์กร การมีค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กรที่ดี อันก่อเกิดจากค่านิยมของผู้บริหารผ่านภาวะผู้นำหรือพฤติกรรม สะท้อนเป็น ค่านิยมองค์กร พัฒนาเป็นนโยบายองค์กร เป็นหลักปฏิบัติ เป็นธรรมเนียม และเป็นวัฒนธรรม

มีการปฏิบัติตนให้เห็นเป็นแบบอย่างโดยผู้นำ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามโดยบุคลากร สอดคล้องกันกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่ผู้บริหารนำเอาความเชื่อของตนเองตั้งเป็นค่านิยม และแสดงพฤติกรรมตามค่านิยมนั้นออกมาอย่างเปิดเผย แต่ประกอบไปด้วยความฉลาดทางอารมณ์ มีความรอบคอบ สุขุมรู้ในความสามารถและข้อบกพร่องของตนเอง แสดงตนเป็นตัวอย่าง นำมาซึ่งการปฏิบัติตามจากผู้ตาม เมื่อเกิดการปฏิบัติตามโดยสม่ำเสมอมีการสื่อสารกันภายในองค์กรอย่างทั่วถ้วนแล้ว จึงเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้นมา จึงกล่าวได้ว่าผู้นำมีอิทธิพลเป็นอย่างมากในการสร้างวัฒนธรรมองค์การหรือการรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การ (Schein, 1985) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Frantz and Jain (2017) ที่พบว่าภาวะผู้นำของ CEO ในประเทศอินเดียมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับ CEO ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นหลัก และ CEO ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของโลก หรือในทางตรงกันข้าม ด้วยความแข็งแกร่งของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่แล้วนั้น นำมาซึ่งภาวะผู้นำที่สอดคล้องกันกับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ (Chong et al., 2018) ซึ่งอย่างไรก็ตามด้วยหลักปฏิบัติในอธิปไตยธรรม 7 นี้ประกอบด้วยลักษณะอันเป็นวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมของผู้บริหาร จึงสามารถเป็นตัวแทนได้ถึงวัฒนธรรมองค์การและการแสดงออกของผู้บริหารในเรื่องของภาวะผู้นำ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมองค์การเป็นเหตุปัจจัย หรือภาวะผู้นำเป็นเหตุปัจจัย สองสิ่งนี้เปรียบเสมือนเหรียญสองด้านที่ส่งอิทธิพลถึงกันได้อย่างเท่าๆกัน (Chong et al., 2018) และยักรวมถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมประจำชาติที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การด้วย (Frantz and Jain, 2017) ซึ่งในอธิปไตยธรรม 7 นี้ ได้กล่าวถึงการเคารพบูชาต่อปูชนียสถาน ปูชนียวัตถุ การให้เกียรติแก่ผู้อาวุโส การให้เกียรติแก่สตรีเพศ การรับฟังหรือแสดงความเคารพต่อพระหรือนักบวชในศาสนาต่างๆ ซึ่งเป็นไปตามวัฒนธรรมของชาติไทย อันเป็นสิ่งที่รับรู้โดยผู้บริหารและบุคลากรอย่างเป็นสามัญ

ซึ่งผลจากการวิจัยโดยสรุปแล้วหลักธรรมในการปกครองนี้เป็นเสมือนการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การต่อบุคลากรในลักษณะของการให้โดยองค์การต่อบุคลากร ด้วยการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยมุ่งหวังให้เกิดความสบายใจกับบุคลากรในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การนี้ หากบุคลากรไม่เกิดการตระหนักรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือที่องค์การให้มานั้น ด้วยว่าสิ่งที่ได้รับเป็นปัจจัยพื้นฐานตามข้อตกลงระหว่างบุคลากรกับองค์การในการเข้าสู่องค์การ ไม่ใช่ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากพฤติกรรม การปฏิบัติงาน หรือไม่สอดคล้องกับความคาดหวัง จึงอาจส่งผลเสียต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรได้ เนื่องจากสิ่งที่องค์การได้ให้กับพนักงานไปนั้น ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีมีตัวตน ไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์การ จึงไม่เกิดการแลกเปลี่ยนคืนกลับองค์การในทางพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่ดี แต่อาจเกิดพฤติกรรมการนิ่งเฉยขาดความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ด้วยว่าการทุ่มเทในการปฏิบัติงานหรือไม่ทุ่มเทนั้น ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือได้รับสิ่งใดเป็นพิเศษ

จากผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ค่านิยมที่ไม่ดีขององค์กรนี้ คือ การมีโครงสร้างองค์กรเป็นลำดับชั้นมาก (Bureaucracy) มีความเป็นองค์การราชการ (Red Tape) บุคลากรไม่กล้าตัดสินใจในการทำงาน ขาดความสำนึกในการเป็นพ่อกำ เช่น คำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารท่านหนึ่งว่า “องค์กรมีสถาบันวิจัยเป็นของตนเอง มีนักวิทยาศาสตร์ที่มีวุฒิการศึกษาสูงชั้นแนวหน้าของประเทศไทยเป็นจำนวนมาก ในแต่ละปีมีผลงานการวิจัยมากแต่ไม่สามารถจำหน่ายได้” รวมถึงการมีวัฒนธรรมแบบ Seniority นำมาซึ่งการไม่ชวนขวยหรือทำงานเชิงรุก เนื่องจากการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นเรื่องที่ต้องรอตามเวลาในส่วนหนึ่ง และภาวะ Comfort Zone ของพนักงานบางกลุ่มด้วยความเป็นรัฐวิสาหกิจที่การไม่ได้ทำผิดทางวินัยและการไม่ทำงานจะไม่ถูกไล่ออกหรือกดดันให้ลาออกแต่อย่างใด ส่งผลให้พนักงานบางกลุ่มไม่เกิดการพัฒนาตนเอง โดย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นองค์การรัฐวิสาหกิจที่มีโครงสร้างองค์กรแบบเดียวกับราชการ มีปริมาณคนเยอะกว่างาน มีสวัสดิการที่ดีและไม่สามารถกระทบได้ (กษม ชนะวงศ์ และคณะ, 2560) ขาดการกดดัน ขาดการจูงใจในการทำงานด้วยเครื่องมือ (ประสงค์ ตริยะปัญญานิตย์, 2558) อาจนำมาซึ่งพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานในทางลบได้

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น หากเปรียบเทียบหลักธรรมในการปกครอง ทั้งหกหลักธรรมนี้ในทางทฤษฎีกับการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรต่อบุคลากร และภาวะผู้นำในรูปแบบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และ ภาวะผู้นำที่แท้จริง การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรและภาวะผู้นำที่กล่าวนี้ ไม่นำมาซึ่งอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยตรง แต่ผ่านการรับรู้การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรของบุคลากร อันส่งผลให้พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) โดยการมอบพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน (Susanty and Miradipta, 2013) ผลจากการวิจัยนี้จึงขัดกับงานวิจัยอันเกี่ยวกับเรื่อง การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยส่วนมากที่การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรนำมาซึ่งพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่ดี (Singh, 2019; Tremblay et al., 2018) และขัดกับงานวิจัยอันเกี่ยวกับเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน การมอบความรักความเมตตาของผู้นำ ภาวะผู้นำที่แท้จริง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การเป็นผู้นำในลักษณะใฝ่บริการ นำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Avery and Bergsteiner, 2011; Chan, 2017; Lee and Huang, 2019; Malik, 2018; Zia et al., 2021) แต่อย่างไรก็ตามในบางงานวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนจากองค์กรหากไม่สร้างการรับรู้หรือความเชื่อใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร จะไม่เกิดผลทางบวกต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ (Dai et al., 2017; Lee and Chui, 2019; Paille et al., 2010) โดยการสนับสนุนจากองค์กรที่ดีต้องให้เกิดการรับรู้โดยบุคลากร มีการป้อนกลับข้อมูลให้บุคลากรเห็นว่าองค์กรได้ตอบสนองการปฏิบัติงานของบุคลากร

อย่างไร เช่นในงานวิจัยของ Tharkur and Srivastava (2017) ที่แสดงให้เห็นว่า เมื่อบุคลากรได้รับรู้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องการปฏิบัติงานของตนจากองค์กร ได้รับความเป็นอยู่ที่ดี ส่งผลให้เกิดความเชื่อใจ เกิดความผูกพัน เกิดการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร นำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน และเมื่อองค์กรเกิดความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเตรียมพร้อมยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรเกิดขึ้น โดยหากพิจารณาถึงผลจากงานวิจัยครั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่าการสนับสนุนจากองค์กรโดยไม่สร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้น บุคลากรรู้สึกว่าการสนับสนุนนั้น เป็นสิ่งที่พึงได้จากการเข้าทำงานในองค์กรเป็นปรกติมาตรฐาน จึงไม่เกิดความรู้สึกต้องตอบแทน ซึ่งส่งผลในทางลบต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร

อย่างไรก็ตามจากผลของการวิจัยในการพิจารณาตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งประกอบด้วย ภาวะหมดไฟในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันองค์กร พบว่า ส่งอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับในหลายงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรต่อบุคลากร นำมาซึ่งการไม่มีภาวะหมดไฟในการทำงาน (Karatepe, 2011) นำมาซึ่งความผูกพันองค์กร (Sharma and Dhar, 2016) นำมาซึ่งการมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร (Wen et al., 2016) และความพึงพอใจในงาน (Poon et al., 2007) โดย ภาวะหมดไฟในการทำงานนั้น ส่งผลทางลบต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร (Cohen and Abdullah, 2014) ในขณะที่ ความพึงพอใจในงาน (Hosie and Sevastos, 2009) การมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร (Dharma, 2017) และความผูกพันองค์กร (Rusu, 2013; Sharma and Dhar, 2016) ส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจากผลการวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นว่า ด้วยอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรและภาวะผู้นำที่ดีซึ่งได้แก่หลักธรรมในการปกครองส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะฉะนั้น การพิจารณาถึงการสร้างตัวแปรคั่นกลางนี้ ให้เกิดขึ้นด้วยการใช้หลักธรรมในการปกครองที่ถูกต้อง เช่น การป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงาน สามารถทำได้โดยการให้ทรัพยากรที่เพียงพอเหมาะสมกับงานพร้อมทั้งมอบความอิสระและอำนาจในการควบคุมงานรวมถึงการสนับสนุนที่ดีจากองค์กรให้กับบุคลากร (Johnson and Hall, 1988) การสร้างความพึงพอใจในงาน สามารถทำได้โดยการพิจารณาถึงความต้องการของพนักงานในการทำงาน แล้วตอบแทนด้วยสิ่งนั้นโดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติงาน ได้มีความอิสระและอำนาจในการปฏิบัติงาน (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552; Hulin and Judge, 2003) ความผูกพันองค์กรสามารถสร้างได้ด้วยการพัฒนาค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรให้ได้รับการยอมรับและสอดคล้องกับค่านิยมของบุคลากร (Tseng, 2010) และ การมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถพัฒนาได้โดยการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในการเข้าสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ด้วยเครื่องมือหรือแรงบันดาลใจ (สมหวัง ศรีมุงคุณ และคณะ, 2558) และการให้ความสำคัญกับบุคลากร

ให้เกิดการรับรู้มีตัวตนมีคุณค่า ให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกที่มีความสำคัญขององค์การอย่างแท้จริง (Bergeron et al., 2014) จะนำมาซึ่งพฤติกรรมการทำงานที่ดีของบุคลากร เกิดประสิทธิผลจากการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การด้วยหลักธรรมในการปกครองต่อบุคลากรอย่างแท้จริง

ด้วยเหตุนี้ จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมในการปกครอง ซึ่งเปรียบได้กับการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การอย่างสม่ำเสมอต่อบุคลากรในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ และการแสดงออกของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และ ภาวะผู้นำที่แท้จริง อาจไม่สามารถทำให้บุคลากรรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือนั้นได้เนื่องจากเป็นความเคยชินและบรรทัดฐานของสวัสดิการองค์การรัฐวิสาหกิจ การสร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญ อันจะนำมาซึ่งการไม่มีภาวะหมดไฟในการทำงาน เกิดความผูกพันองค์การ บุคลากรตระหนักถึงการเป็นสมาชิกขององค์การเกิดการมีพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และพัฒนาความพึงพอใจในงาน จึงจะสามารถพัฒนาให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้

1.2 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองต่อความพึงพอใจในงาน

หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานเกิดขึ้นจากกระบวนการประเมินของบุคลากรเองในเรื่องของความสอดคล้องระหว่างความคาดหวังที่บุคลากรหวังจะได้รับสิ่งตอบแทนจากการทุ่มเทแรงกายแรงใจความรู้ความสามารถและเวลาให้กับองค์การในการปฏิบัติงานกับสิ่งที่ได้รับตอบกลับจากองค์การ โดยผลของการตอบกลับจากองค์การนั้นแสดงให้เห็นถึงลักษณะของควมมีสถานะตัวตนในองค์การและควมมีคุณค่าต่อองค์การ หรือการได้รับความสนใจใส่ใจจากองค์การ ทั้งในด้านการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โอกาสในการแสดงความคิด ความมีอิสระและอำนาจในการปฏิบัติงาน หากมีความเหมาะสมสอดคล้องกัน บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน โดยความพึงพอใจในงานสามารถเกิดได้จากปัจจัยภายในตัวบุคคลเองและจากปัจจัยจากภายนอก โดยปัจจัยภายในคือค่านิยมส่วนตนที่ต้องการจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความสามารถ และลักษณะงานได้เปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถนั้น ทั้งในเรื่องความมีอิสระในการทำงาน การมีอำนาจในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ ต่องานที่ได้รับ ความสำคัญหรือประโยชน์ของงาน โอกาสในความก้าวหน้า พื้นฐานทางคุณธรรมของงานที่ปฏิบัติ และปัจจัยภายนอก คือ สิ่งที่ได้รับจากองค์การจากการปฏิบัติงาน เช่น ค่าตอบแทน การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายของผู้บริหาร ความยุติธรรมในองค์การ ความสามารถและวิธีการทำงานของหัวหน้างานอันเป็นที่ยอมรับ วัฒนธรรมองค์การที่ดี สภาพสถานที่ทำงานและความปลอดภัย ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้ โดยรวมคือ ความคาดหวังของบุคคลที่จะได้รับการตอบแทนจากงาน

หากเป็นไปตามความคาดหวังแล้ว บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในงาน และด้วยการบริหารองค์การ ในลักษณะที่สอดคล้องกับหลักธรรมในการปกครองอันประกอบด้วย การไม่มีซึ่งอคติ 4 ที่ได้แสดง ถึงความยุติธรรมในองค์การอันเกิดจากนโยบายหรือพฤติกรรมของผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำที่แท้จริง การมีซึ่ง พรหมวิหาร 4 ที่ได้แสดงถึงการสนับสนุน ช่วยเหลือจากองค์การ และสอดคล้องกับลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำใฝ่บริการ ราชสังคหวัตถุ 4 ที่ได้แสดงถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ และสอดคล้องกับลักษณะของ ภาวะผู้นำที่แท้จริง จักรวรรดิวัตร 12 ที่ได้แสดงให้เห็นถึงการปกป้องดูแลรักษาพนักงานให้เป็นอยู่ อย่างปลอดภัยและมีความสุขในการทำงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและแบบยั่งยืน ทศพิธราชธรรม 10 ที่ได้แสดงถึงลักษณะอันเป็นผู้ซื่อตรงซื่อสัตย์มีวาจาที่ดีอ่อนโยนยึดมั่นในคุณความดีของผู้นำ อันแสดงออกให้ผู้ตามรู้สึกสบายใจเชื่อใจ ในลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำ ที่แท้จริง อปริหานิยธรรม 7 ที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสามัคคีในองค์การ มีค่านิยมและวัฒนธรรม องค์การที่ดี อันก่อเกิดจากนโยบายผู้บริหารผ่านภาวะผู้นำหรือพฤติกรรม เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตาม โดยบุคลากร ในลักษณะเช่นเดียวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้วยหลักธรรมในการปกครองนี้ เมื่อพิจารณา แล้วพบว่า เป็นแนวทางการบริหารองค์การโดยผู้บริหารซึ่งแสดงออกในลักษณะของภาวะผู้นำที่ดี นำมาซึ่งค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ ส่งต่อเป็นนโยบายในการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ ต่อบุคลากร ซึ่งตอบรับความคาดหวังของบุคลากรทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายในตัวของบุคลากรเองและ ปัจจัยภายนอก ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่ามีตัวตนได้รับการดูแลให้มีชีวิตที่ดีจึงเกิดความพึงพอใจ ในงานขึ้น

จากผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้บริหาร ระดับสูงขององค์การมีลักษณะการบริหารที่สอดคล้องกับหลัก พรุพการธรรม คือ การมีสติ-สัมปชัญญะ ในการพูดการปฏิบัติหรือการออกนโยบายใด ๆ กับพนักงาน โดยรู้ตัวเสมอก่อนตัดสินใจใด ๆ และรู้ตัว เสมอระหว่างการกระทำใด ๆ อันเกี่ยวข้องกับพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับ พนักงาน ผู้บริหารไม่แสดงกริยาก้าวร้าวดูร้ายให้เป็นที่อึดอัดลำบากใจ พนักงานรู้สึกได้รับเกียรติ มีตัวตนและมีคุณค่าต่อองค์การ และยังรวมไปถึงการมีซึ่งสิกขาบุพภาคธรรม อันประกอบด้วย ปรโตโฆสะ หรือการรับฟังของผู้บริหารต่อพนักงานโดยไม่ถือตนถือความคิดตนเป็นใหญ่ และ นำความคิดของพนักงานที่รับฟังมานั้นมาคิดไตร่ตรองอย่างถ้วนถี่ในลักษณะของ โยนิโสมนสิการ ซึ่งหมายถึงการคิดอย่างละเอียดรอบคอบเป็นเหตุเป็นผลก่อให้เกิดปัญญา โดยการรับฟังและ การแสดงออกที่ดีกับพนักงานของผู้บริหารนี้ เป็นการป้อนกลับให้กับพนักงานได้รับทราบว่าคุณเอง มีคุณค่า พนักงานมีสถานะที่ได้รับการยอมรับในองค์การ เกิดการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจาก องค์การ นำไปสู่การตอบแทนให้กับองค์การด้วยพฤติกรรมการทำงานที่ดี และจากการสัมภาษณ์

ในเรื่องทฤษฎีการปกครอง พบว่าผู้บริหารองค์การยึดหลักโลกาธิปไตยในหลายท่าน สะท้อนถึงการพิจารณาให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ ซึ่งหนึ่งในนั้นคือพนักงาน โดยผู้บริหารมีการพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง และหาทางสนองความต้องการนั้น ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงการเห็นคุณค่าของบุคลากร อันเป็นที่มาของความพึงพอใจในงาน ดังเช่นที่ผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวในการให้สัมภาษณ์ว่า “ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา พี่เน้นหนักไปในเรื่องของ “การพัฒนาคน” โดยพี่มองว่าคนทุกคนมีความแตกต่างกัน ความเก่งต่างกัน ความถนัดต่างกัน และมีความสนใจในเรื่องหนึ่ง ๆ ต่างกัน การที่เราจะพัฒนาคน เราต้องศึกษา รับฟังในความแตกต่างนี้ และพิจารณาให้ดีว่าองค์การต้องการอะไร และบุคลากรต้องการอะไร แล้วคัดเลือกบุคคล หรือพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกันระหว่างความต้องการของตัวเองและความต้องการขององค์กร” และยังประกอบไปด้วยการให้อิสระต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ในการออกความคิดเห็นและการตัดสินใจ รวมถึงผู้บริหารในหลายท่านยังยึดหลักของพรหมวิหาร4 ต่อบุคลากร อันจะส่งผลให้คิดปรารถนาให้บุคลากรอยู่อย่างมีความสุข เมื่อมีทุกข์ก็ได้รับความช่วยเหลืออันเป็นหัวใจสำคัญของความพึงพอใจในงาน ด้วยการบริหารงานของผู้บริหารอันสอดคล้องกับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองและทฤษฎีการปกครองนี้ จึงมีอิทธิพลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานเกิดขึ้น

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น พบว่า หลักธรรมในการปกครองนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานของบุคลากร สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์การมอบให้กับพนักงานนั้นเป็นไปตามที่พนักงานคาดหวัง ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีตัวตนและมีคุณค่าต่อองค์การโดยองค์การมอบความห่วงใยใส่ใจให้พนักงานเกิดความเป็นอยู่ที่ดี โดยความพึงพอใจในงานนี้ นำมาซึ่งพฤติกรรมในทางบวกต่อความพึงพอใจนั้นของบุคลากร ตามทฤษฎี Self-determination Theory ของ Ryan and Deci (2000) คือความพึงพอใจในงานของพนักงานนำไปสู่การตัดสินใจแสดงออกในพฤติกรรมอันดีในการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองกับสิ่งที่ได้รับจากองค์การ การพิจารณาถึงหลักธรรมในการปกครองเพื่อดำเนินการเป็นนโยบายขององค์การ เป็นคุณสมบัติหรือภาวะผู้นำของผู้บริหารในทุกระดับจึงเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์สามารถนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานได้ ด้วยพนักงานจะรู้สึกรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ เกิดความพึงพอใจในงาน รู้สึกว่าต้องตอบสนององค์การด้วยพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ดีแต่อย่างไรก็ตามการสร้างความพึงพอใจในงานนี้ ไม่เพียงแต่พิจารณาตามหลักธรรมในการปกครองเท่านั้น แต่ผู้บริหารพึงระลึกเสมอว่าความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นได้เมื่อความคาดหวังของบุคลากรได้รับการสนอง จึงต้องพิจารณาใส่ใจในรายละเอียดของความคาดหวังของบุคลากรแล้วพิจารณาตอบสนองความคาดหวังของบุคลากรนั้นอย่างเหมาะสม ไม่ใช่เพียงการให้การช่วยเหลือสนับสนุนโดยไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของบุคลากร ซึ่งไม่เพียงแต่ไม่สร้างผลดีแต่อาจนำมาซึ่งผลเสียในเรื่องการไม่มีพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานในการปฏิบัติงานและความสิ้นเปลืองทางเศรษฐกิจขององค์การ

โดยทั้งนี้ผลจากการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้า เช่น Chang, Busser and Liu (2020) ที่พบว่า ในงานบริการนั้น หากพนักงานได้รับรู้ถึงภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งมีความโปร่งใส ในพฤติกรรม มีเหตุและผล มีความฉลาดทางอารมณ์ ยึดมั่นในค่านิยมและจริยธรรม และแสดงตนเป็นแบบอย่าง จะนำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน การเรียนรู้ และ ความมีชีวิตชีวาในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งไม่เพียงแต่ภาวะผู้นำที่แท้จริงเท่านั้น พฤติกรรมการให้บริการ การดูแลช่วยเหลือต่อความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรของภาวะผู้นำใ้บริการ ยังนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานเช่นกัน เช่น ในงานวิจัยของ Asadi et al. (2019) ในประเทศคูเวต ที่พบว่า ด้วยพฤติกรรมของภาวะผู้นำใ้บริการ นำมาซึ่งความพึงพอใจในงานของบุคลากร ทั้งที่เกิดจากภายในและภายนอก ซึ่งความพึงพอใจในงานนี้ นำมาซึ่ง ความผูกพันองค์กรและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยพฤติกรรมที่ดีของผู้บริหารนั้น ในบางครั้งอาจไม่นำมาซึ่งความพึงพอใจในงานได้ในทันที หากแต่ต้องผ่านนโยบายที่ใช้สื่อสารกับบุคลากรให้เกิดค่านิยมตรงกัน เช่น ในงานวิจัยของ Ahmad and Umrani (2019) ที่พบว่า ด้วยการรับรู้ถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของบุคลากรทางการแพทย์ในองค์กรของรัฐในประเทศปาเลสไตน์นั้น ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน แต่ด้วยนโยบายของผู้บริหารทั้งในเรื่องของ ความยั่งยืน อันได้แก่การบริหารองค์กรโดยคำนึงถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีการปลูกฝังในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร และการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับบุคลากรด้วยความซื่อสัตย์ซื่อตรง สามารถสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรได้ โดยพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่คำนึงถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นภาวะผู้นำแบบยั่งยืน โดยทั้งนี้ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนนี้ มีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญต่อทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ให้้องค์กรสามารถยั่งยืนอยู่ได้ในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกและเศรษฐกิจ และมุ่งพัฒนารักษาไว้ซึ่ง สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการพัฒนาค่านิยมของบุคลากรให้เกิดความตระหนักถึงความยั่งยืน พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้ไวต่อการเปลี่ยนแปลง พิจารณาถึงผลกระทบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้เสีย สร้างพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น (Gerard, McMillan and Green, 2017) และด้วยความสนใจใ้ใจในบุคลากร ทั้งการห่วงใยในคุณภาพชีวิต และการผลักดันส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตน นำมาซึ่งการตระหนักรับรู้ถึงความสำคัญตนเองของบุคลากร นำมาซึ่งความพึงพอใจในงานได้เป็นอย่างดี (Suriyankietkaew and Avery, 2014) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lin and Huang (2020) ที่แสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันหมายถึง ภาพรวมของ ธรรมเนียมปฏิบัติ ค่านิยม ทศนคติ และการปฏิบัติในองค์กร ที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพของบุคลากร เมื่อบุคลากรได้รับความสนใจใ้ใจให้เกิดการพัฒนา ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน นำมาซึ่งการไม่ลาออกจากงานและเกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีแม้ในภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในองค์กร แสดงให้เห็นถึงความเอาใจใ้ต่บุคลากรนำมาซึ่งความ

พึงพอใจในงานและพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยอิทธิพลของการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรและพฤติกรรมของผู้นำต่อบุคลากรนี้ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานเป็นอย่างมาก แม้ว่าจะเป็นสถานการณ์สำคัญที่องค์การอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลง หากบุคลากรได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจะนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานและความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Elias and Mittal (2011) ที่ทำกับตำรวจในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้ผลว่าด้วยพฤติกรรมการสนับสนุนช่วยเหลือจากหัวหน้างานในช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงสำคัญในองค์การ นำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน นำพาไปสู่ความผูกพันในงานของบุคลากรได้ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Singh and Nayak (2015) ที่ทำกับตำรวจในประเทศอินเดีย พบว่าด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือจากสังคม หัวหน้างาน และ เพื่อนร่วมงาน สามารถบรรเทาปัญหาความเครียดอันเกิดจากความขัดแย้งระหว่างครอบครัวกับงานได้ โดยยังมีมีการสนับสนุนช่วยเหลือในเรื่อง การสื่อสารที่ดี การช่วยงานจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมากเท่าไรยิ่งสามารถลดความเครียดได้มากขึ้น ตรงกันกับงานวิจัยของ Zhang, Rasheed and Luqman (2020) ที่ทำกับพยาบาลในประเทศจีน ซึ่งพบว่าด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือจากหัวหน้างานนั้น สามารถสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นและสามารถบรรเทาปัญหาความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวที่นำมาซึ่งความเครียดและความตั้งใจลาออกจากงานได้ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Huang et al. (2017) ที่อธิบายว่าด้วยนโยบายการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรสามารถนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานได้เป็นอย่างดี และสามารถลดปัญหาการลาออกจากงานได้ ซึ่งจากงานวิจัยที่ได้อีกมานี้ ได้แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานสามารถเกิดได้จาก สภาวะแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน และ วัฒนธรรมองค์กร อันเป็นเรื่องของความต้องการของบุคคล เป็นเรื่องของความคาดหวัง เมื่อพนักงานคาดหวังจากการทำงานและองค์กรแล้วและได้รับในสิ่งที่หวังนั้น พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และเมื่อความพึงพอใจในงานเกิดแล้วจะนำมาซึ่งพฤติกรรมในทางบวกต่อความพึงพอใจที่เกิดขึ้นนั้น (Pawirosumarto, Sarjana and Gunawan, 2017)

ด้วยเหตุนี้ จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมในการปกครอง ซึ่งเปรียบได้กับการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรและภาวะผู้นำ ที่เห็นแก่ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรในองค์การ รัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่นี้ ด้วยการมอบโอกาส ให้อิสระ ให้การพัฒนา ให้ความมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญ ให้ผลตอบแทนที่ดี มีความยุติธรรม ให้คุณภาพชีวิตที่ดี หากการสนับสนุนช่วยเหลือนั้นสอดคล้องกับที่บุคลากรได้คาดหวังไว้ สร้างความรู้สึกรักมีตัวตนและมีคุณค่าให้เกิดขึ้นต่อบุคลากร ความพึงพอใจในงานเกิดขึ้น ส่งผลไปถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.3 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองต่อความผูกพันองค์การ

หลักธรรมในการปกครอง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันองค์การ ความผูกพันองค์การเกิดขึ้นจากค่านิยมที่สอดคล้องกันระหว่างบุคลากรกับองค์การ โดยบุคลากรยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักและประสงค์จะอยู่กับองค์การต่อไปเพื่อให้เป้าหมายที่องค์การตั้งไว้สำเร็จ โดยความผูกพันองค์การนี้ประกอบด้วย ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิดจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ คือค่านิยมขององค์การสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคล บุคคลนั้นเอาเป้าหมายขององค์การเป็นเป้าหมายตน คิดเสมอว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การในการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายนั้น ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การและความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพ คือการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การต่อบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เช่นรายได้ สภาพสถานที่ทำงาน โอกาสในการเจริญเติบโต โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตน การได้รับการดูแลใส่ใจสนับสนุนช่วยเหลือโดยองค์การ โดยเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ หรือการลาออกจากองค์การปัจจุบันแล้วไม่สามารถทดแทนกันได้ และ ความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานในการทำงานที่บุคคลรับรู้ว่าการทำงานของตนคือการสนับสนุนองค์การและธรรมาภิบาลต่าง ๆ ขององค์การบนพื้นฐานของศีลธรรม คือความรู้สึกที่ต้องตอบแทน (Felt Obligation) ของบุคลากรต่อองค์การ ด้วยการตระหนักรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือขององค์การ ส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อตอบแทน การออกจากองค์การหรือการไม่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดีเป็นเรื่องผิดศีลธรรม โดยเมื่อพิจารณาถึงหลักธรรมในการปกครองแล้ว การไม่มีซึ่งอคติ 4 ที่ได้แสดงถึงความยุติธรรมในองค์การอันเกิดจากนโยบายหรือพฤติกรรมของผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และภาวะผู้นำที่แท้จริง การมีซึ่ง พรหมวิหาร 4 ที่ได้แสดงถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ และสอดคล้องกับลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำใฝ่บริการ ราชสังคหวัตถุ 4 ที่ได้แสดงถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ และสอดคล้องกับลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง จักรวรรดิวัตร 12 ที่ได้แสดงให้เห็นถึงการปกป้องดูแลรักษาพนักงานให้เป็นอยู่อย่างปลอดภัยและมีความสุขในการทำงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและแบบยั่งยืน ทศพิชราชธรรม 10 ที่ได้แสดงถึงลักษณะอันเป็นผู้ซื่อตรงซื่อสัตย์มีวาจาที่ดี อ่อนโยนยึดมั่นในคุณความดีของผู้นำ อันแสดงออกให้ผู้ตามรู้สึกสบายใจเชื่อใจ ในลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำที่แท้จริง อปรีธานิยธรรม 7 ที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสามัคคีในองค์การ มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การที่ดี อันก่อเกิดจากนโยบายผู้บริหารผ่านภาวะผู้นำหรือพฤติกรรม เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามโดยบุคลากร ในลักษณะเช่นเดียวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง พบว่านำมาซึ่งความผูกพันองค์การอย่างมีนัยสำคัญ

จากผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าผู้บริหารองค์การได้แสดงให้เห็นถึงการประพุดติตนที่สอดคล้องกับหลักธรรมในการปกครองทั้งในส่วนของ การพูดจาไพเราะและสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การทำตนเป็นแบบอย่างให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น การตัดความอคติออกในเรื่องการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมโดยสร้างความผูกพันระหว่างกันให้เกิดขึ้น เกิดการ ยอมรับในกันและกัน ยอมรับในความแตกต่าง และด้วยผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับโลกาธิปไตยอันนำมาซึ่งความเป็นห่วงใ้ใจกับบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรเกิด ความรู้สึกต้องตอบแทน และยังประกอบด้วย หลักของธรรมาธิปไตยอันยืนหยัดบนความถูกต้อง ในการบริหารองค์การของผู้บริหาร และการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดรวมถึงชุมชนและ สิ่งแวดล้อม ซึ่งสิ่งเหล่านี้นำมาซึ่งความเป็นองค์การที่ตั้งอยู่บนความถูกต้อง ไม่เห็นแก่ตัว เป็นค่านิยม องค์การที่ดีที่ผู้บริหารหลายท่านได้แสดงว่า คน ปตท. ไม่โกงและทำเพื่อสังคม ซึ่งค่านิยมนี้เป็นค่านิยม องค์การที่อาจนำมาซึ่งความสอดคล้องกันกับค่านิยมของบุคลากร ก่อเกิดเป็นความผูกพันองค์การ ขึ้นได้ และนอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารหลายท่านได้กล่าวถึงว่า บุคลากรขององค์การ มีความสามัคคีและผูกพันกันเป็นอย่างดี มีลักษณะของการอยู่เป็นครอบครัวเดียวกัน มีการช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน อันเป็นลักษณะของความผูกพันองค์การ ซึ่งด้วยแนวทางและวิถีคิดในการบริหารของ ผู้บริหารรวมถึงค่านิยมองค์การที่ได้รับการกล่าวถึงโดยผู้บริหารระดับสูงนี้ ได้แสดงให้เห็นถึงความ สอดคล้องกันกับหลักธรรมในการปกครอง หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง และทฤษฎี การปกครอง อันสามารถนำมาซึ่งความผูกพันองค์การได้

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น พบว่าด้วยนโยบายการบริหารองค์การที่สอดคล้อง กับหลักธรรมในการปกครอง อันเป็นเสมือนการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การที่มอบให้กับบุคลากร และภาวะผู้นำในการบริหารองค์การที่ดี ทั้งในรูปแบบของ การไม่มีซึ่งอคติ 4 ที่ได้แสดงถึงความยุติธรรม ในองค์การอันเกิดจากนโยบายหรือภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และภาวะผู้นำ ที่แท้จริง การมีซึ่ง พรหมวิหาร 4 ที่ได้แสดงถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ และสอดคล้องกับ ลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำใ้บริการ ราชสังคหวัตถุ 4 ที่ได้แสดงถึงการสนับสนุน ช่วยเหลือจากองค์การ และสอดคล้องกับลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง จักรวรรดิวัตร 12 ที่ได้แสดง ให้เห็นถึงการปกป้องดูแลรักษาพนักงานให้เป็นอยู่อย่างปลอดภัยและมีความสุขในการทำงาน รวมถึง ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในลักษณะของภาวะผู้นำแบบ ใ้บริการและแบบยั่งยืน ทศพิชราชธรรม 10 ที่ได้แสดงถึงลักษณะอันเป็นผู้ซื้อตรงซื้อสัตย์มีวาจา ที่ดีอ่อนโยนยึดมั่นในคุณความดีของผู้นำ ในลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำที่แท้จริง อปรีทานิยธรรม 7 ที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสามัคคีในองค์การ มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การที่ดี เกิดจากนโยบายผู้บริหารผ่านภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามโดยบุคลากร ในลักษณะเช่นเดียวกับ

ภาวะผู้นำที่แท้จริงนี้ สามารถนำมาซึ่งความผูกพันองค์การให้เกิดกับบุคลากรได้ ด้วยนำมาซึ่งความรักในองค์การตน เกิดความสอดคล้องกันของค่านิยมของบุคลากรกับองค์การโดยยืนอยู่บนหลักของความถูกต้องนึกถึงผู้มีส่วนได้เสีย ชุมชน และสิ่งแวดล้อม บุคลากรเกิดการรับรู้ถึงสิ่งที่ยังต้องการให้เกิดความรู้สึกต้องตอบแทน แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยความผูกพันองค์การที่สำคัญนั้นคือค่านิยมที่เข้ากันได้ของบุคลากรกับองค์การ การวางค่านิยมองค์การบนพื้นฐานของหลักธรรมในการปกครอง เป็นสิ่งที่มีคุณค่า ด้วยวางอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง ความยุติธรรมไม่มีอคติเอนเอียง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอันดี มีความรักความสามัคคี เกิดการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การกับบุคลากร ซึ่งค่านิยมในลักษณะนี้ หากสอดคล้องกับบุคลากรที่มีค่านิยมรักในความถูกต้องยุติธรรม มีปฏิสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น ช่วยเหลือซึ่งกันและกันรักสามัคคี องค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีจิตเจตดีผูกพันกับองค์การ และเกิดเป็นพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานอันนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

นอกจากนี้ ผลการศึกษาจากงานวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับนักวิชาการที่ศึกษาในเรื่องความผูกพันองค์การ ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคลากรต่อการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การจนเกิดเป็นทัศนคติอันนำมาซึ่งความผูกพันองค์การนั้น ดังเช่นในงานวิจัยของ Mcbey, Karakawsky and Ng (2017) ที่แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การต่อบุคลากรในรูปแบบของการมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและความเป็นตัวของตัวเอง โดยความอิสระในความคิดในการตัดสินใจเป็นแรงผลักดันให้เกิดความผูกพันองค์การ แม้ว่าจะงานนั้นจะเป็นงานไม่แสวงหากำไรก็ตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nazir and Islam (2017) ที่แสดงให้เห็นว่า การรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรต่อทัศนคติที่องค์การมีต่อตน มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันองค์การ โดยความผูกพันองค์การนั้นคือทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์การของตน และด้วยความผูกพันองค์การที่เกิดขึ้นนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การนี้ยังสอดคล้องกับเรื่องของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งแสดงออกในนโยบายการบริหารองค์การ ดังเช่นในงานวิจัยของ Berberoglu (2018) ที่กล่าวว่า การรับรู้ในความยุติธรรมองค์การ (Organizational Justice) มีอิทธิพลต่อความรู้สึกของพนักงานในการทำงานเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะมาจาก การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (Interaction Justice) ซึ่งเมื่อบุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีจากความยุติธรรมในองค์การนี้ ความผูกพันต่อองค์การจะเกิดขึ้น โดยทั้งนี้นโยบายองค์การหรือการปฏิบัติต่อพนักงานเป็นเรื่องของภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งมีงานวิจัยของ Rehmai and Khokhar (2018) ที่แสดงให้เห็นว่า ด้วยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนี้ นำมาซึ่งการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ ก่อให้เกิดการทำธุรกิจแบบมีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อันเป็นสื่อกลางให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ก่อเป็นความผูกพันองค์การ ซึ่งไม่เพียงภาวะผู้นำในลักษณะของผู้นำเชิงจริยธรรม

เท่านั้นที่นำมาซึ่งความผูกพันองค์กร Smithikrai and Suwannadet (2018) ได้แสดงให้เห็นในงานวิจัยว่าภาวะผู้นำที่แท้จริง ส่งผลทางตรงทั้งต่อความผูกพันองค์กรและการทำงานเชิงรุกของพนักงาน อันเป็นสิ่งที่ต้องการในปัจจุบันต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Delić et al. (2017) ที่ลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง มุ่งผลักดันส่งเสริมให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเองและเกิดการเรียนรู้ และเมื่อพนักงานรับรู้ถึงการผลักดันส่งเสริมนั้น ความผูกพันองค์กรเกิดกับพนักงาน ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ตรงกันกับงานวิจัยของ Sahin and Büşra (2016) ที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันองค์กร ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร และความตั้งใจในการคงอยู่ขององค์กร ทั้งนี้ด้วยภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ เช่น ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ สามารถสร้างความผูกพันองค์กรให้เกิดขึ้นได้แม้ในภาวะวิกฤติ เช่นการสร้าง ความผูกพันองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทางการแพทย์ในประเทศอูกันดาในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในงานวิจัยของ Ngoma et al. (2021) ที่แสดงว่า ด้วยพฤติกรรมการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาคโดยปราศจากอคติของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการนั้น นำมาซึ่งความผูกพันองค์กรของบุคลากรทางการแพทย์แม้ในสถานการณ์วิกฤติ ด้วยบุคลากรทางการแพทย์จะได้รับข้อมูลข่าวสารที่เท่าเทียม เครื่องมือสิ่งอำนวยความสะดวกที่เท่าเทียม ส่งผลให้เกิดกำลังใจในการทำงาน เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งความสัมพันธ์กันระหว่างการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรและภาวะผู้นำต่อความผูกพันองค์กรนี้ สามารถแสดงได้โดยงานวิจัยของ Aboramadan, Dahleez and Hamad (2020) ที่แสดงให้เห็นว่า ด้วยภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ มีพฤติกรรมในการสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรให้พัฒนาในความสามารถ เกิดโอกาสในการเจริญก้าวหน้า ให้อิสระและอำนาจในการปฏิบัติงานกับบุคลากร จึงเกิดการตระหนักรู้ในการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรนั้น พัฒนาเป็นความรู้สึกรักต้องตอบแทน เกิดความรู้สึกรักองค์กรต้องการคงอยู่ เกิดความผูกพันองค์กร นำไปสู่พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการยืนยันในสมมติฐานข้อนี้ ด้วยเหตุผลของการมีปฏิสัมพันธ์อันดีของผู้นำกับพนักงาน การผลักดันส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในความสามารถและหน้าที่การงาน การให้โอกาสในการตัดสินใจในงานที่สำคัญ การให้อำนาจ การเห็นในคุณค่า การให้อิสระในการทำงาน และการส่งเสริมให้เกิดความยุติธรรมในองค์กร เป็นเสมือนการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรต่อบุคลากร อันส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกต้องตอบแทน นำมาซึ่งการตั้งใจคงอยู่ในองค์กรอันเป็นลักษณะของความผูกพันองค์กร

1.4 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

หลักธรรมในการปกครอง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้วยพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรคือพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกในการปฏิบัติงานนอกเหนือไปจากภาระงานตน เช่น การช่วยเหลือบุคคลอื่นในการทำงาน การช่วยเหลือ

หัวหน้างานหรือองค์การในงานที่นอกเหนือไปจากภาระงานตนโดยมิได้รับการร้องขอ เป็นพฤติกรรมของการช่วยเหลือสนับสนุนองค์การให้สามารถไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีสาเหตุปัจจัยมาจากทั้งในส่วนของปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง คือมีความรักงานที่ทำ รู้สึกพึงพอใจในงาน เกิดจากบุคลิกลักษณะหรือค่านิยมส่วนบุคคลในเรื่องของการช่วยเหลือผู้อื่น หรือเป็นการแสดงเพื่อให้หัวหน้างานเห็นและยอมรับ และจากปัจจัยภายนอกคือ องค์การหรือผู้บริหารเรียกร้องให้มีพฤติกรรมที่เหนือกว่าภาระงานตามหน้าที่ และการรู้สึกยอมรับกับค่านิยมองค์การและเป้าหมายองค์การและการรู้สึกถึงการต้องตอบแทนให้กับองค์การจากสิ่งที่ได้รับในการดูแลซึ่งชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี ส่งผลให้เกิดความตั้งใจแสดงออกเป็นพฤติกรรมเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนี้ หากบุคคลแสดงออกอย่างผิดทำ บุคคลจะทำได้ไม่นานและไม่พึงพอใจที่จะทำ ไม่เกิดผลดีหรือการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากเกิดจากความตั้งใจจริง รู้สึกถึงความเข้ากันได้กับค่านิยมและเป้าหมายองค์การ รู้สึกถึงการต้องตอบแทน ยอมรับในเป้าหมายองค์การและคิดเสมอว่าการกระทำใด ๆ ของตนอันเกี่ยวข้องกับองค์การเป็นสิ่งสำคัญในการพาองค์การไปสู่เป้าหมาย โดยมีตนเองเป็นสมาชิกที่สำคัญ โดยพฤติกรรมที่ดีนี้จะต่อเนื่องและส่งผลไปสู่การมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจากผลการวิจัยครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นว่า ด้วยหลักธรรมในการปกครองอันแสดงถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การต่อบุคลากรนำมาซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยบุคลากรแสดงออกใน 4 พฤติกรรม คือ 1) การให้ความช่วยเหลือ 2) ความสำนึกในหน้าที่ 3) ความสุภาพอ่อนน้อม และ 4) การให้ความร่วมมือ

จากผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้บริหารไม่ยึดติดกับอำนาจหน้าที่พร้อมจะรับฟังผู้อื่นเสมอ ให้โอกาสพนักงานในการแสดงความคิดเห็นและมีการนำความคิดเห็นของพนักงานมาเป็นข้อพิจารณาในการดำเนินธุรกิจ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ไม่เอาประโยชน์ให้แก่ใครคนใดคนหนึ่ง อันสะท้อนให้เห็นถึงเรื่องของการให้ความร่วมมือ และผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างให้กับพนักงาน โดยให้มองถึงคุณค่าของงานให้เกิดประโยชน์กับคนจำนวนมาก ไม่คิดถึงแต่ตนเอง ตั้งใจทำงานตามหน้าที่ตน อันสะท้อนถึงความสำนึกในหน้าที่และภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยผู้บริหารเห็นถึงค่านิยมองค์การว่า พนักงาน ปตท. มีความรักองค์การ มีความผูกพันช่วยเหลือกันดี ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน สะท้อนถึงความสำนึกในหน้าที่และการให้ความร่วมมือของพนักงาน โดยหลักพรหมวิหาร 4 เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารยึดถือเป็นคุณธรรมประจำใจในการบริหารงาน และทำตัวเป็นแบบอย่างให้เกิดการปฏิบัติตาม ซึ่งหลักพรหมวิหาร 4 นี้ ประกอบด้วยเมตตา คือการแสดงความรักความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข เจริญดีพุทธินิกคิดต่อบุคลากรและบุคคลภายนอก และ ประกอบด้วยกรุณา คือการช่วยเหลือเมื่อผู้อื่นมีทุกข์ แสดงให้เห็นถึงการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในเรื่องของความสุภาพอ่อนน้อมและการให้ความช่วยเหลือ

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น พบว่าด้วยนโยบายการบริหารองค์การที่สอดคล้องกับหลักธรรมในการปกครอง อันเป็นเสมือนการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การที่มอบให้กับบุคลากร และการมีภาวะผู้นำในการบริหารองค์การที่ดีของผู้บริหาร นำมาซึ่งความรู้สึกของพนักงานว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์การ ส่งผลให้เกิดเป็นความพึงพอใจในงาน นำมาซึ่งความสุขในการทำงาน เกิดความรู้สึกต้องตอบแทน เกิดค่านิยมที่ต้องตรงกันกับองค์การ พนักงานนำเอาเป้าหมายองค์การไปเป็นของตนเอง เกิดความรู้สึกต้องการอยู่ในองค์การต่อไป รู้สึกถึงความเป็นสมาชิกที่สำคัญขององค์การ และแสดงพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานออกมา โดยส่วนหนึ่งของพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานนั้น คือ การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อันเป็นพฤติกรรมพิเศษนอกเหนือจากงานตามภาระหน้าที่ของตน และที่มากกว่านั้น เมื่อผู้บริหารได้แสดงออกถึงความต้องการในพฤติกรรมพิเศษนี้ เช่น การสนับสนุนให้เกิดความสามัคคี ทำงานเป็นทีม และเห็นประโยชน์แก่องค์การ จะเป็นการผลักดันให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนในเรื่องพฤติกรรมนอกเหนือจากภาระงานนี้ด้วย ซึ่งในท้ายที่สุดจะไปเติมเต็มพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ประกอบด้วยสองส่วน คือ พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน และ พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม องค์การจึงควรพัฒนานโยบายในเรื่องของหลักธรรมในการปกครองที่สำคัญให้กับผู้บริหารในทุกระดับ เพื่อให้สามารถถ่ายเทนโยบายไปเป็นค่านิยมขององค์การ และส่งเข้าถึงบุคลากรในทุกระดับได้โดยง่าย รวมถึงผู้บริหารพึงระลึกตนถึงการทำตนเป็นแบบอย่างให้บุคลากรเห็น เพื่อให้เกิดการสำนึกปฏิบัติตาม

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับนักวิชาการที่ศึกษาในเรื่องการมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในก่อนหน้านั้น เช่นงานวิจัยของ Joo and Jo (2017) ที่พบว่า ด้วยการรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบแท้จริง ที่มีลักษณะของผู้สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาพนักงาน และให้พนักงานได้มีโอกาสในการตัดสินใจในงาน นำมาซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้งโดยตรง และผ่านการได้รับมอบอำนาจ และในงานวิจัยของ Liu (2009) ที่พบว่า องค์การข้ามชาติที่มีบริษัทลูกในประเทศต่าง ๆ หากพนักงานที่มาจากบริษัทแม่รับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากบริษัทแม่ จะนำมาซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ รวมถึง Tan et al. (2019) ที่แสดงว่า ภาวะผู้นำจริยธรรม นำมาซึ่งการรับรู้การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ และด้วยการรับรู้นั้น นำมาซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ali, Ahmad and Saeed (2018) กับบุคลากรทางการศึกษาในประเทศปากีสถานที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่มีค่านิยม อุดมการณ์ ทศนคติ อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง มีการแสดงออกที่สร้างความสัมพันธ์อันดี สร้างศรัทธาต่อผู้ตาม ยืนหยัดบนความจริงความถูกต้อง กล้าเผชิญหน้ากับปัญหา และสร้างขวัญกำลังใจผลักดันการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดกับผู้ตาม ซึ่งคล้ายกันกับหลักธรรมาธิปไตยในหลักธรรมในการปกครอง ได้ส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้งโดยตรงและส่งผ่านความยุติธรรมในองค์การ (Organizational Justice)

คือด้วยจริยธรรมในตัวผู้บริหารนำมาซึ่งความยุติธรรมในองค์การ ส่งผลให้พนักงานเกิดความซื่อสัตย์ รักองค์การและได้ตอบแทนด้วยพฤติกรรมการทำงานที่ดี โดยความยุติธรรมนี้สอดคล้องกับ หลักธรรมในการปกครองในเรื่องของการไม่มีซึ่งอคติ 4 เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Fiaz et al. (2018) ที่ได้ทำกับแพทย์ใหม่อายุน้อยในประเทศปากีสถานต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ในสองรูปแบบ คือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) และ การรับรู้ความยุติธรรมด้าน ผลตอบแทน (Distributive Justice) มีผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) และความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) ซึ่งไม่ เพียงเฉพาะแต่ผู้นำเชิงจริยธรรมเท่านั้น หากบุคคลหรือผู้นำเป็นผู้ที่มีความเชื่อยึดมั่นกับศาสนาหรือ หลักคำสอนของศาสนาใด และนำเอาหลักคำสอนนั้นเป็นแนวทางหรือเป็นค่านิยมในการดำเนินชีวิต หรือปฏิบัติงาน อันสะท้อนออกเป็น ผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) ซึ่งเป็นลักษณะของ ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น เน้นความสัมพันธ์เข้ากันได้ระหว่างค่านิยมส่วนตนและผู้ตาม คอยผลักดัน ช่วยเหลือผู้ตามในเรื่องต่าง ๆ โดยมีแรงผลักดันจากภายในซึ่งได้แก่ศาสนาหรือสิ่งที่ตนเองนับถือ จะนำมา ซึ่งความเชื่อถือและความนิยมของผู้ตามต่อตัวผู้นำ โดยผลจากการวิจัยของ Kaya (2015) กับครู ในโรงเรียนประถมในประเทศตุรกี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมีอิทธิพลต่อการมีพฤติกรรมการทำงาน เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นอย่างมาก ซึ่งด้วยผู้นำเชิงจิตวิญญาณนี้มีความสอดคล้องกับผลจากการ สัมภาษณ์ผู้บริหารในการวิจัยครั้งนี้ในเรื่องการนำเอาหลักธรรมในพระพุทธศาสนามายึดเป็นหลัก ในการบริหารหรือการปฏิบัติตน เช่น การที่ผู้บริหารระดับสูงของ ปตท. มีการนำเอาหลักธรรม พรหม วิหาร 4 อิทธิบาท 4 และ อริยสัจ 4 มาใช้เป็นหลักหรือแนวทางในการบริหาร จึงนำมาซึ่งความเชื่อถือ เชื่อใจในตัวผู้บริหารจากพนักงานได้เช่นกัน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ ต่อพนักงาน พบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ Meira and Hancer (2021) ที่แสดงว่า ในงานบริการ ของธุรกิจโรงแรมนั้น การรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การเป็นสิ่งที่นำมาซึ่งความรู้สึกถึง การได้รับมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน ด้วยการให้คุณค่ากับพนักงานโดยการทำให้พนักงานได้รับรู้ ว่าตนเองมีค่าในองค์การ โดยองค์การมอบความไว้วางใจ มอบโอกาส มอบอำนาจและอิสระในการ ปฏิบัติงาน พนักงานจึงต้องการตอบแทนแสดงออกด้วยพฤติกรรมการทำงานที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและ ความผูกพันในงาน ซึ่งโดยรวมแล้วส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานขึ้น ทั้งในเรื่องการพัฒนา ความรู้ความสามารถของตนเองและการมีพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Eisenberg et al. (2018) ที่ทำกับหน่วยงานภาครัฐในประเทศอิสราเอล ในการเชื่อมโยง ถึงวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning Culture) กับ พฤติกรรมการทำงาน เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้อันประกอบไปด้วย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในการทำงาน (Continuous Learning) การตอบข้อสงสัยและให้ความสำคัญกับการสนทนา (Inquiry and Dialogue) ความร่วมมือของทีมงานและการเรียนรู้ของทีมงาน (Collaboration and Team Learning)

การสร้างระบบเพื่อรองรับการแบ่งปันความรู้และจัดการความรู้ (Creating Systems to Capture and Share Learning) ให้อำนาจในการคิดตัดสินใจผ่านมุมมองของกลุ่ม (Empowering People toward a Collective Vision) เชื่อมต่อความคิดความรู้ของบุคคลในองค์กรต่อสิ่งแวดล้อมในองค์กร (Collecting the Organization to Its Environment) และ การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) มีอิทธิพลต่อการมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยจากการวิจัยพบว่า เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่ให้โอกาสแก่พนักงานได้มีอำนาจในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลความรู้ของตน พนักงานจะมีพฤติกรรมอันดีในการช่วยเหลือผู้อื่น ช่วยเหลือองค์กร ซึ่งด้วยอิทธิพลของภาวะผู้นำ ความยุติธรรม วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรนี้ หากพิจารณาโดยรวมแล้ว คือการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรต่อบุคลากร ซึ่งเมื่อบุคลากรเกิดการรับรู้แล้ว เกิดความรู้สึกเป็นสมาชิกที่สำคัญ เกิดความต้องการตอบสนองต่อการสนับสนุนช่วยเหลือนั้น บุคลากรจะแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งด้วยพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรหรือบทบาทพิเศษนี้ จะเกิดขึ้นได้ยากหรือไม่เกิดขึ้นหากในการทำงานมีข้อจำกัดมากมีความเครียดสะสมสูง แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร สามารถต้านทานลดทอนความเครียดอันเกิดจากงานได้ และพัฒนาพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ (Jain, Giga and Cooper, 2012)

ผลจากการทดสอบสมมติฐานในข้อนี้จึงแสดงให้เห็นได้ว่า หากองค์กรมีนโยบายหรือวัฒนธรรมในการทำงานที่สนับสนุนช่วยเหลือพนักงาน เห็นคุณค่าของพนักงาน สนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้มีอิสระทางความคิด มีโอกาสทำงานในงานที่สำคัญหรือเป็นสมาชิกในทีมที่สำคัญ ให้โอกาสพนักงานในการเจริญก้าวหน้า ให้ความยุติธรรมเท่าเทียม สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้น พนักงานจะมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นำมาซึ่งการมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.5 อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน

หลักธรรมในการปกครอง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน โดยสภาวะแวดล้อมในการทำงาน คือสิ่งที่พนักงานรับรู้ได้ประมวผลได้จากการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นในทางบวกและทางลบ ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย คือ ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยลักษณะงานคือสิ่งที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยตรง ทั้งวิธีการทำงาน ภาระงาน สิ่งสนับสนุนในการทำงาน ความอิสระในการทำงาน การได้รับมอบอำนาจในการควบคุมงาน การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ในงาน และ โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน สำหรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วยลักษณะทางกายภาพของสถานที่ทำงาน และ ความสัมพันธ์กับบุคลากรในการทำงาน โดยสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่กล่าวนี้ เป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร คือเป็นสิ่งปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์ (Putra, 2019) เกิดจากค่านิยมของผู้บริหารองค์กร

ถ่ายทอดลงสู่พนักงานจากรุ่นสู่รุ่น ส่งผลให้เกิดเป็นความแตกต่างเป็นอัตลักษณ์ ซึ่งพนักงานที่เข้าร่วมกับองค์กร มีค่านิยมของตนเองเป็นบรรทัดฐาน หากค่านิยมตนเองสอดคล้องกับองค์กร พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงาน หากค่านิยมไม่สอดคล้องกับองค์กร จะพบกับความอึดอัดไม่สบายใจ พัฒนาเป็นความเครียด และยิ่งหากพบว่าสิ่งที่บุคคลได้สร้างคุณค่าโดยการปฏิบัติงานนั้นไม่ได้รับการรับรู้ซึ่งโดยองค์กร บุคคลจะเกิดความไม่พึงพอใจ เครียด ต้องการลาออกจากองค์กร หรือไม่อยากทำงาน เป็นไปตามทฤษฎีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม (Person-environment fit theory) (French et al., 1982) ที่ได้อธิบายถึงการเข้ากันได้ระหว่างบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล ความต้องการส่วนบุคคล เป้าหมายส่วนบุคคล ในการทำงาน กับสภาวะแวดล้อมที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ลักษณะองค์กร ลักษณะงาน ซึ่งเมื่อบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลเข้ากันไม่ได้กับสภาวะแวดล้อมในการทำงานแล้ว ความเครียดและปัญหาทางสุขภาพจิตจะเกิดขึ้น พัฒนาเป็นภาวะหมดไฟในการทำงานได้ โดยทางที่บุคคลจะก้าวผ่านภาวะหมดไฟในการทำงานและสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่ตนเองได้นั้นต้องเกิดการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของบุคคลเอง คือการปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับงานและสภาวะแวดล้อม และการปรับเปลี่ยนในส่วนขององค์กรและหัวหน้างาน เช่นการที่หัวหน้างานปรับเปลี่ยนสภาวะแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการสร้างความเข้ากันได้ให้เกิดขึ้นระหว่างความต้องการของบุคคลกับสภาวะแวดล้อมในการทำงานนั่นเอง (Travaglianti et al., 2016) โดยสภาวะแวดล้อมในการทำงานนี้ เปรียบเสมือนความต้องการจากงาน (Demands) ในเรื่องของลักษณะงาน ปริมาณงาน และเวลาในการทำงาน และยังเป็นเสมือนทรัพยากรที่องค์กรได้มอบให้กับพนักงาน คือ สิ่งอำนวยความสะดวก อำนาจในการปฏิบัติงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน โอกาสในการเจริญก้าวหน้า การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร ตามตัวแบบความต้องการของงานและปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (The Job Demands – Resources Model: JD-R Model) (Babakus, Yavas and Ashill, 2009; Demerouti et al., 2001; Hobfoll, 1989) ซึ่งด้วยความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการจากงานและทรัพยากรที่ได้รับนี้ หากไม่มีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมคือความต้องการจากงานมากกว่าทรัพยากรติดต่อกันเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ความเครียดความทุกข์ในการทำงานเกิดขึ้นกับพนักงาน พัฒนาเป็นภาวะหมดไฟในการทำงานในท้ายที่สุด ซึ่งจากการวิจัยครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นว่า ด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรที่ดีตามหลักธรรมในการปกครอง นำมาซึ่งการป้องกันหรือมีอิทธิพลทางลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงานได้ ด้วยหลักธรรมในการปกครองเป็นเสมือนทรัพยากรอันดีที่องค์กรมอบให้กับพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกันกับความต้องการขององค์กรต่อพนักงาน

จากผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าผู้บริหารองค์กรมีการใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนาในการปกครององค์กรทั้งโดยทางตรงและในลักษณะการบริหารที่สอดคล้องกับหลักธรรมในการปกครอง ทั้งในเรื่องของการรับฟังความคิดเห็น การให้

โอกาสและอิสระในการปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นการทำงานในรูปแบบทีม การสร้างการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ความเป็นกันเองกับพนักงาน และ การทำตนเป็นแบบอย่าง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างสภาวะแวดล้อมที่ดีในการทำงานด้วยนโยบายของผู้บริหาร และจากผลการวิเคราะห์ภาวะหมดไฟในการทำงานของพนักงานที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอันเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์การหรือการปฏิบัติตนของผู้นำในการบริหารองค์การ เช่นงานวิจัยของ Okpozo et al. (2017) ที่ทำกับแพทย์ฝึกหัด ใน the South Atlantic Division ประเทศสหรัฐอเมริกา ถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งพบว่า ด้วยพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่ยืนหยัดอยู่บนความถูกต้อง อยู่บนความยุติธรรม ใส่ใจในบุคลากร คอยดูแลช่วยเหลือ ส่งเสริมการพัฒนา มีการสื่อสารที่ดี นำมาซึ่งการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือต่อบุคลากร และนำมาซึ่งความมั่นใจในความสามารถของบุคลากร และด้วยการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือนั้น สามารถป้องกันหรือบรรเทาความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ได้เป็นอย่างดี และความมั่นใจในความสามารถตนเองของบุคลากรนั้น นำมาซึ่งความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้ไม่เกิดการลดทอนความสามารถตนเองลง ซึ่งทั้งสองนี้เป็นอาการของภาวะหมดไฟในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lin and Liu (2017) ที่พบว่า ด้วยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนำมาซึ่งความผูกพันในงาน และสามารถป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งมีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจลาออกจางาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Brown and Roloff (2015) ที่ทำกับครูในประเทศสหรัฐอเมริกาว่า แม้แต่ภายใต้สถานการณ์ที่พนักงานต้องทำงานหนักกว่าปรกติ หากองค์การได้สื่อสารให้พนักงานรับรู้ได้ว่า การทุ่มเททำงานของพนักงานนี้มีคุณค่าและได้รับการรับรู้และตอบแทนโดยองค์การ จะช่วยป้องกันการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานได้เป็นอย่างดี โดยทั้งนี้ ด้วยพฤติกรรมของผู้นำที่ดีนั้น ไม่เพียงแต่ป้องกันการเกิดขึ้นของภาวะหมดไฟในการทำงานเท่านั้น หากแต่นำมาซึ่งความสุขในการทำงานของบุคลากร เช่น ในงานวิจัยของ Semedo, Coelho and Ribeiro (2019) ที่พบว่า ด้วยการรับรู้ถึงภาวะผู้นำที่แท้จริงของพนักงานบริษัทในประเทศโปรตุเกส นำมาซึ่งความเป็นอยู่ที่ดี เกิดความสุข และเกิดความผูกพันองค์การ ด้วยว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงนี้ มีการแสดงออกถึงอารมณ์ทางบวก มั่นคงบนพื้นฐานของจริยธรรม แสดงออกอย่างเปิดเผย มีความฉลาดทางอารมณ์ สนับสนุนให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ตาม ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเชื่อใจ เกิดความผูกพันองค์การ เกิดความสุข และไม่เกิดซึ่งความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zeb et al. (2020) ที่แสดงให้เห็นว่า การรับรู้ของบุคลากรต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถนำมาซึ่งบรรยากาศในการทำงานแบบทีมที่ประกอบไปด้วยความรู้สึกปลอดภัยและความเชื่อใจ เป็นผลดีต่อจิตใจของบุคลากร นำมาซึ่งการแบ่งปันความรู้ในองค์การและความคิดสร้างสรรค์ สำหรับผู้นำแบบใฝ่บริการนั้น (Servant Leader) คือผู้นำที่นึกถึงผู้อื่นก่อนตนเอง มีใจรักงานบริการ คอยช่วยเหลือสนับสนุนพนักงานในองค์การ มีความสามารถในการประเมินความสามารถพนักงานและสื่อสารในเรื่องการปรับปรุง

และการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานได้เป็นอย่างดี คิดถึงความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและส่งเสริมพนักงานให้ได้ดีเสมอ จึงเป็นที่รักของพนักงาน ซึ่งหากพิจารณาถึงอิทธิพลของผู้นำแบบไฟบริการนี้ กับภาวะหมดไฟในการทำงาน มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Seikh, Ishaq and Inam (2019) ที่ทำกับพนักงานธนาคารในประเทศปากีสถาน ซึ่งพบว่าผู้นำแบบไฟบริการมีอิทธิพลทางลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน หรือสามารถป้องกันการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานขึ้นในองค์กรได้นั่นเอง และสอดคล้องกันกับ Chen and Chen (2017) ที่ได้ทำกับพยาบาลในภาคใต้ของประเทศไต้หวันพบว่า หากพนักงานรับรู้ได้ถึงประสิทธิผลของผู้นำในการจัดการ สามารถลดปัญหาการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานกับพยาบาลได้ และเมื่อส่งผลป้องกันการเกิดหรือบรรเทาภาวะหมดไฟในการทำงานให้กับพยาบาลแล้ว จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรเพิ่มขึ้น รวมถึงยังมีอิทธิพลส่งต่อไปยังการยับยั้งการตัดสินใจลาออกจากงานได้ จึงสามารถแสดงให้เห็นได้ว่า ด้วยพฤติกรรมอันดีของผู้นำหรือหัวหน้างานในองค์กร อันมีด้วยการช่วยเหลือพนักงาน สนับสนุนในความเจริญเติบโต มีการสื่อสารที่ดีด้วยความโปร่งใสและใช้วาจาสุภาพให้เกียรติ พิจารณาผลตอบแทนอย่างเหมาะสม พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงาน ลดปัญหาการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน อันเป็นสาเหตุให้เกิดการลาออกจากงานได้

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ได้แสดงให้เห็นว่า หากผู้บริหารมีหลักธรรมในการปกครองเป็นเครื่องมือหรือนโยบายในการจัดการองค์กร จะนำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน พนักงานรู้สึกถึงความเพียงพอเหมาะสมของทรัพยากรหรือสิ่งที่ได้รับจากองค์กรในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้พนักงานไม่เกิดความเครียด สามารถป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงานได้เป็นอย่างดี เมื่อพนักงานไม่เกิดภาวะหมดไฟในการทำงานแล้ว จะช่วยพัฒนาสมรรถนะขององค์กรได้อย่างดี สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ โดยไม่ต้องพะวงกับปัญหาการขาดลาของพนักงาน หรือปัญหาการลาออกและการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ อันเกิดจากภาวะหมดไฟในการทำงานของพนักงานที่เกิดขึ้น

จากผลของการวิจัยในครั้งนี้ สอดคล้องกับนักวิชาการที่ศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรกับภาวะหมดไฟในการทำงานเช่น งานวิจัยของ Capone and Petrillo (2015) ที่ทำกับครูในประเทศอิตาลีเพื่อพิสูจน์ถึงการรับรู้ซึ่งความยุติธรรมในองค์กรต่อความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงานและภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งให้ผลว่าการรับรู้ซึ่งความยุติธรรมในองค์กรนำมาซึ่งอิทธิพลทางลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน และ Chen and Chen (2017) ที่แสดงว่า การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็น การให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถ การฝึกอบรม การให้อิสระในการทำงาน การให้โอกาสในการตัดสินใจ การให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในงานที่สำคัญ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน นำมาซึ่งการป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงานได้เป็นอย่างดี และเมื่อภาวะหมดไฟ

ในการทำงานไม่เกิดแล้ว ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรของพนักงาน อันสามารถลดปัญหาการลาออกจากงานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nguyen and Chang (2018) ที่ได้ผลว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) นำมาซึ่งภาวะหมดไฟในการทำงาน ด้วยว่าความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองนั้นเกิดจากการได้รับข้อมูลให้เกิดความมั่นใจ ในประสิทธิภาพตนเองต่อภาระงานจึงส่งผลให้บุคคลผู้มีความมั่นใจในความสามารถตนเองมุ่งมั่นทำงานอย่างไม่ย่อท้อ แต่อย่างไรก็ตามหากข้อมูลที่ได้รับมานั้นไม่ตรงตามจริง ความผิดพลาดผิดหวังจากการทำงานอาจนำไปสู่ภาวะหมดไฟในการทำงานได้ แต่ทั้งนี้ ด้วยประโยชน์จากการรับรู้ความสามารถของตนเองผ่านการกระตุ้นบอกกล่าวหรือการทำงานใดให้สำเร็จลุล่วงลงไปได้นั้น หากได้รับการสนับสนุนให้ได้มีส่วนร่วมในงานที่สำคัญ มีโอกาสในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน ซึ่งเป็นการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรที่สำคัญ สามารถที่จะป้องกันปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงานได้ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Jung and Yoon (2019) ที่แสดงว่า ในงานบริการโรงแรม บ่อยครั้งที่พนักงานหญิงได้รับการคุกคามทางเพศ ทั้งจากแขกของโรงแรมหรือหัวหน้างาน นำมาซึ่งภาวะหมดไฟในการทำงาน และนำไปสู่การลดลงหรือหายไปของพฤติกรรมการให้บริการที่ดีของพนักงานได้ โดยทั้งนี้หากพนักงานเกิดความรู้สึกว่าองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้นมีความปลอดภัยเป็นอย่างสูง ด้วยความปลอดภัยนั้นจึงนำมาซึ่งการลดลงของภาวะหมดไฟในการทำงานได้ และเป็นที่มาให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการบริการที่ดีขึ้นด้วย โดยความรู้สึกปลอดภัยที่ได้รับจากองค์กรนี้เป็นเสมือนทรัพยากรจากองค์กร เป็นเสมือนการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร สอดคล้องกันกับจักรวรรดิวัตร 12 ของหลักธรรมในการปกครอง ซึ่งด้วยผลการวิจัยครั้งนี้และผลการวิจัยก่อนหน้าที่สอดคล้องกันนี้ เป็นไปตามโมเดลเรื่อง Job-Demands-Control Model (JD-C Model) ของ Karasek (1979), The Demands-Control-Support (DCS) Model ของ Johnson and Hall (1988) และ The Job Demands – Resources Model (Demerouti et al., 2001) ที่แสดงว่า การป้องกันปัญหาอันเกิดจากการทำงานให้พิจารณาในเรื่องของความต้องการจากงาน คือสิ่งที่องค์กรปรารถนาจะได้จากพนักงาน ให้สอดคล้องกับทรัพยากร คือสิ่งที่องค์กรได้มอบให้กับพนักงาน โดยปัญหาความไม่สอดคล้องกันสามารถช่วยเหลือได้ด้วยการสนับสนุนจากองค์กรในเรื่องการให้อำนาจกับพนักงานในการทำงานและการให้การสนับสนุนช่วยเหลือพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่นในงานวิจัยของ Gong et al. (2017) ที่แสดงให้เห็นว่า ด้วยการป้อนกลับในเรื่องผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งในส่วนดีและไม่ดี การให้ข้อมูลสิ่งที่ต้องการให้พนักงานเกิดการพัฒนาเพิ่มเติมหรือแก้ไข นำมาซึ่งความรู้สึกที่ดีของพนักงานต่อความใส่ใจของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน จึงลดปัญหาความเครียด ความหดหู่ในการทำงานลง ไม่นำมาซึ่งภาวะหมดไฟในการทำงาน มากไปกว่านั้น ด้วยความใส่ใจสนใจของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เมื่อแสดงออกในเรื่องการมอบอำนาจ การยอมรับในความคิด ในความสามารถ การให้อิสระในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ดี สามารถป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงานได้

ผลจากการทดสอบสมมติฐานในข้อนี้จึงแสดงให้เห็นได้ว่า ด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การต่อพนักงานตามหลักธรรมในการปกครองนี้ สามารถนำมาซึ่งความรู้สึกปลอดภัย ความสุขความพึงพอใจในงาน นำมาซึ่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดี ป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงานได้ จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งขององค์การ ในการสร้างค่านิยมให้เกิดกับองค์การในเรื่องของการมีหลักธรรมในการปกครอง เพื่อป้องกันการเกิดขึ้นของภาวะหมดไฟในการทำงานกับบุคลากร อันไม่เพียงแต่ไม่สร้างประโยชน์แต่กลับสร้างปัญหาในเรื่องการปฏิบัติงานที่ขาดประสิทธิภาพ การลางานบ่อยครั้ง และการตัดสินใจลาออกจากงาน

2. ปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงอิทธิพลของ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และภาวะหมดไฟในการทำงาน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ ซึ่งสามารถอธิบายผลจากการศึกษาได้ดังนี้

2.1 อิทธิพลของความพึงพอใจในงาน ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ความพึงพอใจในงาน คือความรู้สึกของพนักงานต่อสิ่งที่ได้รับจากองค์การในการทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์การเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ โดยพนักงานมีความคาดหวังถึงสิ่งที่ตนเองยอมทุ่มเทให้ จากความรู้ความสามารถ กำลังแรง เวลาทั้งส่วนตัวและเวลาที่ให้กับครอบครัว กับองค์การ โดยความคาดหวังนั้นเกิดจากปัจจัยภายในตนเองของพนักงานเอง คือ ความประสงค์ในการทำงาน ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความประสงค์ในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ และความประสงค์ที่จะเติบโตก้าวหน้าในอาชีพที่ทำ และเกิดจากปัจจัยภายนอกที่องค์การเป็นผู้มอบให้ โดยจะสะท้อนออกมาในรูปของทรัพยากรอันมีค่า เช่น เงินเดือน ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ สวัสดิการ สถานที่ทำงานอันสะอาดปลอดภัย ได้รับความใส่ใจดูแลโดยผู้บริหาร ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การให้มีโอกาสในการเรียนรู้พัฒนาตน โอกาสในความก้าวหน้า และความมีอิสระในการคิด การตัดสินใจ ได้รับการมอบอำนาจ ซึ่งหากองค์การได้เข้าใจถึงความคาดหวังเหล่านี้ของพนักงานแล้ว การตอบแทนให้กับพนักงานตามความคาดหวังโดยเหมาะสมนำมาซึ่ง การรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การของพนักงาน เมื่อเกิดการรับรู้แล้ว พนักงานเกิดความรู้สึกต้องตอบแทน จึงแสดงออกด้วยการมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งตามภาระงานตน โดยการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และต่อสภาวะแวดล้อม ซึ่งรวมถึงการใส่ใจเรียนรู้ในงาน ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง และสิ่งใหม่ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน เป็นตัวแทนองค์การในเรื่องของความคิดและพฤติกรรม นำพาองค์การไปสู่องค์การที่มีสมรรถนะสูงได้ ซึ่งด้วยนโยบายการจัดการองค์การของ ปตท. ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานอันนำไปสู่พฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ดีซึ่งส่งผลผลักดัน

องค์การส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศได้

จากผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของ ปตท. แสดงให้เห็นถึงความมีเมตตาเป็นหลักในการบริหารองค์การ คือรักและอยากให้พนักงานมีความสุข โดยในหลายท่านได้เน้นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความรู้ความสามารถ ให้ความยุติธรรม มีการมอบอำนาจและอิสระในการคิดในการวางแผนงาน ทั้งยังรับฟังในความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของพนักงานเพื่อประกอบการตัดสินใจในการวางนโยบายการบริหารหรือดำเนินการใด ๆ รวมถึงปฏิบัติกับพนักงานด้วยความสุภาพมีวาจาไพเราะเป็นกันเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้นำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน อันสะท้อนให้เห็นถึงค่าความพึงพอใจในงานของพนักงานจากผลการวิจัยเชิงปริมาณที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จึงสามารถอธิบายได้ว่าการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การและภาวะผู้นำที่ได้แสดงออกโดยผู้บริหารผ่านการจัดการองค์การนั้น นำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน และส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น พบว่า ความพึงพอใจในงานได้ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร อันจะนำองค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูงได้ โดยความพึงพอใจในงานนั้นเกิดจากการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การต่อสิ่งที่พนักงานคาดหวัง นำมาซึ่งการตอบสนอง โดยพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การนั้น สามารถแสดงได้ในเรื่องของ ผลตอบแทน สวัสดิการ การมอบอำนาจ การให้อิสระในการทำงาน การให้ความสำคัญใส่ใจ การดูแลพนักงานด้วยความรักความเมตตา สร้างโอกาสในการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ต้องไม่ลืมไปถึงว่าความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่พนักงานได้รับมีความสอดคล้องกับสิ่งที่คาดหวัง เพราะฉะนั้นองค์การจึงต้องพิจารณาสอบถามถึงความคาดหวังของพนักงาน มิใช่การสนับสนุนช่วยเหลือไปตามความคิดของผู้บริหารเอง เพราะการให้โดยไม่เกิดการตอบสนองต่อความต้องการนั้น อาจนำมาซึ่งผลลบดังเช่นผลจากงานวิจัยในครั้งนี้ ที่ได้แสดงให้เห็นว่า การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การตามหลักธรรมในการปกครองนำมาซึ่งผลในทางลบต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร อันแสดงให้เห็นถึงการไม่ตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังจากพนักงาน

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับนักวิชาการที่ทำการศึกษาถึงอิทธิพลของความพึงพอใจในงานต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น Tran, Hien and Baker (2020) ที่แสดงให้เห็นว่า ด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การที่แสดงออกมาโดยการมอบอำนาจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานและด้วยความพึงพอใจในงานส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นแล้ว แต่หากพนักงานเกิดความเครียดสะสมจากปริมาณงานและเวลาในการทำงานที่จำกัด อาจนำมาซึ่งการลดลงของพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ และด้วยความพึงพอใจในงานนั้นสามารถ

เกิดขึ้นได้จากทั้งปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยภายนอก ดังนั้นบุคคลากรที่มีลักษณะพิเศษ คือเป็นผู้มีเป้าหมายระยะยาวอย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นพยายามสูงที่จะบรรลุถึงเป้าหมายนั้น หรือที่เรียกว่า Grit จะมีความพึงพอใจในงานได้เป็นอย่างดี ด้วยความมุ่งมั่นส่วนตนต่อเป้าหมายอันเป็นความพึงพอใจในงานที่เกิดจากภายในของบุคคล เช่นในงานวิจัยของ Kim, Lee and Kim (2019) ที่ศึกษาถึงกลุ่มพนักงานบริการโรงแรมที่มีความเป็น Grit พบว่า ด้วยความพยายามให้ถึงจุดหมายจะนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานได้เป็นอย่างดี และด้วยความพึงพอใจในงานนั้นจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจากงานวิจัยนี้ สามารถพิจารณาได้ว่า ด้วยปัจจัยภายในของบุคคลนั้น หากไม่สามารถสอดรับด้วยปัจจัยภายนอกขององค์กร คือ โอกาสในการเจริญก้าวหน้า การได้รับความเชื่อใจ การได้รับการมอบอำนาจ หรืออิสระในการทำงาน ความพยายามมุ่งมั่นในจุดหมายไม่อาจเกิดขึ้นได้ ด้วยไม่มีจุดหมายให้บุคคลนึกถึง เพราะฉะนั้นการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรอย่างเหมาะสมจึงนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานสูงหรือผู้มีลักษณะของ Grit นี้ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Sungu, Weng and Kitiule (2019) ที่กล่าวถึงว่า การรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยทั้งนี้ด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรนั้น หากสนับสนุนช่วยเหลือโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การมอบอำนาจ การให้อิสระในการทำงาน และ โอกาสในความก้าวหน้าและพัฒนาตนเองนั้น ไม่สามารถที่จะเพิ่มความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ หากแต่ต้องพิจารณาในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hendri (2019) ที่พบว่า ด้วยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรเป็นวัฒนธรรม มีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้พัฒนาตนเอง นำมาซึ่ง ความพึงพอใจในงาน และด้วยความพึงพอใจในงานนั้นนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพียงอย่างเดียววันั้น โดยไม่ผ่านความพึงพอใจในงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรเลย ซึ่งสะท้อนได้ว่า ด้วยลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสอดคล้องกับการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรนี้ หากไม่เกิดการรับรู้โดยพนักงานและไม่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น จะไม่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ด้วยงานวิจัยในครั้งนี้และงานวิจัยที่สอดคล้องนี้ได้แสดงให้เห็นว่า การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรต่อพนักงานนำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในงานที่เกิดขึ้นนั้นจะนำมาซึ่งการมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร หากแต่การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรนั้นต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงาน ต้องพิจารณาให้ครอบคลุมถึงความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานทั้งในการปฏิบัติงานและสุขภาพ และด้วยพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นนี้ จะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและความสำเร็จขององค์กรได้ ดังเช่น

ในงานวิจัยของ Salminen, Vanhala and Heilmann (2016) ที่ทดสอบกับบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศฟินแลนด์ พบว่า ด้วยความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรที่เกิดขึ้น สามารถนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร และพัฒนาไปสู่สมรรถนะของหน่วยงานและประสิทธิภาพองค์กรได้

ผลจากการทดสอบสมมติฐานในข้อนี้จึงแสดงให้เห็นได้ว่า ด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรต่อพนักงานนำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในงานนั้นนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรอันส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพองค์กรในท้ายที่สุด จึงควรที่ผู้บริหารองค์กรต้องใส่ใจในความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยพิจารณาถึงความคาดหวังของพนักงานจากการทำงาน และสนับสนุนช่วยเหลือในความคาดหวังนั้น เพื่อให้เกิดการตอบแทนจากพนักงานด้วยพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.2 อิทธิพลของความผูกพันองค์กร ต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

ความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยความผูกพันองค์กรคือการที่พนักงานมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร เชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เกิดความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองและองค์กร และประสงค์ที่จะอยู่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป โดยทั้งนี้ความผูกพันองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้จาก การที่ค่านิยมส่วนบุคคลเข้ากันได้กับค่านิยมขององค์กรจึงเกิดการยอมรับในเป้าหมายและพร้อมพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย เกิดจากความรู้สึกทางด้านจริยธรรมในการต้องตอบแทนองค์กรจากสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ และเกิดจากการพิจารณาแล้วถึงประโยชน์ของการคงอยู่กับองค์กรว่ามีสิ่งที่ดีเกินกว่าจะไปอยู่ที่ใหม่ ด้วยลักษณะของความผูกพันองค์กรนี้ล้วนมีอิทธิพลส่งไปถึงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร อันประกอบด้วย พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน คือการที่บุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ และพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม คือ บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน รักการเรียนรู้ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี และมีพฤติกรรมที่ดีในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร อันเป็นผลประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งในเรื่องของการลดลงของความตั้งใจในการลาออกจากงาน การพัฒนาผลกำไร การพัฒนาคุณภาพของงาน การพัฒนานวัตกรรมใหม่ การสร้างชื่อเสียงขององค์กรให้รู้จักกว้างขวาง และเกิดความไว้วางใจในการทำงานแบบทีม (Guillon and Cezanne, 2014 cited in Salminen, Vanhala and Heilmann, 2016) ซึ่งจากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าบุคลากรของ ปตท. มีค่าความผูกพันองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และด้วยความผูกพันนี้ส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ค่านิยมองค์กรที่สามารถพบเห็นได้ด้วยการแสดงออกในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) คือ มีความผูกพันกันในองค์กรมาก มีความเป็นครอบครัวแสดงออกต่อกันแบบพี่น้อง

มีความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียว เห็นแก่ประโยชน์องค์กรเป็นที่ตั้ง บุคลากรทำงานอย่างมุ่งมั่นไม่ย่อท้อ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานสูง เชื่อใจไว้วางใจกันในการทำงาน และบุคลากรมีความระลึกถึงประโยชน์ของสังคมร่วมไปกับประโยชน์ขององค์กร อันแสดงให้เห็นว่า ด้วยระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงที่อยู่กับองค์กรมานั้น ได้เห็นถึงความผูกพันของพนักงานจากรุ่นสู่รุ่น พัฒนาเป็นค่านิยมและวัฒนธรรม นำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานที่พนักงานสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี รวมถึงมีการพัฒนาตนเอง ปรับตัวได้ต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นตัวแทนขององค์กรในเรื่องต่าง ๆ อันนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรตามการสะท้อนในเรื่องของรายได้ และรางวัลที่ได้รับมอบจากองค์กรต่าง ๆ รวมถึงการยอมรับจากสังคม

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น พบว่า ด้วยความผูกพันขององค์กรนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรอันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการสร้างค่านิยมร่วมที่ดีให้เกิดกับพนักงาน พัฒนาเป้าหมายขององค์กรที่เป็นจริงเข้าใจได้ง่ายและเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและต่อสังคม เพื่อให้พนักงานยอมรับในค่านิยมนั้น เกิดความสอดคล้องเข้ากันได้ระหว่างค่านิยมส่วนตัวของพนักงานกับองค์กร โดยทั้งนี้ ไม่เพียงแต่ค่านิยมที่เข้ากันได้เท่านั้น ด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรกับพนักงานนำมาซึ่งความรู้สึกต้องตอบแทนตามหลักของจริยธรรม รวมถึงสามารถยืดหยุ่นให้พนักงานเกิดการชั่งน้ำหนักของการลาออกไปปฏิบัติงานยังองค์กรอื่นหรือประกอบอาชีพอื่นกับการคงอยู่ในองค์กรต่อไป จึงเห็นว่าองค์กรควรพิจารณาเรื่องการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรกับพนักงานเป็นสำคัญควบคู่ไปกับการพิจารณาค่านิยมของพนักงานด้วย เพราะการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรโดยไม่คำนึงถึงค่านิยมของพนักงานนั้นอาจไม่นำมาซึ่งการยอมรับหรือการรับรู้ในสิ่งที้องค์การให้ นั้น ไม่ส่งผลให้เกิดความผูกพันขององค์กรขึ้น ซึ่งจะส่งผลในทางลบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรได้

นอกจากนี้ ผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับนักวิชาการที่ทำการศึกษาถึงอิทธิพลของความผูกพันขององค์กรต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เช่นในงานวิจัยของ Razzaq et al. (2018) ที่ทำกับข้าราชการกระทรวงสาธารณสุขประเทศปากีสถานถึงเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรกับความผูกพันขององค์กรและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ซึ่งได้ผลที่แสดงให้เห็นว่าด้วยการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งแสดงถึง การสร้างความรู้ให้เกิดขึ้น การตกผลึกองค์ความรู้ การจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระเบียบ และการแบ่งปันความรู้ในองค์กรนั้น นำมาซึ่งความผูกพันขององค์กร ด้วยบุคลากรได้รับการใส่ใจสนใจ เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างกันของบุคลากรและกับองค์กร และด้วยความผูกพันขององค์กรที่เกิดขึ้นนี้ นำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานทั้งในแบบพฤติกรรมการทำงานต่อภาระงานและพฤติกรรมการทำงานต่อสภาวะแวดล้อม เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Hendri (2019) ที่ผลจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศและเครื่องมือส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากร เกิดการแบ่งปันความรู้ มีวิธีการและหลักปฏิบัติ

ในการเรียนรู้ และเกิดการพัฒนาคำคิด นำมาซึ่งความผูกพันองค์กร และความผูกพันองค์กรนั้น นำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร จากทั้งงานวิจัยของ Razzaq et al. (2018) และ Hendri (2019) นี้ แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินกิจการขององค์กร นำมาซึ่งความผูกพันที่ดีและส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดี ทั้งนี้ไม่เพียงแต่การมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ด้วยความรู้ความสามารถเท่านั้น การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรในรูปของรางวัลหรือแรงจูงใจ ก็มีผลผลักดันให้เกิดความผูกพันองค์กรขึ้น ดังในงานวิจัยของ Chong and Law (2016) ที่การบริหาร การให้รางวัลหรือแรงจูงใจจากการทำงานด้วยวิธีการหรือหลักการที่แสดงผลได้อย่างชัดเจน มีการให้ ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นตามผลงาน มีการปรับระดับเลื่อนขั้นตามผลงาน ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น ในตัวของผู้บริหารนำมาซึ่งความผูกพันองค์กร และด้วยความผูกพันองค์กรนี้ นำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดี ในการปฏิบัติงาน โดยทั้งนี้ ความผูกพันองค์กรที่เกิดกับพนักงานและนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีใน การปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ไม่ใช่เพียงแต่เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรขนาดใหญ่เท่านั้น แม้แต่ใน องค์กรขนาดเล็กหรือธุรกิจครอบครัวเองนั้น ด้วยความผูกพันองค์กรที่เกิดขึ้นนั้นได้นำมาซึ่งพฤติกรรม ที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม ดังเช่นในงานวิจัยของ Franco and Franco (2017) ที่ทำกับ SMEs รูปแบบธุรกิจครอบครัวในประเทศ โปรตุเกส ที่พบว่า ความผูกพันองค์กรที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมของ องค์กรนั้นนำมาซึ่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อมได้เป็นอย่างดี ด้วยเมื่อบุคลากรเกิด ความเชื่อในเป้าหมายองค์กรแล้ว เกิดค่านิยมร่วมกับองค์กรแล้ว พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของ บุคลากรจะเป็นไปเพื่อเป้าหมายขององค์กร

ผลจากการทดสอบสมมติฐานในข้อนี้จึงแสดงให้เห็นได้ว่า ความผูกพันองค์กรนั้น นำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งโดยตรงต่อภาระงานและต่อสภาวะแวดล้อม ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันองค์กรนั้นคือ การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร ในด้านการให้ ความสนใจใส่ใจต่อบุคลากร การสนับสนุนผลักดันให้เกิดการพัฒนาคำคิดความรู้ความสามารถ การให้ รางวัลแรงจูงใจที่เหมาะสม โอกาสในการเจริญเติบโตในตำแหน่งงาน การรับฟังความคิด การให้มีส่วน ร่วมในการแบ่งปันความรู้หรือข้อเสนอแนะการทำงาน และการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ นำมาซึ่งความผูกพันอันดีระหว่างพนักงานกับองค์กร เกิดการตอบแทนด้วยพฤติกรรมที่ดีใน การปฏิบัติงาน

2.3 อิทธิพลของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ของบุคลากร

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือ บทบาทพิเศษของ บุคลากรที่แสดงออกในการทำให้องค์กรบรรลุสู่เป้าหมายโดยเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือไปจาก

พฤติกรรมตามภาระงานโดยตรง ซึ่งได้แก่การให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลอื่นในองค์กร ความสำนึกในหน้าที่ของตน มีความสุภาพอ่อนน้อม และการให้ความร่วมมือกับองค์กรในเรื่องของการพัฒนาตนเองต่อความเปลี่ยนแปลง หรือประพฤตินั้นในแนวทางที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งมีเหตุปัจจัยมาจากความต้องการภายในตัวบุคคลเองอันเป็นลักษณะนิสัย พื้นฐานทางสังคมที่หล่อหลอม หรือจากความต้องการขององค์กรที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ดีออกมา โดยพฤติกรรมนี้จะแสดงออกในเรื่องของ การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การระลึกถึงว่าตนเองเป็นตัวแทนขององค์กรในด้านการแสดงออกหรือปฏิบัติต่อสังคมในทางที่ดี การมีอัธยาศัยอันดี ตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ รักในการเรียนรู้พัฒนาตนเองเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนี้หากมีในบุคลากรขององค์กรแล้ว จะนำมาซึ่งการมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร อันแสดงออกในสองด้าน คือ พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน อันเป็นพฤติกรรมโดยตรงที่ส่งผลให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และ พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม อันเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันของบุคลากร และเกิดการพัฒนาดนของบุคลากร นำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งในองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ หรือ ปตท. พบว่าบุคลากรมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนี้อยู่ในระดับค่อนข้างมาก สอดคล้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่อยู่ในระดับมาก จึงสังเกตเห็นได้ว่าด้วยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนำมาซึ่งการมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้บริหารองค์กรมีหลักความคิดในการปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยคำพูดที่ดีสุภาพและให้เกียรติต่อพนักงาน รับผิดชอบในความผิด สร้างความผูกพันที่ดีให้เกิดขึ้น มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ไม่เอาตนเองเป็นใหญ่ มองว่าการทำงานเป็นเรื่องของสังคมคนหมู่มาก และนึกถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก มีความตั้งใจในการทำงาน รับผิดชอบต่องานโดยแบ่งเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ และทั้งนี้ยังได้แสดงถึงค่านิยมของคน ปตท. ในเรื่องของความรักสามัคคี การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความผูกพันในสถานที่ทำงานสูง รับผิดชอบต่อหน้าที่ มององค์กรเป็นหลัก ด้วยความคิดและพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงนี้ ประกอบกับค่านิยมที่มีการถ่ายทอดมาจากรุ่นสู่รุ่นนี้ จึงส่งผลให้บุคลากรมีความรักในองค์กร มีความรู้สึกร่วมว่าตนเองเป็นสมาชิกขององค์กร และเป้าหมายขององค์กรคือสิ่งที่บุคลากรพึงมุ่งหมายร่วมกัน และแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่ดีอันเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ในที่สุดแล้วก่อให้เกิดการมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีอันนำไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้

ด้วยผลจากการวิจัยครั้งนี้ทั้งในรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณที่สอบถามในตัวของบุคลากรและเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้แสดงให้เห็นว่า หากองค์การสามารถพัฒนาความคิดให้บุคลากรทั้งหมดเกิดการยอมรับเอาเป้าหมายองค์การไว้กับตัว และเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งสามารถสร้างได้ด้วยการให้ความสำคัญกับบุคลากร และด้วยการรับรู้ถึงความสำคัญที่องค์การให้กับบุคลากรนี้จะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เพราะฉะนั้น ผู้บริหารจึงควรมุ่งเน้นการสร้างการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือต่อบุคลากรในเรื่องการให้ความสำคัญต่อความคิดโดยการรับฟังความคิดเห็น การให้อิสระในการทำงาน การมอบอำนาจให้กับบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้โอกาสในการเจริญเติบโตในอาชีพ เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการรับรู้อยู่เสมอว่าตนเองคือสมาชิกที่สำคัญขององค์การ ด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้น บุคลากรจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันเป็นบทบาทพิเศษสามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย

นอกจากนี้ ผลจากการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับนักวิชาการที่ทำการศึกษาด้านจิตวิทยาของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ในงานวิจัยของ Awwad and Agti (2011) ที่แสดงให้เห็นว่า ในธุรกิจธนาคารที่ต้องมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) นั้น การสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า การติดตามศึกษาคู่แข่ง และความร่วมมือกันภายในองค์การ สามารถพัฒนาได้ด้วยการสร้างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การให้เกิดขึ้นกับบุคลากรโดยการพัฒนาทัศนคติของบุคลากรให้เกิดความรักในองค์การมีความผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นำมาซึ่งการมุ่งเน้นการตลาดที่มีประสิทธิภาพ โดยการมุ่งเน้นการตลาดนี้เป็นเสมือนพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีพฤติกรรมตามภาระงาน คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า การพัฒนาตนเองให้ศึกษาในคู่แข่งและคิดวิธีการสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และการมีสัมพันธ์อันดีเกิดการประสานงานช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในองค์การ ครอบคลุมถึงการมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Indarti, Fernandes and Hakim (2017) ที่ทำกับผู้สอนในมหาวิทยาลัย ที่พบว่าด้วยบุคลิกภาพที่ดีส่วนบุคคล ความผูกพันองค์การ และความพึงพอใจในงานนั้นมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร โดยหากบุคลากรขององค์การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การร่วมด้วยนั้น จะยิ่งพัฒนาความรุนแรงของอิทธิพลให้มากยิ่งขึ้น จึงเห็นได้ว่าด้วยการมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนี้ นำมาซึ่งการมีพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร โดยการสร้างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้น เกิดจาก ความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในอาชีพ (Jawahar and Liu, 2016) โดยเมื่อบุคลากรพึงพอใจในงานและในอาชีพของตนแล้ว บุคลากรจะมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน เกิดสมาธิ มีความตั้งใจ รักการเรียนรู้รักการพัฒนาตนเอง เห็นประโยชน์แก่องค์การ มีพฤติกรรมอันดีให้ความช่วยเหลือต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับองค์การ

โดยในทางตรงกันข้าม หากภายในองค์การเกิดการเหยียดหยามกัน มีการโต้แย้งระหว่างกัน จะส่งผลให้การมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การลดน้อยลง ผู้บริหารจึงควรตรวจสอบความมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน หากพบว่าเกิดความแตกแยกหรือพนักงานคนใดแยกตัวออกไป ต้องเร่งแก้ไขและผลักดันให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี (Chung, 2014) ซึ่งการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในองค์การ และ ความร่วมมือกันในการทำงานนั้น สามารถนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานของบุคลากรได้เป็นอย่างดี (Shetach and Marcus, 2015) ซึ่งความพึงพอใจในงานนี้ส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานตามมา โดยทั้งนี้ผลจากงานวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ He, zang and Morrisson (2018) ที่ได้วิจัยถึงอิทธิพลของกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์การ (CSR) อันมีผลต่อพนักงานในธุรกิจโรงแรมในแง่ของการสร้างการระบุตัวตนต่อองค์การ (Organizational Identification) โดยการระบุตัวตนขององค์การนี้ คือ การตอบคำถามตัวเองของบุคลากรว่าตัวเองเป็นใครในองค์การ มีสถานะใดในองค์การ ประกอบขึ้นด้วยสองปัจจัย คือ การรับรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีการรับประโยชน์และมีการมอบประโยชน์ต่อองค์การ และ ความรักต่อองค์การ อันแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่ดี โดยกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์การ (CSR) นี้ นำมาซึ่งค่านิยมเรื่องความยั่งยืนอันมีพนักงานเป็นส่วนร่วมในการสร้างความยั่งยืน และลักษณะของการเห็นค่าของพนักงาน มีการสนับสนุนช่วยเหลือพนักงานในเรื่องต่าง ๆ ส่งผลให้พนักงานระบุตัวตนต่อองค์การ และด้วยการระบุตัวตนต่อองค์การนั้น แสดงผลด้วยการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อันส่งผลต่อเนื่องให้เกิดการมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดี นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นว่า การส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้นเป็นสิ่งดี แต่หากมากเกินไปจะส่งผลให้เกิดผลเสียได้ด้วยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้นจะเป็นไปด้วยการคิดพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนเกินพอดี นำมาซึ่งความล่าช้าในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน รวมถึงอาจขาดการทำงานเชิงรุกเกิดความกลัวต่อการดำเนินการ อาจกล่าวได้ว่า การมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเกิดจากการแลกเปลี่ยนของพนักงานต่อสิ่งที่ได้รับ โดยการสร้างความคาดหวังและแสดงพฤติกรรมที่ดีเพื่อให้ได้รับสิ่งที่คาดหวัง หรือการได้รับประโยชน์จากองค์การอันนำมาไปสู่ความผูกพันทั้งต่องานและต่อองค์การแสดงออกเป็นพฤติกรรม เช่นงานวิจัยของ Yin (2017) ที่แสดงให้เห็นว่า ด้วยความผูกพันในงาน มีอิทธิพลให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ลดปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงาน และป้องกันการมีพฤติกรรมด้านลบต่อการปฏิบัติงานได้

ผลจากการทดสอบสมมติฐานในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า เมื่อองค์การมีนโยบายในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในการทำงาน ทั้งระหว่างพนักงานเองและกับผู้บริหาร สร้างความผูกพันที่ดีให้เกิดขึ้นในการทำงาน ให้โอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีโอกาสเป็นส่วนหนึ่งในงานสำคัญ ให้อิสระในการทำงาน สิ่งเหล่านี้นำมาซึ่งความรู้ถึงตัวตนของพนักงานต่อองค์การว่าตนเองเป็นสมาชิกที่มีค่า เกิดความรักในองค์การ นำมาซึ่งการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี

ขององค์กร อันส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งต่อภาระงานโดยตรงและต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในท้ายที่สุด

2.4 อิทธิพลของภาวะหมดไฟในการทำงาน ต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร

ภาวะหมดไฟในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยภาวะหมดไฟในการทำงานคืออาการความผิดปกติที่เกิดขึ้นกับจิตใจของบุคคล อันสามารถนำไปสู่ปัญหาทางสุขภาพและการมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานได้ เช่น การตีตนออกห่างจากผู้อื่น การขาดงาน การลาออกจากงาน การทำงานเฉื่อยชาไม่พัฒนาตนเอง โดยภาวะหมดไฟในการทำงานนั้นเกิดจากความเครียดสะสมจากการทำงานเป็นระยะเวลาานาน เกิดเป็นความหดหู่ และพัฒนาเป็นอาการความเหนื่อยล้า ความเฉยเมินชาของผู้อื่นไม่มีตัวตน รู้สึกแยกกับตนเอง และรู้สึกว่าตนเองเป็นคนไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้แสดงพฤติกรรมที่ไม่น่าพึงประสงค์ในการปฏิบัติงานออกมา โดยค่าเฉลี่ยของภาวะหมดไฟในการทำงานของบุคลากร ปตท. พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย และมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรไม่เกิดความเครียดสะสมจากการทำงาน หรือมีก็เพียงส่วนน้อย โดยความเครียดนี้เกิดจากการที่ทรัพยากรที่บุคลากรได้รับจากองค์กรมีปริมาณน้อยไม่สมกับภาระงาน โดยทรัพยากรที่บุคลากรได้รับจากองค์กรที่สำคัญ คือ ความเอาใจใส่เห็นคุณค่าจากองค์กร แสดงออกมาในเรื่องของการไว้ใจในความสามารถ การมอบอำนาจในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน ให้อิสระในการปฏิบัติงาน มีสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรกับหัวหน้างาน กับผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน ทั้งยังมีสภาพสถานที่ทำงานที่ดีสะอาดมีความปลอดภัย มีเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการทำงานครบครัน และมีการตอบแทนในเรื่องของโอกาสในการเจริญเติบโต เงินเดือน ค่าชมเชย และผลประโยชน์ อย่างเหมาะสม ซึ่งเพียงพอต่อความต้องการจากงานหรือภาระงานที่องค์กรเรียกร้องจากบุคลากรในเรื่องของ ความรู้ ความสามารถ เวลาในการทำงาน ปริมาณงาน ข้อกำหนดในการทำงาน พฤติกรรมที่องค์กรพึงประสงค์ โดย ปตท. ได้แสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างความสมดุลที่ดีระหว่างทรัพยากรในการปฏิบัติงานกับภาระงานให้เกิดขึ้นได้ บุคลากรจึงมีภาวะหมดไฟในการทำงานที่ไม่สูง อันส่งผลดีต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้ความสนใจใส่ใจในบุคลากรมาก ไม่ประพฤติดนโดยใช้อำนาจสั่งการ แต่ทำเสมือนเป็นพี่น้อง รับฟังข้อคิดเห็น ทำตนเป็นแบบอย่าง ผลักดันให้เกิดการพัฒนาตนเอง ผลักดันการทำงานเป็นทีม มอบความดีความชอบคำชมให้บุคลากร มุ่งให้เกิดความสุขความสบายใจ และภายในการทำงาน มีความยุติธรรมค้ำถึงความถูกต้องเป็นหลัก มีความรักความเมตตา เป็นข้อประจําใจในการบริหาร ซึ่งด้วยผลจากการสัมภาษณ์นี้ ได้สะท้อนถึงการมอบทรัพยากรให้กับบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการจากองค์กรในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ไม่เกิดความเครียดสะสม

กับบุคลากร มีทรัพยากรเพียงพอในการจัดการกับภาระงาน เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดี นำมาซึ่งสมรรถนะองค์กร โดยในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารส่งมอบทรัพยากรให้กับบุคลากรน้อย แต่กลับส่งมอบภาระงานปริมาณมาก บุคลากรจะเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานนำมาซึ่งอิทธิพลทางลบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

ด้วยผลจากการวิจัยครั้งนี้ทั้งในรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณที่สอบถามในตัวของบุคลากรและเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้แสดงให้เห็นว่า ถ้าองค์กรไม่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม ไม่เห็นคุณค่าของบุคลากรเท่าที่ควร จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานในทางลบอย่างแน่นอน แต่ ปตท. เห็นคุณค่าของบุคลากรเป็นอย่างดี มีนโยบายการสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรที่ชัดเจนจับต้องได้ทั้งจากสภาวะแวดล้อมในการทำงาน การผลักดันส่งเสริมให้เจริญก้าวหน้า การให้โอกาส การให้อำนาจ ความมีอิสระในการทำงาน จึงส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงานในระดับค่อนข้างน้อย อันป้องกันการเกิดอิทธิพลทางลบต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานได้ เพราะฉะนั้น องค์กรที่ประสงค์จะให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานจึงควรพิจารณาดำเนินการไม่ให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงานขึ้น โดยสามารถตรวจสอบและพัฒนาการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรอันเป็นทรัพยากรที่มีค่าให้กับบุคลากร เพื่อให้เหมาะสมกับภาระงานที่องค์กรเรียกร้องจากบุคลากร

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับนักวิชาการที่ทำการศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะหมดไฟในการทำงาน ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่นในงานวิจัยของ Kim, Ra and Kwon (2016) กับพนักงานบริษัทในประเทศเกาหลีใต้ ที่แสดงให้เห็นว่า ระดับขั้นในการทำงานหรือโอกาสในการเป็นหัวหน้างานนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานต่อภาระงาน โดยพนักงานผู้มีโอกาสได้เป็นหัวหน้างานสร้างความรู้สึกรับรู้ถึงการได้รับมอบอำนาจ การได้รับความเชื่อใจ เกิดความรู้สึกมีคุณค่าต่อองค์กร แต่หากเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานแล้วจะส่งผลในทางตรงกันข้าม ซึ่งองค์กรควรพิจารณาหาทางป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงานไม่ให้เกิดกับบุคลากรของตน โดยทั้งนี้ จากงานวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์กรเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการป้องกันปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงานได้ ด้วยความเอาใจใส่ในบุคลากร พิจารณาการมอบอำนาจ และการพิจารณาในเรื่องระดับงานและโอกาสในการเป็นหัวหน้างานให้กับพนักงานตามความเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sharma and Dhar (2016) ที่แสดงถึงภาวะหมดไฟในการทำงานของวิชาชีพพยาบาลในประเทศอินเดียว่ามีค่าสูงและมีอิทธิพลในทางลบต่อความผูกพันองค์กรซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานต่อภาระงาน โดยทั้งนี้หากองค์กรมุ่งเน้นให้การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรกับพยาบาลและสร้างบรรยากาศของความยุติธรรมในองค์กรให้เกิดขึ้น จะส่งผลให้เกิดความผูกพันองค์กรและป้องกันหรือลดภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลลัพธ์ในทางบวกต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร เช่นในงานวิจัยของ Malik and Singh (2018) ที่แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารให้เกิดการรับรู้และการจัดการในเรื่องความสามารถพิเศษของ

พนักงาน แสดงออกถึงการสนับสนุนช่วยเหลือที่ดีจากองค์กร นำมาซึ่งการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน และด้วยพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนี้ ส่งอิทธิพลในทางลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจากงานวิจัยที่ยกมานี้จะเห็นได้ว่า ภาวะหมดไฟในการทำงานส่งผลทางลบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่หากองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยการดูแลใส่ใจและสนับสนุนช่วยเหลือที่ดีแล้ว สามารถลดหรือป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงาน และส่งผลดีต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ เช่นในงานวิจัยของ Romeedy (2019) ที่แสดงให้เห็นว่า ด้วยการหมุนเวียนเปลี่ยนงานภายในองค์กรนั้นนำมาซึ่งอิทธิพลในทางลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน และ ภาวะหมดไฟในการทำงานนำมาซึ่งอิทธิพลในทางลบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร การหมุนเวียนเปลี่ยนงานจึงเป็นสิ่งพึงปฏิบัติ แต่ทั้งนี้ต้องปฏิบัติด้วยความรอบคอบเอาใจใส่ต่อพนักงาน เนื่องจากการต่อต้านและภาระงานหรือการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นจากหน้าที่งานใหม่นั้นอาจนำมาซึ่งปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงานเช่นกัน แต่หากองค์กรมีวิธีการจูงใจหรือสนับสนุนช่วยเหลือที่เหมาะสม เช่น การจัดหลักสูตรอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับพนักงาน เสมอ การสร้างระบบการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร การเชิญผู้มีความรู้หรือวิทยากรเข้าให้ความรู้กับพนักงาน จะเป็นผลดีต่อพนักงานในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองไม่เกิดความเบื่อหน่าย ส่งผลดีต่อการป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงานและเกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในทางกลับกัน Rahim and Cosby (2016) ได้แสดงในงานวิจัยว่า หากองค์กรไม่มีการสนับสนุนช่วยเหลือกับพนักงานที่ดี ไม่มีการสร้างสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดี นำมาซึ่งพฤติกรรมหยาบคายไร้มารยาทในการทำงานระหว่างกัน สภาวะแวดล้อมนั้นจะส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน และส่งผลลบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบกับความสอดคล้องกับงานวิจัยในก่อนหน้าของนักวิจัยท่านอื่น ได้แสดงให้เห็นว่า ภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นศัตรูของพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร นำมาซึ่งผลเสียต่อองค์กร องค์กรขาดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งวิธีป้องกันไม่ให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงานกับบุคลากรนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องเอาใจใส่ในสภาวะแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร ต้องคิดพัฒนาวิธีการจัดการที่เหมาะสม มุ่งเน้นไปที่การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรให้เกิดการรับรู้จากบุคลากร โดยมอบทรัพยากรในการปฏิบัติงานที่มีค่า ทั้งในรูปแบบของสิ่งอำนวยความสะดวก ผลตอบแทน โอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความเข้าใจเห็นใจช่วยเหลือ มอบอำนาจและโอกาสในการควบคุมงาน มอบอิสระในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาให้เกิดความเหมาะสมสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการจากพนักงาน อันจะนำไปสู่การตอบสนองต่อองค์กรด้วยพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่าน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ ภาวะหมดไฟในการทำงาน

หลักธรรมในการปกครอง มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมี ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และภาวะหมดไฟในการทำงาน ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แสดงให้เห็นว่า การที่องค์การมีนโยบายการจัดการองค์การที่สอดคล้องกับหลักธรรมในการปกครอง คือ มีการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การต่อพนักงานเป็นอย่างดี และมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ต่อพนักงาน อันประกอบด้วย การไม่มีซึ่งอคติ 4 การมีซึ่ง พรหมวิหาร 4 ราชสังคหวัตถุ 4 จักรวรรดิวัตร 12 ทศพิธราชธรรม 10 และ อปริหานิยธรรม 7 มีอิทธิพลทางลบต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ ด้วยหลักธรรมในการปกครองนี้ เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า เป็นแนวทางการบริหารองค์การโดยผู้บริหาร ซึ่งแสดงออกในลักษณะของภาวะผู้นำที่ดี นำมาซึ่ง ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ อันเป็นในลักษณะของการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การต่อบุคลากร ซึ่งโดยสรุปแล้วเป็นลักษณะของการให้โดยองค์การต่อบุคลากร มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร แต่อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การนี้ หากบุคลากรไม่เกิดการตระหนักรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือ ด้วยว่าสิ่งที่บุคลากรได้รับเป็นปัจจัยพื้นฐานตามความคาดหวังของบุคลากร ในการเข้าสู่องค์การ ไม่สะท้อนให้เกิดความพึงพอใจในงาน ไม่ก่อให้เกิดความผูกพันองค์กร ไม่นำมาซึ่งความรู้สึกตระหนักในความสำคัญของตน ไม่เกิดความรู้สึกเป็นสมาชิก และไม่สอดคล้องกับภาระงานหรือข้อเรียกร้องในงานจากองค์การ อาจส่งผลเสียต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ เนื่องจากสิ่งที่องค์การได้ให้กับพนักงานไปไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีมีตัวตน บุคลากรไม่รู้สึกรู้ว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์การ จึงไม่เกิดการแลกเปลี่ยนคืนกลับองค์การในทางพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่ดี แต่อาจเกิดพฤติกรรมการณ์เฉยขาดความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ด้วยว่าการทุ่มเทในการปฏิบัติงานหรือไม่ทุ่มเทนั้น ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือได้รับสิ่งใดเป็นพิเศษ แต่เมื่อพิจารณาถึง การสร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การนั้น โดย ให้บุคลากรเห็นว่าตนเองมีค่าต่อองค์การ องค์การให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับบุคลากรด้วยการดูแลให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี บุคลากรสามารถระบุสถานะตนเองต่อองค์การได้เป็นอย่างดี องค์การรับรู้ถึงความต้องการของบุคลากรและตอบสนองความต้องการนั้น องค์การสร้างค่านิยมร่วมอันดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรเพื่อให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน องค์การสร้างความมีสถานะให้กับบุคลากรทุกคนโดยการส่งเสริมการเจริญเติบโต มอบอำนาจในการปฏิบัติงาน ให้อิสระในการปฏิบัติงาน และ ให้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอเหมาะสมต่อภาระงาน โดยทรัพยากรนั้นรวมถึง สภาวะแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัย เครื่องอำนวยความสะดวก อำนาจ ความมีอิสระ การรับฟังความคิดเห็น

ผลตอบแทนที่เหมาะสม ความสัมพันธ์อันดีในองค์กร การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การสร้างความสามัคคี ความยุติธรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะนำมาซึ่ง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ป้องกันการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน ของบุคลากรได้ และส่งอิทธิพลทางบวกไปถึงพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร

จากผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า บุคลากร ปตท. มีการตัดสินใจในการปฏิบัติงานซ้ำด้วยสัมพันธ์กับรูปแบบราชการอยู่ใน Comfort Zone มีความรู้ความสามารถสูงแต่ขาดความกระตือรือร้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจขององค์กร ซึ่งมีสวัสดิการที่ดีต่อบุคลากร อยู่กันแบบครอบครัวแบบพี่น้อง มีการให้หรือ การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรต่อบุคลากรมาก แต่เป็นการให้ที่ขาดการวิเคราะห์ถึงความต้องการ ไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับการให้ ไม่เป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม คือบุคลากรรับรู้ว่าการให้จากองค์กร ไม่ใช่การให้ที่พิเศษ ไม่ได้ตอบแทนการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกิดจากความตั้งใจและทุ่มเท แต่เป็นสิ่งที่พึงได้รับจากการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอยู่แล้ว การรู้สึกสำนึกต้องตอบแทนจึงอาจเกิดขึ้นได้น้อยหรือไม่เกิดขึ้น ส่งผลให้ไม่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่กลับส่งผลในทางลบด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรที่บุคลากรได้รับทำให้มีสภาพความเป็นอยู่สบายไม่ถูกกดดัน บีบบังคับหรือผลักดันโดยองค์กร ส่งผลให้ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานลดน้อยลงหรือถูกมองว่าไม่มีความจำเป็น ส่งผลให้มีอิทธิพลทางลบต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร แต่อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงความคิดและหลักการบริหารองค์กรของผู้บริหารระดับสูงแล้ว จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ความสามารถ ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างให้เกียรติและมีคุณค่า จึงส่งผลให้เกิด ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ เกิดภาวะหมดไฟในการทำงานในระดับค่อนข้างน้อย ส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ดี

ด้วยผลจากการวิจัยในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณนี้ แสดงให้เห็นว่า การสนับสนุนช่วยเหลือใด ๆ จากองค์กรต่อบุคลากรควรที่จะต้องคำนึงถึงทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ที่แสดงถึงการให้และการตอบแทนระหว่างกัน คำนึงถึงการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือขององค์กรต่อบุคลากร โดยการสนับสนุนช่วยเหลือนั้นต้องนำมาซึ่ง ความพึงพอใจในงาน โดยพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรและตอบสนองความต้องการนั้นอย่างเหมาะสม ความผูกพันองค์กร โดยการสร้างค่านิยมร่วมระหว่างองค์กรกับบุคลากรให้สอดคล้องกัน ให้บุคลากรรู้สึกรักและอยากคงอยู่ โดยบุคลากรเห็นว่า ค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งที่ดี มีเป้าหมายที่ดีจับต้องได้ นำมาซึ่งประโยชน์ต่อสังคมและต่อบุคลากร การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยการสร้างความตระหนักถึงสถานะของบุคลากรต่อองค์กรให้เกิดขึ้น โดยให้ความสำคัญกับบุคลากร ให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร โดยการให้อำนาจ ความเชื่อใจ โอกาสในการตัดสินใจ รับฟังข้อเสนอความคิด ซึ่งเมื่อบุคลากรรับรู้

ตนเองมีคุณค่าต่อองค์กรและเป็นสมาชิกขององค์กร บุคลากรจะแสดงถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และไม่นำมาซึ่งภาวะหมดไฟในการทำงาน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมของสิ่งที้องค์กรต้องการจากบุคลากรและสิ่งที้องค์กรจัดเตรียมไว้ให้กับบุคลากรนั้นต้องมีความเหมาะสมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมอบอำนาจในการทำงาน การให้อิสระในการทำงาน และการสนับสนุนช่วยเหลือในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาความเครียดที่หากสะสมเป็นระยะเวลานานจะกลายเป็นภาวะหมดไฟในการทำงานนำมาซึ่งปัญหาต่อองค์กรมากมาย โดยทั้งนี้เมื่อองค์กรพิจารณาถึงปัจจัยทั้งสิ้นแล้ว การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรจะเป็นไปอย่างมีคุณภาพก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ นำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

จากผลการศึกษา เมื่อพิจารณาถึงงานวิจัยในลักษณะเดียวกันนี้ พบว่ามีความแตกต่างจากงานวิจัยในลักษณะเดียวกันหลายงาน ด้วยว่าการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรจะส่งอิทธิพลในทางบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในทางตรงและทางอ้อม อย่างไรก็ตาม ในผลของบางงานวิจัยยังมีความคล้ายกันกับผลจากงานวิจัยครั้งนี้ เช่น งานวิจัยของ Tran, Hien and Baker (2021) ที่พบว่าด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรนั้นไม่ส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร หากไม่ผ่าน การมอบอำนาจ แรงขับเคลื่อนจากภายในตัวบุคลากร และความพึงพอใจในงาน ซึ่งสะท้อนถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรนั้นต้องตอบสนองความต้องการและค่านิยมของบุคลากรด้วย เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Gupta (2018) ที่ได้ทำกับพนักงานวัยรุ่น ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็น I-Generation หรือ Liquid Knowledge Worker ซึ่งเป็นพนักงานที่มีอายุน้อย เรียนรู้งานได้ไว ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานสูง สามารถปรับเปลี่ยนตนเองตามงานและตามสถานการณ์ได้ดี มีความรู้ความสามารถดี ซึ่งจากงานวิจัยได้แสดงว่า ด้วยการสนับสนุนจากองค์กรต่ออาชีพการงานของพนักงานกลุ่มนี้นั้น หากองค์กรไม่สร้างความผูกพันต่องาน (Work Engagement) ให้เกิดขึ้น ด้วยการสนับสนุนนั้นจะไม่ส่งอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยพนักงานกลุ่มนี้นั้นสามารถเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็วด้วยตนเองอยู่แล้ว การสนับสนุนช่วยเหลือจึงอาจไม่มีอิทธิพล แต่หากเพิ่มความรู้อีกรักในงานให้เกิดขึ้นได้ พนักงานกลุ่มนี้จะมีพฤติกรรมแสดงออกในเรื่องของ ความกระตือรือร้น ความทุ่มเท และความใส่ใจในงาน อันเป็นพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Kim, Moon and Shin (2018) ที่ทำกับพนักงานบริษัทในประเทศเกาหลีใต้ ผลจากการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า ด้วยหัวหน้าทีมซึ่งเป็นผู้นำกลุ่มที่ได้รับอำนาจจากองค์กรนั้นนำมาซึ่งการสนับสนุนช่วยเหลือต่อบุคลากรต่อทั้งทีมงาน และด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือนี้ นำมาซึ่งความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรและนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่เมื่อพิจารณาถึงการเป็นตัวแปรส่งผ่านของการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรนั้น กลับไม่ส่งผลต่อการมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งผู้วิจัยได้ให้เหตุผลว่า เกิดจากลักษณะเฉพาะของ

องค์การที่การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การเป็นเรื่องปรกติ เป็นสิ่งพึงได้โดยมาตรฐาน ไม่นำมาซึ่ง การรับรู้หรือความรู้สึพิเศษ ส่งผลให้ไม่เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งโดยสรุปแล้ว พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรจะได้รับอิทธิพลจากการสนับสนุนช่วยเหลือ จากองค์การต่อเมื่อพนักงานเกิดการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การนั้นเป็นไปตามทฤษฎี การแลกเปลี่ยนทางสังคมและทฤษฎีการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ รวมถึง JD-R Model โดยการรับรู้ของบุคลากรจะแสดงออก ในด้านของ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการไม่มีซึ่งภาวะหมดไฟในการทำงาน เช่นในงานวิจัย ของ Karatepe (2014) ที่พบว่า การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การต่อบุคลากรนั้น ต้องสร้าง การรับรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากร และต้องสอดคล้องกับความต้องการและบุคลิกลักษณะของบุคลากร เพื่อเป็นการพัฒนาให้เกิดขึ้นซึ่งความเชื่อมั่นในตนเอง แรงผลักดันในการทำงาน และ การประเมินสิ่ง รอบตัวในแง่บวก ก่อให้เกิดเป็นทรัพยากรอันมีค่านำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ด้วยผลจากการวิจัยที่ได้รับนี้ สามารถแนะนำได้ว่า ในการสนับสนุนช่วยเหลือใด ๆ จาก องค์การ ทั้งในรูปสวัสดิการ ผลตอบแทน แรงจูงใจ สัมพันธไมตรี ภาวะผู้นำ การระบุดัตตนของบุคลากร การมอบอำนาจ การให้อิสระในการทำงาน การมีส่วนร่วม การมอบความรักให้ความสนใจใส่ใจ การมอบความปลอดภัยสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีนั้น ต้องพิจารณา ถึงการรับรู้ของพนักงานเป็นสำคัญ โดยสิ่งที่มอบนั้นต้องตอบความต้องการของพนักงานอันสามารถ นำมาซึ่ง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ การป้องกันการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานไม่ให้เกิดขึ้น การสนับสนุนช่วยเหลือนั้นจึงจะนำมาซึ่ง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร อันนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

4. ความสอดคล้องระหว่างหลักธรรมในการปกครองกับแนวทางการบริหารองค์การของ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็น อันดับหนึ่งของประเทศ

ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งเป็นผู้กำหนด เป้าหมายทิศทางขององค์การ นโยบายการบริหารองค์การ และค่านิยมองค์การ มีการนำเอาหลักธรรม ในพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต เป็นแนวทางในการทำงาน เป็นแนวคิดในการบริหาร องค์การและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการวางนโยบายการทำงานที่มีผลกระทบต่อสังคมชุมชนและ ผู้มีส่วนได้เสีย โดยเมื่อพิจารณาถึงหลักธรรมในการปกครองในส่วนของหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของ ผู้ปกครองและทฤษฎีการปกครองที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงนี้แล้ว พบว่ามีความสัมพันธ์ กับแนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการปกครององค์การ โดยมีใช้การยึดถือเป็นหลักโดยตรง แต่เป็นความ สอดคล้องของวิถีคิดในการบริหารองค์การ กับหลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครองและทฤษฎี การปกครอง และเมื่อพิจารณาถึงหลักธรรมในการปกครองที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณกับบุคลากร

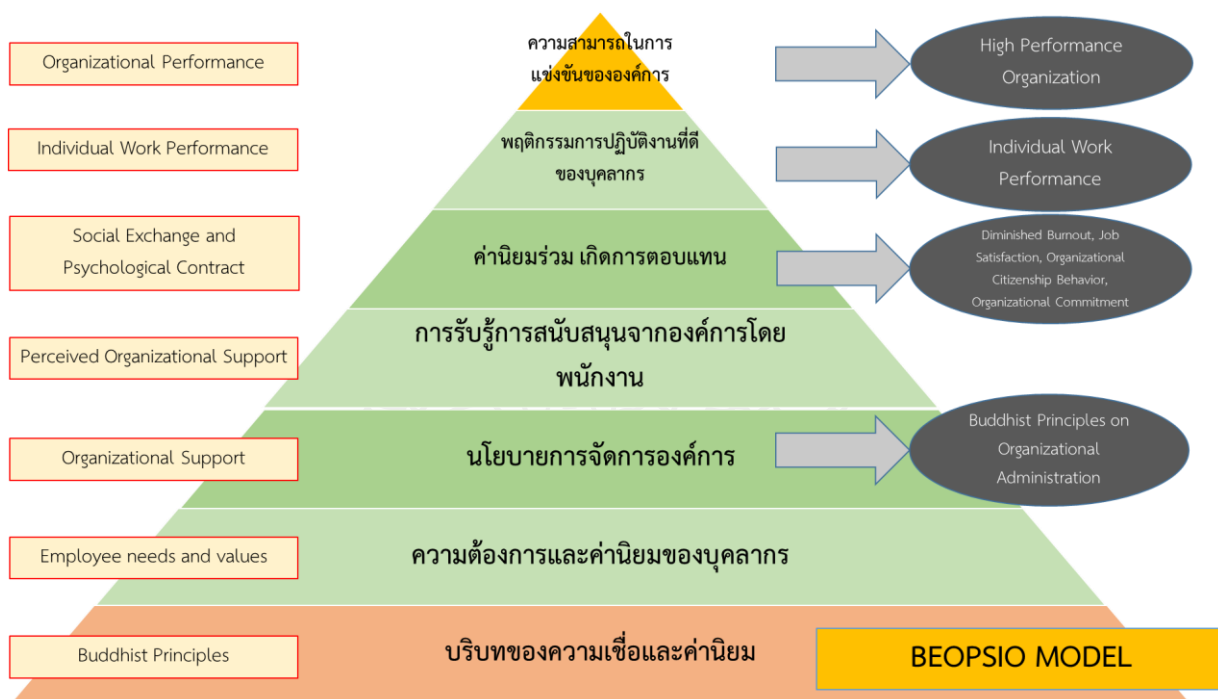
ขององค์กรแล้ว พบว่าผู้บริหารองค์กรในทุกระดับมีพฤติกรรมการบริหารองค์กรในลักษณะการสนับสนุนช่วยเหลือพนักงานจากองค์กร อันเป็นสาเหตุให้เกิด ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และลดปัญหาการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน นำไปสู่การมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ ซึ่งด้วยความสอดคล้องของพฤติกรรมการบริหารองค์กรของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนี้ สามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารและนโยบายการบริหารองค์กรของผู้บริหารระดับสูงของ ปตท. มีความสอดคล้องกับหลักธรรมในการปกครอง โดยทั้งนี้เป็นไปในลักษณะของทางอ้อม มิใช่การหยิบยกนำหลักธรรมมาไว้ประจำใจหรือใช้เป็นคู่มือในการบริหารองค์กรโดยตรง โดยสาเหตุของความสอดคล้องนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากการเรียนรู้ซึมซับผ่านสังคม ทั้งจากครอบครัว โรงเรียน และชุมชน และส่วนหนึ่งนั้นอาจเป็นเพราะแนวทางการบริหารตามหลักธรรมในการปกครองมีความสอดคล้องกับหลักการบริหารองค์กรสมัยใหม่ปัจจุบัน ซึ่งอย่างไรก็ตาม ด้วยผลของหลักธรรมในการปกครองนี้ สามารถสร้างพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดขึ้นได้ และนำไปสู่องค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศได้ จึงควรพิจารณาองค์ประกอบของหลักธรรมในการปกครองนี้เป็นตัวแบบในการจัดการองค์กรที่มีประโยชน์สามารถนำไปใช้ในการจัดการองค์กรต่อไป

สรุป

ด้วยผลจากการวิจัยในครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นว่า หลักธรรมในการ ปกครองเป็นเสมือนการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรต่อบุคลากรในด้านต่าง ๆ ได้แสดงให้เห็นถึงการปกป้องดูแลรักษาพนักงานให้เป็นอยู่อย่างปลอดภัยและมีความสุขในการทำงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร สังคมและสิ่งแวดล้อม ผู้นำองค์กรมีลักษณะของภาวะผู้นำที่ดี สอดคล้องกับ ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ภาวะผู้นำที่แท้จริง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และภาวะผู้นำแบบยั่งยืน เป็นผู้ซื่อตรงซื่อสัตย์ มีวาจาที่ดีอ่อนโยนยึดมั่นในคุณความดี ส่งผลให้ผู้ตามรู้สึกสบายใจเชื่อใจ และมีลักษณะองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความสามัคคี มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีอิทธิพลทางลบต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ โดยทั้งนี้ การส่งอิทธิพลในทางลบนั้นเกิดจาก การสนับสนุนช่วยเหลือต่อบุคลากรที่กล่าวมานี้ เป็นไปโดยไม่สร้างการรับรู้ต่อพนักงาน ไม่ตอบความต้องการของพนักงาน เป็นการให้ที่เป็นปรกติในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานไม่เกิดความรู้สึกพิเศษ ไม่รู้สึกรว่ามีคุณค่า ด้วยสิ่งที่ได้รับเป็นสิ่งพึงได้จากการเข้าทำงานในองค์กรแห่งนี้ ซึ่งไม่เพียงแต่ไม่นำมาซึ่งประโยชน์แต่ยังนำมาซึ่งผลเสีย คือมีอิทธิพลในทางลบต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร อันเกิดกับองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งอื่น ๆ เช่นกัน ดังเช่นในงานวิจัยของ ประสงค์ ตียะปัญญาญัตย์ (2558) ที่ทำกับ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่แสดงถึงปัญหาด้านบุคลากรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท

การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งรวมถึง จำนวนพนักงานที่มากเกินไปจนเกินความจำเป็น มีคนมากกว่างาน พนักงานจึงขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน การขาดซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงาน พนักงานปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับประโยชน์ที่ได้รับ มีการทำงานล่วงเวลาเพื่อรับเงินพิเศษ โดยที่ไม่มีภาระงานให้ปฏิบัติ มีปัญหาด้านการบริหารค่าตอบแทน โดยการขึ้นเงินเดือนและโบนัส ในรูปแบบที่ไม่จูงใจตามผลจากการปฏิบัติงาน และปัญหาในเรื่องสภาพการจ้างงาน คือ สิทธิประโยชน์ หรือการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การที่พนักงานได้รับตั้งแต่การบรรจุเข้าเป็นพนักงานนั้น หากมีการลดทอนลงหรือปรับลดตัดออก จะเกิดปัญหาการเรียกร้องและฟ้องร้องทันที ส่งผลให้องค์การ ไม่กล้าดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับเรื่องสภาพการจ้างงานนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติ กิ่งไทร (2560) กับ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวถึงจำนวนพนักงานที่มากกว่างาน และการไม่มี ทิศทางการบริหารองค์การที่ชัดเจนถูกแทรกแซงจากภาครัฐ ส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ เกิดพฤติกรรมการโกงและเอาเปรียบองค์การ อันเป็นพฤติกรรมทางลบ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยในครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นว่า หากผู้บริหาร องค์การมีคุณสมบัติและมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์การ ผู้บริหารได้รับซึมซับหลักธรรม ในพระพุทธศาสนาผ่านประสบการณ์ชีวิต และมีการนำเอาหลักธรรมในการปกครองไปใช้เป็น เครื่องมือในการบริหารทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว อันเปรียบเสมือนการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การต่อ พนักงาน โดยการสนับสนุนช่วยเหลือนั้นต้องตอบความต้องการและค่านิยมของบุคลากรเป็นไปเพื่อ สร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้น นำมาซึ่งพฤติกรรมตอบสนองจากพนักงาน การตอบความต้องการของพนักงาน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน สร้างค่านิยมองค์การที่เหมาะสมเป็นไปได้อย่างสอดคล้องกับบุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานว่าพนักงานมีคุณค่าต่อองค์การ องค์การสนใจใส่ใจใน ความเป็นอยู่ที่ดี ให้โอกาสในการเจริญเติบโต นำมาซึ่ง ความผูกพันขององค์การ การให้คุณค่ากับ พนักงานนี้ สามารถทำได้ด้วย การมอบอำนาจ การให้อิสระในการปฏิบัติงาน การให้โอกาสมีส่วนร่วม ในงานสำคัญ ให้โอกาสในการตัดสินใจ มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน โอกาส ในการเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ ด้วยสิ่งเหล่านี้พนักงานจะสามารถระบุด่วนของตนเอง ในองค์การได้ รับรู้ว่าตนเองมีความสำคัญ เป็นสมาชิกขององค์การ แสดงออกถึงความสำคัญของ ตนเองนั้นด้วยพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ นี้เปรียบเสมือนทรัพยากรในการปฏิบัติงานที่องค์การมอบให้กับพนักงานอย่างเพียงพอ จึงเป็น การป้องกันปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงานไม่ให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งด้วยการรับรู้จากพนักงานถึง การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การและได้แสดงออกด้วยพฤติกรรมอันดีนี้ โดยรวมคือ พฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร อันส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมี ประสิทธิภาพเป็นองค์การที่มีความสามารถในการแข่งขันสูง เพราะฉะนั้น ด้วยหลักธรรม ในการปกครองเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอต่อการบริหารองค์การให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่ดี

ในการปฏิบัติงาน ต้องใช้หลักธรรมในการปกครองนี้โดยพิจารณาให้เกิดการรับรู้จากพนักงานแล้ว พัฒนาเป็น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ ป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงาน จึงจะมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของ บุคลากร โดยสามารถแสดงภาพตัวอย่างของงานวิจัยในครั้งนี้ได้ดังภาพที่ 46



ภาพที่ 46 ตัวอย่าง “การจัดการองค์กรโดยใช้หลักธรรมจากพระพุทธศาสนาเพื่อให้เกิดพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร นำองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง” (BEOPSIO MODEL)

จากตัวอย่าง “การจัดการองค์กรโดยใช้หลักธรรมจากพระพุทธศาสนาเพื่อให้เกิดพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร นำองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง” สามารถ อธิบายได้ว่า ในแต่ละสังคมมีบริบทของความเชื่อและค่านิยมที่ต่างกัน ส่งผลให้เกิดความแตกต่างกันทางด้าน วัฒนธรรม โดยความเชื่อและค่านิยมนี้ส่งอิทธิพลไปยังผู้อาศัยอยู่ในสังคมนั้นถึงองค์กรทางธุรกิจ ให้มีพฤติกรรมสอดคล้องไปกับความเชื่อและค่านิยมของสังคมนั้น ซึ่งในที่นี่รวมถึงผู้บริหารองค์กร และบุคลากร ผู้บริหารจึงได้นำเอาหลักความเชื่อและค่านิยมในสังคมนั้นมาพัฒนาเป็นแนวทางหรือนโยบายการบริหารจัดการทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ โดยทั้งนี้ความเชื่อและค่านิยมในสังคมนั้น มีที่มาจากพระพุทธศาสนา การนำเอาหลักธรรมในการปกครองที่ปรากฏในคำสอนทางพระพุทธศาสนา มาใช้ในการจัดการองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มีความสอดคล้องกับบริบททางสังคม ซึ่งสามารถได้รับการรับรู้โดยง่ายจากทั้งผู้บริหารและบุคลากรด้วยมีกำเนิดจากพื้นฐานทางความเชื่อและค่านิยม

เดียวกัน แต่อย่างไรก็ตาม การนำเอาหลักธรรมในการปกครองไปใช้ในการบริหารองค์การโดยตรงเพียงอย่างเดียวนั้นไม่สามารถทำได้ ด้วยไม่เกิดการสร้างการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การต่อพนักงาน ซึ่งมีเหตุผลจากความรู้สึกเป็นปรกติของค่านิยมร่วมด้านคุณธรรมและจริยธรรมไม่เกิดความรู้สึกแตกต่าง หรือจากบริบทขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การรัฐวิสาหกิจที่มีความกดดันในการปฏิบัติงานน้อยแต่มีสวัสดิการที่ดีมอบให้กับบุคลากร จึงควรพิจารณาถึงความต้องการและค่านิยมของบุคลากรในการปฏิบัติงานกับองค์การด้วย เพื่อตอบสนองความต้องการและค่านิยมนั้น นำมาเป็นนโยบายการบริหารองค์การด้วยหลักธรรมในพระพุทธศาสนา โดยพิจารณาให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร มีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและไม่เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน เมื่อนโยบายการบริหารองค์การที่พัฒนาขึ้นมาแล้วนั้นได้มีการนำไปปฏิบัติ เกิดการรับรู้จากบุคลากรถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ นำไปสู่การสำนึกรักในองค์การ เกิดค่านิยมร่วม บุคลากรต้องการตอบแทนให้กับองค์การ จึงนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร อันท้ายที่สุดส่งผลดีต่อองค์การให้เกิดเป็นองค์การสมรรถนะสูง มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยทั้งนี้ด้วยหลักธรรมในการปกครอง ที่ผู้บริหารองค์การได้แสดงออกในนโยบายการบริหารนั้น ด้วยความสอดคล้องกับภาวะผู้นำในสี่ลักษณะที่ได้กล่าวแล้ว คือ ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ภาวะผู้นำที่แท้จริง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และภาวะผู้นำแบบยั่งยืน อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำตามหลักธรรมในการปกครองนี้เป็น “ภาวะผู้นำเชิงพุทธ” (Buddhist Leadership) ด้วยการนำเอาหลักธรรมในการปกครองทั้งสามส่วน คือ 1) หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง อันเป็นหลักธรรมประจำใจของตัวบุคคล 2) ทฤษฎีการปกครอง อันเป็นแนวทางหรือระบอบในการบริหารองค์การ และ 3) หลักธรรมในการปกครอง อันเป็นหลักปฏิบัติที่ผู้บริหารพึงนำไปใช้ในการจัดการองค์การหรือปฏิบัติต่อบุคลากรโดยตรง นำมาพัฒนาเป็นภาวะผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะตามความเชื่อและค่านิยม โดยสามารถพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำนี้ได้โดยไม่ต้องเป็นบุคคลที่เกิดมาพร้อมกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ครบถ้วนตามทฤษฎีภาวะผู้นำใด ๆ แต่มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาค่านิยมให้เกิดขึ้นในบุคคลและในองค์การ เฉกเช่นเดียวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่เริ่มต้นบนพื้นฐานของค่านิยมที่ดีมีจริยธรรมของผู้นำ ส่งผลให้การแสดงออกหรือพฤติกรรมยืนอยู่บนความถูกต้อง ไม่โอ้อวด ไม่มีอคติ จริงใจ มุ่งมั่น แสดงออกต่อผู้ตามอย่างเปิดเผยโปร่งใส และมีความเสมอต้นเสมอปลาย สามารถพัฒนาเพิ่มเติมไปสู่ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ต่อไป ส่งผลให้เป็นที่เชื่อถือ เลื่อมใส และติดตามจากผู้ตามหรือบุคลากรในองค์การที่ผู้นำนั้นกำกับดูแล (ธีรภัทร กุโลภาส, 2560) และสำหรับภาวะผู้นำเชิงพุทธที่ได้จากการวิจัยนี้เป็นลักษณะของหลักปฏิบัติ หากได้ทำการศึกษาถึงหลักคำสอนในศาสนาพุทธอย่างแท้จริง เช่น อริยสัจ 4 ทางสายกลางหรือมรรคมีองค์ 8 ประการ ความไม่มีตัวตนหรืออนัตตา ความไม่เที่ยงของสรรพสิ่ง ศิล การทำสมาธิ การฝึกฝนตนเองให้เกิดปัญญา การคิดถึงประโยชน์ของส่วนรวม และได้นำเอาหลักคำสอนนั้นไปพัฒนาให้เกิดเป็นภาวะผู้นำแล้ว จะสามารถ

นำมาซึ่ง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในองค์กร การมีพฤติกรรมที่ดีต่อกันบนพื้นฐานทางจริยธรรม ความฉลาดทางปัญญา การสร้างทีม การสื่อสารที่ดีในองค์กร การจัดการปัญหาข้อขัดแย้ง การพัฒนาบุคลากร ธรรมาภิบาล เกิดความสามัคคี เกิดการจัดการประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เกิดการพัฒนาความรู้ในองค์กร เกิดการจัดการองค์กรที่ดีมีประสิทธิภาพ (Weerasinghe et al., 2015) และด้วยหลักของความไม่เที่ยง การไม่ยึดติดในสิ่งต่าง ๆ การได้มาซึ่งปัญญา จะส่งผลให้ภาวะผู้นำเชิงพุทธมีพฤติกรรมที่อยู่บนความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมปฏิบัติงานได้ตามสถานการณ์ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (Vu, 2018) โดยภาวะผู้นำเชิงพุทธนั้น พฤติกรรมของผู้นำสามารถพิจารณาได้ในสามขั้นตอน คือ 1) สร้างคุณประโยชน์ให้กับตนเอง โดยการศึกษาพัฒนาตนเองให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง เกิดความพยายามมุ่งมั่นทำสิ่งใดให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2) ช่วยเหลือสร้างคุณประโยชน์ให้กับผู้อื่น โดยการนำเอาความรู้ความสามารถ ความพร้อมในเรื่องทรัพยากร ช่วยเหลือผู้อื่นในสังคม ในที่นี้คือ เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา 3) สร้างคุณประโยชน์ให้ทั้งกับตัวผู้นำเองและผู้ตาม โดยการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์อันดี สร้างความแข็งแกร่งจากหน่วยเล็ก คือบุคคล ทีม องค์กร และ สังคม ซึ่งโดยรวมแล้วคือการลดละความเห็นแก่ตัวของผู้นำ นึกถึงประโยชน์ของสังคมและผู้ตามเป็นสำคัญ ส่งผลให้เกิดการตามโดยผู้ตามอย่างภักดี เกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำขึ้น (Kemavuthanon and Duberley, 2009) หรืออาจกล่าวโดยรวมว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ต้องเป็นบุคคลที่มีสติสัมปชัญญะ รู้ตัวอยู่เสมอ มีเมตตา ระลึกเสมอว่าเราเป็นเพียงส่วนหนึ่งของสังคมไม่ใช่ผู้มีอำนาจมีอิทธิพลที่จะสั่งให้ใครปฏิบัติในสิ่งใดหรือเอาเปรียบใครได้ มีความยืดหยุ่นเปิดใจรับฟังผู้อื่น ระลึกอยู่เสมอว่าไม่มีสิ่งใดยั่งยืนถาวร ยอมรับในความเปลี่ยนแปลง สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น และ ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติและเกรงใจ (Rarick, 2007) โดยภาวะผู้นำเชิงพุทธนี้ จะก่อเกิดจากค่านิยมของบุคคล โดยค่านิยมนั้นเกิดจากความเชื่อซึ่งความเชื่อของสังคมไทยโดยส่วนใหญ่นี้มาจากพระพุทธศาสนา และค่านิยมนั้นจะนำไปสู่พฤติกรรม ซึ่งคือภาวะผู้นำ และด้วยภาวะผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมอันเกิดจากคำสอนในพระพุทธศาสนานั้น นำมาซึ่งนโยบายและหลักปฏิบัติในองค์กรจากผู้บริหารที่แสดงออกเป็นการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรต่อบุคลากร ซึ่งในที่นี้คือหลักธรรมในการปกครอง และด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรต่อบุคลากรนั้น จะนำมาซึ่งการตระหนักรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือของบุคลากร เกิดความรู้สึกต้องตอบแทน แสดงออกในรูปของ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ การไม่มีซึ่งภาวะหมดไฟในการทำงาน และด้วยการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรนั้น จึงเกิดการตอบแทนให้กับองค์กรในรูปของพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร อันส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้กับองค์กรได้ต่อไป

บทที่ 6 ประโยชน์และข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ ผู้วิจัยขอเสนอประโยชน์ของการวิจัย รวมทั้งข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ตามลำดับดังนี้

1. ประโยชน์ของการวิจัย
2. ข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยนี้สามารถอธิบายเกี่ยวกับหลักธรรมในการปกครอง ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดการองค์การในเรื่องการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การต่อบุคลากร (Organizational Support) และการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership) เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลในเรื่องของพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร อันมีผลลัพธ์ต่อสมรรถนะขององค์การในท้ายที่สุด ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) โดยนำทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ รวมทั้งประโยชน์ในเชิงการจัดการ (Managerial Contributions) โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนธุรกิจอื่น ๆ ที่มีลักษณะและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่คล้ายกัน อีกทั้งมีส่วนในการวางแผนและกำหนดนโยบายขององค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการขององค์การต่อไป

ประโยชน์เชิงทฤษฎี

การวิจัยนี้เป็นการบูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership) ทฤษฎีการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ (Organizational Support) และแนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมในการปกครอง ซึ่งสามารถนำมาอธิบายอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ หลักธรรมในการปกครอง และตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันขององค์การ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ภาวะหมดไฟในการทำงาน และ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เพื่อใช้ทดสอบถึงความมีอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองที่มีอยู่ในองค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ ทั้งนี้ ผู้ที่สนใจสามารถนำทฤษฎีและผลการวิจัยไปใช้อ้างอิงในการทำวิจัยเกี่ยวกับหลักปฏิบัติในศานากับการจัดการองค์การหรือการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การในมิติอื่น ๆ ต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎี โดยพบว่า กรอบแนวคิดในการวิจัย ก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership) ทฤษฎีการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กร (Organizational Support) และการนำหลักธรรมในพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการจัดการองค์การเพื่อให้เกิดซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถอธิบายประโยชน์ในเชิงทฤษฎีได้ ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำหมายถึงตัวบุคคลที่กำหนดจุดมุ่งหมายให้ผู้ตามเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ สามารถพาผู้ตามไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยพฤติกรรมของผู้นำในการจัดการองค์การ ในการกำกับควบคุมบริหารกิจการอันรวมถึงบุคลากรในองค์กรนั้นเรียกว่าภาวะผู้นำ (Leadership) (Hemphill and Coons, 1970) ซึ่งภาวะผู้นำนี้กล่าวถึง อิทธิพลหรืออำนาจของผู้นำในการควบคุมหรือจัดการองค์การ ในการตั้งเป้าหมาย และทำให้บรรลุเป้าหมาย (Katz and Kahn, 1978; Stogdill, 1974) รวมถึงการปลูกฝังค่านิยมให้เกิดขึ้นในองค์กร และการให้แนวทางวิธีการที่ต่างกันในการชักจูงนำพาบุคลากรให้ร่วมดำเนินการปฏิบัติกิจการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (Richards and Engle, 1986)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศในเรื่องของการวางนโยบายในการบริหารองค์การของผู้บริหารระดับสูง ด้วยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้วางเป้าหมายแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์การ พฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยพฤติกรรมในรูปแบบที่ต่างกันนั้นสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำในหลายรูปแบบ เช่น ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant Leadership) ที่ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นอย่างดี คอยช่วยเหลือสนับสนุน สนองตอบความต้องการของผู้ตาม พร้อมทั้งจะดำเนินการผ่านอุปสรรคไปร่วมกัน ผู้ตามให้ความเชื่อใจ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) อันเป็นลักษณะของผู้นำที่ยืนหยัดอยู่บนความถูกต้อง ทำตนเป็นแบบอย่างกับผู้ตาม เอาใจใส่กับความรู้สึกของผู้ตาม ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) อันเป็นลักษณะของผู้นำที่ แสดงออกอย่างมุ่งมั่นในเป้าหมาย เสมอต้นเสมอปลายตามค่านิยมของตน เข้าใจใส่ใจห่วงใยในผู้อื่น สร้างความสัมพันธ์อันดีมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับผู้ตาม มีวินัยบนเป้าหมาย และ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) ที่คำนึงถึง องค์กร สังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างมาก ซึ่งด้วยความแตกต่างของภาวะผู้นำนี้ นำมาซึ่งการปฏิบัติต่อพนักงานและสังคม ในรูปแบบที่ต่างกัน ส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากร หากเป็นพฤติกรรมที่ดีเช่น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำใฝ่บริการ ภาวะผู้นำที่แท้จริง หรือ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน จะนำมาซึ่งความสุขของบุคลากรและสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี อันส่งผลในเรื่องของการตอบแทนด้วยพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) (Blau, 1964) ซึ่งด้วยงานวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารคือบุคคล

ที่อยู่ในสังคมอันมีวัฒนธรรมเฉพาะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมทางศาสนาซึ่งมีหลักคำสอนเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตรวมถึงหลักในการบริหารองค์การ อันมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยมของผู้นำ ส่งผลต่อพฤติกรรมซึ่งเป็นลักษณะของภาวะผู้นำ อันมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามและต่อองค์การ การวิจัยในครั้งนี้พบว่าด้วยลักษณะของนโยบายและการบริหารองค์การที่สอดคล้องกับหลักธรรมในการปกครองที่แสดงออกโดยผู้บริหารระดับสูงของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้น มีความสอดคล้องกับ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำใฝ่บริการ ภาวะผู้นำที่แท้จริง และภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ซึ่งมีอิทธิพลในทางบวกต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่าน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันขององค์การ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ ภาวะหมดไฟในการทำงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า หลักธรรมในการปกครอง ซึ่งประกอบด้วย หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง ทฤษฎีการปกครอง และ หลักธรรมในการปกครอง เปรียบเสมือน ภาวะผู้นำเชิงพุทธที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

ทฤษฎีการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การ (Organizational Support) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงการรับรู้ของบุคลากรต่อสิ่งที้องค์การได้ปฏิบัติต่อบุคลากรให้เกิดความรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญต่อองค์การ โดยองค์การมอบชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี ห่วงใยใส่ใจบุคลากร ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความสุภาพให้เกียรติ ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ความสามารถเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน มอบอำนาจ ให้อิสระ สร้างความสามัคคี สร้างความมีส่วนร่วม มีสวัสดิการผลตอบแทนที่ดี ให้ออกาสในการเจริญเติบโตในองค์การ มอบความสะอาดความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ด้วยการรับรู้ถึงการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การนี้ บุคลากรจะตระหนักถึงความสำคัญของตน ตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ในองค์การ แสดงออกเป็นพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานตอบแทนให้กับองค์การ เป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) (Blau, 1964)

ด้วยทฤษฎีการรับรู้การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การนี้มีความสอดคล้องกับหลักธรรมในการปกครองอันเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารองค์การถ่ายทอดเป็นนโยบายและหลักปฏิบัติต่อบุคลากร หลักธรรมในการปกครองจึงสามารถพัฒนาเป็นนโยบายการบริหารองค์การได้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่อย่างไรก็ตาม ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ ได้แสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีสวัสดิการที่ดี ไม่กีดตันบุคลากรในการทำงานมากนัก มีความเป็นอยู่แบบครอบครัว และการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนจากองค์การเป็นสิ่งพื้นฐานตามสภาพการจ้างงาน ไม่นำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานแต่กลับส่งผลในทางลบ จึงสะท้อนได้ว่า การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การเพียงอย่างเดียวโดยไม่สร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นด้วยการพิจารณาถึงปัจจัยในเรื่องความคาดหวังและค่านิยมของบุคลากรนั้นไม่เพียงพอและไม่ก่อประโยชน์ องค์การต้องพิจารณาถึงตัวแปรคั่นกลางในการสร้างพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานด้วย นั่นคือ 1) การสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งสามารถทำได้โดยการพิจารณาสอบถามถึง

ความคาดหวังของบุคลากรต่อองค์การ และตอบความคาดหวังนั้นด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือที่เหมาะสม 2) การสร้างความผูกพันขององค์การให้เกิดขึ้น ซึ่งสามารถทำได้โดยการสร้างค่านิยมร่วมโดยพิจารณาพื้นฐานค่านิยมของบุคลากรในองค์การและสร้างค่านิยมองค์การให้สอดคล้องกันด้วยค่านิยมที่สอดคล้องแล้วนี้ เป้าหมายขององค์การที่วางไว้จะเป็นเป้าหมายของบุคลากรเช่นกัน บุคลากรจะเกิดความรู้สึกอยากคงอยู่กับองค์การเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายนั้น 3) การสร้างการรับรู้ถึงการเป็นสมาชิกที่มีค่าขององค์การให้เกิดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งสามารถทำได้โดยการ ให้ความสำคัญใส่ใจกับบุคลากร ให้บุคลากรสามารถระบุมุมมองของตัวเองหรือสถานะของตนเองในองค์การได้ เมื่อบุคลากรเกิดการตระหนักถึงสถานะตน บุคลากรจะรู้หน้าที่ รับผิดชอบของตนเองและแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน 4) โดยความใส่ใจต่อบุคลากรนั้นสามารถแสดงได้โดย การมอบอำนาจมอบหมายงานที่สำคัญ การมีส่วนร่วมในงานสำคัญ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรับฟังความคิดเห็น การให้อิสระในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เปรียบเสมือนทรัพยากรของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรต้องการรักษาไว้และใช้ในการปฏิบัติงาน ตามทฤษฎีการรักษาทรัพยากรที่มีค่า (Conservation of Resource Theory) ของ Hobfoll (1989) และเมื่อทรัพยากรในการปฏิบัติงานนี้เป็นไปอย่างเพียงพอสอดคล้องกับภาระงานที่บุคลากรได้รับ ปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงานจะไม่เกิดกับบุคลากร นำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน อันส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การในท้ายที่สุด

องค์ประกอบของการนำหลักธรรมในการปกครองมาใช้ในการจัดการองค์การ
อันก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร เกิดจากผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร และทำการสังเคราะห์ถึงปัจจัยที่นำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น พบว่า ด้วยหลักธรรมในการปกครองที่ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง อันเป็นหลักธรรมประจำใจของตัวบุคคล ซึ่งควรพัฒนาให้เกิดกับผู้บริหารองค์การ ประกอบด้วย โสภณธรรม พหุการธรรม โลกปาธรรม สิกขาบุพพภาคธรรม อุปัญญาธรรม และ อัมมาทธรรม 2) ทฤษฎีการปกครอง อันเป็นแนวทางหรือระบอบในการบริหารองค์การ ซึ่งควรพัฒนาให้เกิดความเข้าใจและนำไปใช้โดยผู้บริหารองค์การ ซึ่งประกอบด้วย อัตตาริปไตย โลการิปไตย และ ธรรมาริปไตย เพราะจะนำมาซึ่งความเชื่อถือในตัวผู้บริหารจากบุคลากร นำมาซึ่งการตัดสินใจและการปฏิบัติตนบนความถูกต้องของผู้บริหาร และนำมาซึ่งความยั่งยืนขององค์การ 3) หลักธรรมในการปกครอง อันเป็นหลักปฏิบัติที่ผู้บริหารพึงนำไปใช้ในการจัดการองค์การหรือปฏิบัติต่อบุคลากรโดยตรง นำมาซึ่งอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคลากร นำมาซึ่งความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การไม่มีซึ่งอคติ 4 พรหมวิหาร 4 ราชสังคหวัตถุ 4 จักรวรรดิวัตร 12 ทศพิชราชธรรม 10 และ อปริหานิยธรรม 7 โดยหลักธรรมในการปกครองทั้งสามส่วนนี้ สามารถนำมาซึ่งอิทธิพลต่อบุคลากรในเรื่อง ความพึงพอใจในงาน

ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และป้องกันการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งโดยรวมแล้วมีอิทธิพลในทางบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

การพัฒนากรอบแนวคิดและอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ (Causal Relationship) โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของการพัฒนาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยหลักธรรมในการปกครอง ได้แก่ หลักธรรมในการปกครอง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การไม่มีซึ่งภาวะหมดไฟในการทำงาน และผลลัพธ์ของพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ผลการดำเนินการขององค์กร หรือ ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปเป็นแบบจำลองเริ่มต้นเพื่อขยายขอบเขตการศึกษา ด้านการใช้หลักธรรมจากศาสนาในการพัฒนาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ต่อไป โดยประโยชน์เชิงทฤษฎีทั้งในด้านปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของการพัฒนาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยหลักธรรมในการปกครอง มีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยด้านสาเหตุของการพัฒนาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยหลักธรรมในการปกครอง ได้แก่ หลักธรรมในการปกครอง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ การไม่มีซึ่งภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งทั้ง 5 ตัวแปร ได้มาจากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) หลักธรรมในการปกครอง มาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบเกี่ยวกับบริบทของความเชื่อและค่านิยมในสังคม อันนำมาสู่ความเชื่อและค่านิยมของบุคคล ส่งผลให้เกิดทัศนคติและแสดงออกเป็นพฤติกรรมในชีวิตประจำวันและการบริหารองค์กร 2) ความพึงพอใจในงาน มาจากแนวคิดและทฤษฎีในเรื่อง การแลกเปลี่ยนทางสังคม ที่การตอบสนองความต้องการของบุคลากรนำมาซึ่งความพึงพอใจและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมตอบแทน 3) ความผูกพันองค์กร มาจากแนวคิดและทฤษฎีในเรื่องของการสร้างค่านิยมที่สอดคล้องกันระหว่างองค์กรกับบุคลากร การมีตัวตนของบุคลากร การรับรู้ถึงความสำคัญของตนเองต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดความต้องการคงอยู่เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 4) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มาจากแนวคิดและทฤษฎีในเรื่อง การระบุตัวตนของบุคลากร การได้รับความใส่ใจสนใจ เกิดความรู้สึกสำนึกในหน้าที่ในบทบาทและการเป็นสมาชิกขององค์กร นำมาซึ่งพฤติกรรมแสดงออกตามบทบาทและหน้าที่ และพฤติกรรมพิเศษอันสะท้อนความเป็นตัวแทนองค์กร 5) การไม่มีซึ่งภาวะหมดไฟในการทำงาน มาจากแนวคิดและทฤษฎีในเรื่องของการรักษาทรัพยากรที่มีค่า ที่ทรัพยากรของบุคลากรเกิดขึ้นโดยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามภาระงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งด้วย 5 ตัวแปรนี้ นำมาซึ่งผลลัพธ์ในทางบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร และจากปัจจัยสาเหตุนี้ ยังแสดงให้เห็นว่า การศึกษาในเรื่องการจัดการองค์กรนั้น ไม่เพียงแต่ใช้ตัวแปรปัจจัยบนพื้นฐานของวิชาการที่ได้รับจากตะวันตกเพียงอย่างเดียว สามารถประยุกต์เอาความเชื่อและวัฒนธรรมของสังคมมาใช้ในการศึกษาประยุกต์ร่วมกับวิชาการสมัยใหม่ได้

2) ผลลัพธ์ของการจัดการองค์การตามหลักธรรมในการปกครอง ได้แก่ พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร และผลการดำเนินการขององค์การ ซึ่งมาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การตามทฤษฎีการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การและพฤติกรรมรวมถึงนโยบายในการบริหารองค์การของผู้บริหารระดับสูงตามทฤษฎีภาวะผู้นำ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในเรื่องพฤติกรรมกรปฏิบัติงานต่อภาระงาน และพฤติกรรมกรปฏิบัติงานต่อสภาวะแวดล้อม อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินการขององค์การทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรจากการบูรณาการทางทฤษฎี เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้หลักธรรมในการปกครอง โดยการพัฒนารอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ผู้การทดสอบด้วยสมมติฐานเชิงประจักษ์ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ โดยการออกแบบการวิจัยแบบใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) คือ ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเป็นการวิจัยแบบพร้อมกัน (Convergent Parallel Design) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อพิสูจน์ความมื่ออิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐาน และสร้างรูปแบบสมการโครงสร้าง ในเรื่องอิทธิพลของหลักธรรมในพระพุทธศาสนาต่อการจัดการองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อพิสูจน์ถึงความมื่ออิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากร และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการพิสูจน์สมมติฐานในเรื่องของค่านิยมอันเกิดจากความเชื่อในพระพุทธศาสนาต่อแนวทางการบริหารจัดการองค์การของผู้บริหารองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ ว่าผู้บริหารระดับสูงมีการใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนาในการบริหารจัดการองค์การต่อพนักงานทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัวหรือไม่ จากนั้นใช้ข้อมูลจากการวิจัยทั้งสองรูปแบบนี้ประเมินถึงความสอดคล้องระหว่างกัน เพื่อสร้างตัวแบบ “การจัดการองค์การโดยใช้หลักธรรมจากพระพุทธศาสนาเพื่อให้เกิดพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร นำองค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูง” มี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษา โดยพิจารณาจากองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ มอบรางวัลโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (SOE Awards) ให้กับองค์การรัฐวิสาหกิจที่มีการจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพิจารณารางวัลครั้งแรกเริ่มในปี 2549 ซึ่งพบว่า ปตท. ได้รับรางวัลสูงสุดคือรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมแห่งปี ในปี 2552, 2553, 2554, 2555, 2559, 2560 และ 2561 มากครั้งที่สุดจากองค์การรัฐวิสาหกิจทั้งหมด และ เป็นองค์การรัฐวิสาหกิจแปลงรูปองค์การเดียวที่ได้รับรางวัลนี้ รวมทั้งเมื่อพิจารณา

ในเรื่องของผลการดำเนินงาน ปตท. มีรายได้ในปี 2561 เท่ากับ 2,367,959 ล้านบาท มีผลกำไรเท่ากับ 119,684 ล้านบาท เป็น องค์กรเดียวในประเทศไทยที่อยู่ในการจัดอันดับของค์กรขนาดใหญ่ทั่วโลก ที่มีรายได้สูงที่สุดจำนวน 500 อันดับแรก จากนิตยสาร Fortune โดย ปตท. อยู่ในอันดับที่ 163 ในปี 2561 และ 130 ในปี 2562 จึงเป็นองค์กรที่มีรายได้สูงที่สุดในประเทศ แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรและการจัดการองค์การที่ดีของผู้บริหารนำมาซึ่งศักยภาพในการแข่งขัน ขององค์กรทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยยังคงรากฐานความเป็นองค์กรของรัฐอย่างเต็มตัว ด้วยอายุนับจากวันก่อตั้ง 41 ปี (พ.ศ. 2563) ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นการสร้างความชัดเจนของการบูรณาการ ทางทฤษฎีดังกล่าว และนำผลการวิจัยสู่การนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดการองค์การในบริบทของ ความเชื่อและวัฒนธรรมเฉพาะต่อไป

ประโยชน์ด้านการจัดการ

จากงานวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า ด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การหรือพฤติกรรมและ นโยบายบริหารองค์การที่ดีของผู้บริหารระดับสูงต่อบุคลากรองค์การนั้น หากไม่สร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นกับ บุคลากร ไม่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร ไม่สามารถสร้างค่านิยมร่วมระหว่างบุคลากรกับองค์การ ไม่สามารถระบุดัชนีของบุคลากรต่อองค์การ และไม่เป็นทรัพยากรที่เพียงพอและเป็นที่ต้องการ จะรักษาไว้ของบุคลากร การสนับสนุนช่วยเหลือและพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้บริหารองค์การนั้น จะส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรจึงไม่ควรให้หรือสนับสนุนช่วยเหลือ ต่อบุคลากรโดยขาดซึ่งการศึกษาพิจารณาโดยละเอียด เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ความผูกพัน องค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ การไม่เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน อันนำไปสู่พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากผลการวิจัย สามารถแสดงได้ว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นประสิทธิผล ของการบริหารองค์การด้วยหลักธรรมในการปกครอง โดยผ่าน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพัน องค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ การไม่เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน ในการบริหารองค์การ องค์กรพึงพิจารณาถึงเหตุของการเกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของ บุคลากร แล้วมุ่งสร้างเหตุขึ้น ในที่นี้คือการบริหารองค์การด้วยหลักธรรมในการปกครองเพื่อให้ นำมาซึ่ง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ การไม่เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน ต่อบุคลากรเท่านั้น และท้ายที่สุดจะนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดี ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเอง

ด้วยหลักธรรมในการปกครอง ผ่านตัวแปร ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ การไม่เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน นั้นนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ดี ในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรจึงควรพัฒนาความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยมของผู้บริหาร

ให้เกิดการคิดเกิดแนวทางการบริหารองค์การตามหลักธรรมในการปกครอง โดยอาจจัดการเรียน การสอน การอบรม ให้กับผู้บริหารในทุกระดับ เพื่อให้เกิดการปลูกฝังเป็นแนวทางเดียวกันพัฒนาเป็น ค่านิยมในการจัดการองค์การ และก่อเกิดซึ่ง ภาวะผู้นำเชิงพุทธ

ด้วยผลจากการวิจัย แสดงให้เห็นว่าองค์การที่อยู่ในพื้นที่สังคมแตกต่างกัน มีความเชื่อและ ค่านิยมเฉพาะของพื้นที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งศาสนา องค์การสามารถพัฒนานำลักษณะเฉพาะ อันเกี่ยวเนื่องด้วยความเชื่อและค่านิยม รวมถึงหลักคำสอนในศาสนาตามพื้นที่และสังคมที่องค์การ ตั้งอยู่เป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการจัดการองค์การได้ โดยการจัดการองค์การในลักษณะนี้ นำมาซึ่งการรับรู้และเข้าใจได้โดยง่ายจากบุคลากรด้วยเป็นเหมือนค่านิยมร่วมพื้นฐาน สามารถนำมาซึ่ง ความสอดคล้องของค่านิยมระหว่างองค์การกับบุคลากรได้เป็นอันดี

ด้วยผลจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า นโยบายการบริหารและพฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก การพัฒนาผู้บริหารองค์การจึงมี ความจำเป็น องค์การจึงควรจัดให้มีการอบรมพัฒนาภาวะผู้นำอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมและวิธี คิดอันดี มุ่งพัฒนาความยั่งยืนให้เกิดขึ้น นำไปสู่พฤติกรรมที่ดีของผู้บริหารอันมีอิทธิพลต่อบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอบรมพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้พื้นฐานความเชื่อจากสังคมเช่นหลักธรรม ในการปกครองในงานวิจัยครั้งนี้ ด้วยสามารถโน้มน้าวชักจูงให้เกิดความเชื่อและนำไปปฏิบัติได้โดยง่าย

ข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ข้อจำกัดในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้พบข้อจำกัดของการศึกษา (Limitation of the Study) เพื่อนำไปปรับใช้ สำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคตต่อไป โดยข้อจำกัดในการศึกษา มีดังนี้

1. การวิจัยกับองค์การขนาดใหญ่ที่มีพนักงานกว่า 5,000 คน และมีสถานที่ปฏิบัติงานอยู่ใน หลายพื้นที่ การเก็บข้อมูลด้วยตัวเองหรือการส่งแบบสอบถามในรูปแบบของกระดาษทำได้ยาก การขอให้องค์การดำเนินการให้เป็นเรื่องรบกวนองค์การเป็นอย่างมาก จึงขอความอนุเคราะห์ ในการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์การ ซึ่งมีการส่งจริงถึงพนักงานทั้งหมด แต่การตอบกลับ มีน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนประชากร เนื่องจากขาดการสนใจหรืออาจไม่เห็น และอาจไม่สะดวก ในการทำ ทั้งไม่สามารถกระตุ้นเตือนได้

2. การขออนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรขนาดใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรภาครัฐทำได้ยาก ด้วยเวลาของผู้บริหารมีจำกัด และการพิจารณาถึงความสำคัญในการให้ สัมภาษณ์เป็นเรื่องของการให้เจ้าหน้าที่โดยผู้บริหารเองหรือบางครั้งเลขาฯ หรือผู้รับเรื่องไม่เรียนแจ้ง หรือตกหล่น รวมถึงการติดตามสอบถามให้รับนัดเป็นเรื่องที่ไม่สามารถทำได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาในสองระดับ คือ ระดับบุคคล และระดับองค์กร เพื่อสะท้อนออกมา เป็นภาพรวมขององค์กร นักวิชาการสามารถพัฒนาเป็นการศึกษาในระดับองค์กรเพียงอย่างเดียว ในเรื่องอันเกี่ยวกับ ค่านิยม และ วัฒนธรรมองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ ทั้งใน องค์กรขนาดใหญ่ที่มีความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมอันเกิดจากความหลากหลาย ของบุคลากร และในองค์กรขนาดเล็กที่มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอันมีอิทธิพลมาจากผู้บริหาร หรือเจ้าของกิจการ หรือพัฒนาเป็นการศึกษาในระดับบุคคลเพียงอย่างเดียวได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับ บุคคลผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานในแวดวงสาขาต่าง ๆ อันเป็นที่ยอมรับ

2. หลักธรรมในพระพุทธศาสนามีเป็นจำนวนมากและได้ผ่านการพิสูจน์ส่งต่อมาเป็นระยะ เวลานาน การคัดเลือกหลักธรรมอื่นที่เหมาะสมซึ่งอาจไม่ใช่หลักธรรมที่ตรงกับการจัดการโดยตรง สามารถนำมาทำการวิจัยในลักษณะเดียวกันนี้ได้ เช่น ไตรสิกขา ซึ่งเป็นเรื่องของ ศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นทางไปสู่ความสำเร็จของพระพุทธศาสนา อาจนำมาประยุกต์เป็นทางไปสู่ความสำเร็จของ องค์กรต่าง ๆ ได้

3. การวิจัยครั้งนี้เป็นการพิจารณาทำกับองค์กรขนาดใหญ่ที่เป็นรัฐวิสาหกิจ การทำการวิจัย ในลักษณะเดียวกันนี้เป็นการเปรียบเทียบอาจให้ผลต่างกันและเป็นประโยชน์ต่อการจัดการองค์กร มากยิ่งขึ้นไป

4. ไม่ใช่เพียงหลักธรรมในพระพุทธศาสนาเพียงอย่างเดียวเท่านั้น การทำการวิจัยกับ หลักคำสอนในศาสนาอื่นเป็นสิ่งที่น่าสนใจภายใต้บริบทที่เหมาะสม แต่ต้องระวังในเรื่องความขัดแย้ง ทางศาสนาที่อาจเกิดขึ้นได้

5. บริบทของวัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญ มีผลต่อการตัดสินใจและ การดำเนินงานในองค์กรต่าง ๆ การวิจัยบนพื้นฐานของเรื่องค่านิยมและความเชื่อในรูปแบบต่าง ๆ กัน สามารถนำมาซึ่งประโยชน์ในทางการศึกษาและการจัดการได้อย่างแท้จริง

6. สิ่งหนึ่งที่ผู้วิจัยเห็นว่าควรทำเพิ่มเติมคือการวิจัยในสามขั้นตอน คือ 1) การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหาหลักธรรมในพระพุทธศาสนาสำหรับการทำ EFA โดยการสัมภาษณ์ปราชญ์ในทางพุทธ อย่างแท้จริงเพื่อให้ได้หลักคำสอนที่หลากหลายและนำมายืนยันการนำไปใช้เป็นตัวแปรทางการศึกษานี้ 2) การวิจัยเชิงปริมาณจากหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่เป็นผลจากการทำ EFA แล้ว 3) การวิจัย

เชิงคุณภาพกับผู้บริหารองค์การหรือบุคคลผู้มีอิทธิพลต่อนโยบายองค์การ ค่านิยมองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ

7. จากสมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้ที่กล่าวว่า หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจากผลการศึกษาตามสมมติฐานดังกล่าวนี้ ถูกปฏิเสธ โดยให้ผลว่าหลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางลบต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น ในอนาคตจึงควรทำการทดสอบซ้ำในสมมติฐานเพื่อทดสอบว่ามีความแตกต่างกับผลการศึกษาในครั้งนี้หรือไม่ โดยอาจทำการวิจัยกับองค์การในลักษณะเดียวกันอื่น ๆ

8. จากการวิจัยในครั้งนี้ ไม่สามารถเป็นตัวแทนขององค์การรัฐวิสาหกิจทั้งหมดได้ ด้วยเป็นกรณีศึกษา จึงควรพิจารณาทำการวิจัยในลักษณะเดียวกันนี้กับองค์การรัฐวิสาหกิจทั้งหมด หรืออาจดำเนินการวิจัยกับองค์การรัฐวิสาหกิจแปลงรูปทั้งหมดก็ได้

9. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในภาพรวมของบุคลากรทั้งองค์การ เพื่อให้เกิดการศึกษาแบบเฉพาะเจาะจงมากขึ้น อาจพิจารณาศึกษาในระดับของแผนกหรือลักษณะงานของบุคลากร เพื่อให้เกิดข้อมูลที่มีคุณค่ามากขึ้น

10. การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการกับองค์การรัฐวิสาหกิจ ซึ่งผลจากการศึกษาอาจไม่นำมาซึ่งความรู้ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกลักษณะองค์การ จึงควรพิจารณางานวิจัยในลักษณะเดียวกันนี้กับองค์การประเภทอื่นหรือในอุตสาหกรรมต่าง ๆ กันไป เช่น ทำกับองค์การ SMEs หรือ ศึกษาลึกลงไปในอุตสาหกรรมเฉพาะ เช่น อุตสาหกรรมบริการ

จากการสรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะ จากงานวิจัยในครั้งนี้ สามารถอธิบายได้ว่า ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ อาจไม่สามารถเป็นตัวแทนหรือนำไปใช้ได้อย่างชัดเจนกับทุกลักษณะองค์การและทุกวัฒนธรรม แต่สามารถประยุกต์ ตัวแบบ “การจัดการองค์การโดยใช้หลักธรรมจากพระพุทธศาสนาเพื่อให้เกิดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร นำองค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูง” (BEOPSIO MODEL) เป็นพื้นฐานในการจัดการองค์การในทุกลักษณะองค์การ และในทุกวัฒนธรรมได้ด้วยหลักคำสอนหรือความเชื่อในสังคมที่องค์การอาศัยอยู่นั้น นำมาซึ่งค่านิยมร่วมของคนในสังคม โดยส่วนมาก การประยุกต์ค่านิยมพื้นฐานของสังคมเป็นค่านิยมองค์การ เป็นวัฒนธรรมองค์การ แสดงออกโดยพฤติกรรมของบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำของผู้บริหาร กลั่นออกเป็นนโยบายองค์การในเรื่องของการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การต่อบุคลากร อันนำมาซึ่ง การรับรู้การสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์การของบุคลากร โดยแสดงออกเป็น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ ลดการเกิดซึ่งภาวะหมดไฟในการทำงานหรือเกิดเป็นความสุขจากการทำงาน อันส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร นำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์การ อันเป็นผลให้เกิดความยั่งยืนขององค์การในท้ายที่สุด

รายการอ้างอิง

- กรีซ แรงสูงเนิน. (2554). *การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- กษม ชนะวงค์, อาทิตย์ ฉัตรชัยพลรัตน์, สุจิตรา อร่ามพงษ์พันธ์, แสงโสม อมรัตน์พงค์, พงมาพร จันทร์จรัส และ ณาตยา สีหนาม. (2560). การแปรรูปรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย กรณีศึกษา โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง. *วารสารการบริหารท้องถิ่น*, 10(1), 53-63.
- กันตนา ทองอินทร์. (2558). การนำเอาหลักการสอนของศาสนาพุทธมาใช้ในการบริหารของนักธุรกิจ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *Local Administration Journal*, 8(1), 16-26.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). *สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาญจนาณัฐ ประชาตุ. (2559). พระพุทธศาสนากับสังคมไทย : การยืนหยัดและท้าทายในรอบ ทศวรรษ (พ.ศ. 2548-2558). *วารสารพุทธจิตวิทยา*, 1(1), 35-48.
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2552). อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ. *วารสารปาริชาติ*, 22(1), 79-90.
- ฉัตรชัย แนวพญา. (2558). การบริหารจัดการองค์การภาครัฐที่ประสบความสำเร็จตามหลัก การบริหาร. *Journal of Nakhonratchasima College*, 9(2), 17-27.
- ชญารัศมี ทรัพย์รัตน์ และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ. (2556). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น. *FEU Academic Review*, 7(1), 7-22.
- ชาย โปธิสิตา. (2552). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชุติมา รักษาบางแหลม, เอกกรินทร์ สังข์ทอง, ขวลิต เกิดทิพย์ และ ชิตชนก เชิงเขาว. (2559). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม : หนทางสู่การขับเคลื่อนภาวะผู้นำในสถาบันการศึกษา. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์*, 8(1), 168-181.
- दनัย ปรีชาเพิ่มประสิทธิ์. (2549). หลักสูตรการศึกษาพระพุทธศาสนาในโรงเรียนไทย: รุ่งเรืองหรือ ร่วงโรย. *วารสารศิลปศาสตร์*, 6(2) (กรกฎาคม-ธันวาคม), 128-158.
- ดวงเดือน พันธมนาวิน. (2544). *ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม : การวิจัยและการพัฒนาบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกิจการโรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

ดวงพร อาภาศิลป์. (2559). ชื่อเสียงในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม. *วารสารนักบริหาร*, 36(1), 48-61.

ตินาร์ บุญธรรม. (2555). *พระมหากษัตริย์ไทย กับ พระพุทธศาสนา* (พิมพ์ครั้งที่ 1).

กรุงเทพมหานคร: สายธุรกิจโรงพิมพ์ บริษัทอัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

ธีรพล บุญรักษา และ นวพล วอกลาง. (2559). แนวทางการบริหารองค์กรด้วยหลักธรรม.

วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, 11, 4-20.

ธีรภัทร กุโลภาส. (2560). ภาวะผู้นำที่แท้จริง: ความเป็นมาและประเด็นวิจัยในบริบทการศึกษาไทย.

วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, 9(2), 1-15.

ประยงค์ แสนบุราณ. (2557). หลักธรรมในการปกครองของพระพุทธศาสนา. *มนุษยศาสตร์*

สังคมศาสตร์, 31(3), 139-158.

ประสงค์ ดิยะปัญญาจันทร์. (2558). *การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ:*

กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐศาสตร

มหาบัณฑิต (การบริหารจัดการสาธารณะ). สาขาวิชาการบริหารจัดการสาธารณะ สำหรับ

นักบริหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปาริชาติ เยพิทักษ์ และ ธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและความพอใจ

ในงานที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร. *Veridian E-Journal, Silpakorn University.*

ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 9(1), 643-654.

ผ่องพรรณ ธนา, นิภาดา ธารีเพียร และ มนพร ชาติขำนิ. (2560). พระพุทธศาสนากับการพัฒนา

คุณภาพการบริการ. *วารสารการพยาบาลและการดูแลสุขภาพ*, 35(3), 15-21.

พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.

พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๑ พระสุตตันตปิฎกเล่มที่ ๓ (ฉบับมหาจุฬาฯ) ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค [๓. จักกวัตติ

สูตร] หน้า 59-82. เข้าถึงได้จาก http://84000.org/tipitaka/read/m_siri.php?B

=11&siri=3. (เข้าถึงวันที่ 20 มีนาคม 2561).

พระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๐ พระสุตตันตปิฎก เล่มที่ ๑๒ อังคุตตรนิกาย เอก-ทุก-ติกนิบาต.

เข้าถึงได้จาก [https://84000.org/tipitaka/read/bypage.php?book=20&page=25&](https://84000.org/tipitaka/read/bypage.php?book=20&page=25&pages=1&pagebreak=0&x=11&y=6)

[pages=1&pagebreak=0&x=11&y=6](https://84000.org/tipitaka/read/bypage.php?book=20&page=25&pages=1&pagebreak=0&x=11&y=6) (เข้าถึงวันที่ 20 มีนาคม 2561).

พระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๓ พระสุตตันตปิฎกเล่มที่ ๑๕ [ฉบับมหาจุฬาฯ] อังคุตตรนิกาย สัตตก-อัฐก-

นวกนิบาต วัสสการสูตร. หน้า 32-36. เข้าถึงได้จาก <http://84000.org/tipitaka/read/>

[m_siri.php?B=23&siri=20](http://84000.org/tipitaka/read/m_siri.php?B=23&siri=20) (เข้าถึงวันที่ 20 มีนาคม 2561).

- พระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๘ พระสุตตันตปิฎกเล่มที่ ๒๐ (ฉบับมหาจุฬาฯ) ขุททกนิกาย ชาดก ภาค ๒
 ในเรื่องมหาหังสชาดก (๒๔๐). เข้าถึงได้จาก <http://84000.org/tipitaka/read/byitem.php?book=28&item=199&items=50> (เข้าถึงวันที่ 20 มีนาคม 2561).
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2545). *ภาวะผู้นำความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศ*.
 กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา และสถาบันบันลือโลก.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2544). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 12, พ.ศ. 2544). เข้าถึงได้จาก http://84000.org/tipitaka/dic/d_seek.php?text=อริยสัจ_4.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2546). *วัฒนธรรมกับคุณธรรม*. ธรรมะหลากหลาย ๒๕๔๖.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2547). *เรื่องบริหารคนต้องให้ได้ตั้งใจไปจนถึงทั่วโลก*.
 ธรรมะมองโลก ๒๕๔๗.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2551). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*
 (พิมพ์ครั้งที่ 16). กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส. อาร. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2556). *ความสำคัญของพระพุทธศาสนาในฐานะศาสนาประจำชาติ* (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2557). *พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย* (พิมพ์ครั้งที่ 39).
 กรุงเทพมหานคร. โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหากิจการ โชติปัญญา. (2558). การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา.
วารสารบัณฑิตศาสตร์ มจร., 13(2), 48-55.
- พระมหาไกรวรรณ ชินทตฺตโย และคณะ. (2560). การบริหารองค์กรธุรกิจตามหลักพุทธธรรมาภิบาล.
วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์, 2(1), 61-72.
- พระมหามงคล สารินทร์, อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ และ สมชาย เทพแสง. (2556). การบริหารงานตามแนว
 พุทธธรรม. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 10(19), 84-88.
- พระเมธีวชิรภูษิต. (2557). พุทธวิธีการสื่อสารภายในองค์กรกลเม็ดเชื่อมใจ เพื่อประสิทธิภาพ
 ทางการบริหาร. *ธรรมทรรศน์*, 14(2), 45-55.
- พระวัฒนา ญาณวโร (ดาทอง), พระมหาดาวสยาม วชิรปัญญา, อุดม บัวศรี และ เอกฉันท จารุเมธีชน.
 (2560). ความเชื่อและคติธรรมทางพระพุทธศาสนาที่ปรากฏในวรรณกรรม ปาจิต อรพิมพ์
 ที่มีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตของชาวนครชัยบุรีนทร. *วารสารวิชาการธรรมทรรศน์*, 17(3), 87-98.
- พระสุตตันตปิฎก เล่มที่ ๑๓ (ฉบับมหาจุฬาฯ) อังคุตตรนิกาย จดกกนิบาต อคตีสุตตที่ ๑. เข้าถึงได้จาก
http://84000.org/tipitaka/read/m_siri.php?B=21&siri=17. (เข้าถึงวันที่ 20 มีนาคม 2561).

- พระอธิการไกรทอง อิสสรโร. (2558). ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบวชในพระพุทธศาสนาเถรวาทตามแนวคิด ของชาวพุทธในอำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารมหาวิทยาลัย มหาภูมิราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด*, 4(2), 289-310.
- พิมพ์เพชร สุขุมาลัยไพบูลย์, ชวพล อิทธิพานิชพงศ์, ทวีศักดิ์ สุตรภาชนนท์ และ ดาริกา ธารบัวสุวรรณ. (2561). การประยุกต์ใช้ทศพิธราชธรรมในการสอนจริยธรรมวิชาชีพและ ความเป็นมืออาชีพทางการแพทย์. *วารสารศูนย์การศึกษาแพทยศาสตร์คลินิก โรงพยาบาล พระปกเกล้า*, 35(4), 372-382.
- พีรวัส วรมณณาเกียรติ. (2559). การศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดธรรมราชาจากคติทางพระพุทธศาสนา กับลักษณะการปกครองในกวีนิพนธ์หลิษา. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(2), 73-88.
- เพชรธนิษฐ์ การะวิโก. (2558). ทศพิธราชธรรมกับผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีในศตวรรษที่ 21. *วารสาร คุรุศาสตร์ปริทรรศน์*, 2(3), 122-131.
- ภูรี สิริสุนทร. (2550). *การแปรรูปรัฐวิสาหกิจในรัฐบาลทักษิณ (พ.ศ. 2544-2547)*. เอกสารวิชาการ หมายเลข 804 พฤษภาคม 2550. โครงการเมธีวิจัยอาวุโส สกว. สำนักงานกองทุนสนับสนุน การวิจัย.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2551). *วิเคราะห์ข้อมูลวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- วิยะดา ต้นวัฒนากุล. (2532). *การใช้ไมโครคอมพิวเตอร์ในการสอนวิชาสถิติ*. เชียงใหม่: คณะวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศศิวิมล สุขทนารักษ์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการ บริหารงานวิชาการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ธัญบุรี.
- สดมณี อ. และ จันประเสริฐ ฐ. (2011). การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม : จากแนวคิดสู่แนวทางการ ปฏิบัติ. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 17(1), 19-30.
- สมหวัง ศรีมุงคุณ, เบญจ พรพลธรรม, พลศักดิ์ จิระไกรศิริ และ วิทยา มีเนตรทิพย์. (2558). การพัฒนารัฐวิสาหกิจสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน : กรณีศึกษา บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน). *วารสารช่อพะยอม*, 26(2), 87-98.
- สำนักงานประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2563). *รัฐวิสาหกิจไทย แหล่งรายได้รัฐบาลหรือภาระงบประมาณของแผ่นดิน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สุรางค์ จันทวานิช. (2556). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย

อภิรักษ์ สุจริตจันทร์. (2559). *ความล้มพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร*. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

อุดม จุมพลหล้า, ธีรต์ม์ แสงแก้ว, มณีวรรณ ศรีนา และ จันทร์จิรา จุมพลหล้า. (2549). *วัฒนธรรมทางพระพุทธศาสนาในวิถีชีวิตของคนไทยในแถบลุ่มแม่น้ำโขง ในประเทศไทย*. ทุนสนับสนุนการวิจัย ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม.

11th Revision of the International Classification of Diseases (ICD-11). เข้าถึงได้จาก <https://www.who.int/mental-health/evidence/burn-out/en/>: (เข้าถึงวันที่ 23 เมษายน 63).

Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, Emerald Publishing Limited 1934-8835, DOI 10.1108/IJOA-11-2019-1923.

Addleson, M., Brumburgh, S., & Chawla, R. (2005). From fragmentation to aligning: Organizational coaching and ten conversations for organizing knowledge work. *Reflections*, 6(6/7), 25–39.

Adiwatbanasiddhi, C. (2004). Going Forth in Thai Society. *The Chulalongkorn Journal of Buddhist Studies*, 3(1), 1-18. Retrieved from <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/cjbs/article/view/244858>

Ahmad, I., & Umrani, W.A. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of Green HRM and psychological safety. *Development Journal*, 40(5), 534-547.

Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In J. Kuhl, & J. Beckmann. (Eds). *Action Control. SSSP Springer Series in Social Psychology*. Springer, Berlin, Heidelberg.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Akova, L., & Hasdemir, Ö. (2019). Job Satisfaction, Quality of Life Levels, and Other Factors Affecting Physicians Working in Primary Health Care Institutions (Sivas). *Erciyes Med.*, 41(1), 69–76.

- Alarcon, G., Edwards, J., & Menke, L. (2011). Student Burnout and Engagement: A Test of the Conservation of Resources Theory. *The Journal of Psychology, 145*(3), 211–227.
- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress, 23*(3), 244-263.
- Ali, A., Ahmad, S., & Saeed, I. (2018). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Justice: A Case Study of Education Sector. *Abasyn Journal of Social Sciences, 11*(2), 386-399.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1–18.
- Anggraeni, A., Dwiatmadja, C., & Yuniawan, A. (2017). The role of psychological contract on employee commitment and organisational citizenship behaviour: A study of Indonesian young entrepreneurs in management action. *SA Journal of Industrial Psychology, 43*(0), 1-9.
- Aro, K. S., Upadyaya, K., Hakkarainen, K., Lonka, K., & Alho, K. (2017). The Dark Side of Internet Use: Two Longitudinal Studies of Excessive Internet Use, Depressive Symptoms, School Burnout and Engagement Among Finnish Early and Late Adolescents. *J Youth Adolescence, 46*, 343–357.
- Asadi, R. A. L., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of Servant Leadership on Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal, 40*(4), 472-484.
- Asiri, S. A., Rohrer, W. W., Surimi, K.A., Da'ar, O. O., & Ahmed, A. (2016). The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study. *Asiri et al. BMC Nursing, 15*(38). doi: 10.1186/s12912-016-0161-7
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). How BMW successfully practices sustainable leadership principles. *Strategy and Leadership, 39*(6), 11-18.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance. *Strategy & Leadership, 39*(3), 5-15.

- Awwad, M. S. & Agti, D. Ali. M. (2011). The Impact of Internal Marketing on Commercial Banks' Market Orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308-332.
- Azeem, S. M. (2013). Conscientiousness, Neuroticism and Burnout among Healthcare Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 467-477.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand-Burnout-Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492,
- Baer, R., Smith, G., Hopkins, J., Krietemeyer, J., & Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13(1), 27-45.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., Zee, K., Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout: A Study among volunteer counsellors. *A Journal of Social Psychology*, 146(1), 31-50
- Baloch, Q., Zaman, G., & Jamshed, J. (2014). Determinants of Job satisfaction and Employees Turnover Intentions. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 7(1), 118-136.
- Bandura, A. (1989). Social cognitive theory. In R. Vasta (Ed.), *Annals of child development. Vol.6. Six theories of child development* (pp. 1-60). Greenwich, CT: JAI Press.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), DOI:10.1007/s10869-011-9236-3.

- Barbuto, J., Brown, L., Wilhite, M., & Wheeter, D. (2001). *Justify the underlying motives of organizational citizenship behavior*. A brief study of agricultural, working paper.
- Barker, C. J. (2008). Men, Buddhism and the discontents of western modernity. *Journal of Men Masculinities and Spirituality*, 2(1), 29-45.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Basu, E., Pradhan, R. K., & Tewari, H. R. (2017). Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 780-796.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becton, J. B., Carr, J. C., Mossholder, K. W., & Walker, H. J. (2017). Differential Effects of Task Performance, Organizational Citizenship Behavior, and Job Complexity on Voluntary Turnover. *J Bus Psychol*, 32, 495-508.
- Beehr, T. A., & Franz, T. (1987). The Current Debate about the Meaning of Job Stress. In J. M. Ivancevich, & D. C. Ganster (Eds.), *Job Stress: From Theory of Suggestion*. New York: Haworth Press, 5-18.
- Bendell, J., Sutherland, M., & Little, R. (2017). Beyond Unsustainable Leadership: Critical Social Theory for Sustainable Leadership. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(4), 418-444.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Serv Res*, 18, 399.
- Bergeron, D. M., Schroeder, T. D., & Martinez, H. A. (2014). Proactive Personality at Work: Seeing More to Do and Doing More?. *J Bus Psychol*, 29, 71-86.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (2006). *Research in Education* (10th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1978). *The new managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206.
- Blom, V., Bodin, L., Bergström, G., & Svedberg, P. (2016). Applying the demand-control-support model on burnout in managers and non-managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(1), 110-122.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. (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: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.
- Brown, L. A., & Roloff, M. E. (2015). Organizational Citizenship Behavior, Organizational Communication, and Burnout: The Buffering Role of Perceived Organizational Support and Psychological Contracts. *Communication Quarterly*, 63(4), 384-404.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Browning, L., Ryan, C. S., Greenberg, M. S., & Rolniak, S. (2006). Effects of Cognitive Adaptation on the Expectation-Burnout Relationship Among Nurses. *Journal of Behavioral Medicine*, 29(2), 139-150.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Burgess, D., Beach, M., & Saha, S. (2017). Mindfulness practice: A promising approach to reducing the effects of clinician implicit bias on patients. *Patient Education and Counseling*, 100, 372-376.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modelling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (3rd ed.). New York: Routledge.

- 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.
- Capone, V., & Petrillo, G. (2015). Teachers' perceptions of fairness, well-being and burnout: A contribution to the validation of the Organizational Justice Index by Hoy and Tarter. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 864-880.
- Castillo, I., Alvarez, O., Estevan, I., Queralt, A., & Garcia, J. M. (2017). Passion for teaching, transformational leadership and burnout among physical education teachers. *Revista de Psicología del Deporte / Journal of Sport Psychology*, 26(3), 57-61.
- Chan, S. (2017). Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates' performance: The moderating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 897-911.
- Chan, S. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319-333.
- Chang, W., Busser, J., & Liu, A. (2020). Authentic leadership and career satisfaction: the mediating role of thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2117-2136.
- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M., & Gutierrez-Wirsching, S. (2016). The role of coworker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*, 13(1), 4-22.
- Chen, J. N. (2013). The Effect of Kindergarten Principals' Leadership Behaviors on teacher Work Performance. *Social Behavior and Personality*, 41(2), 251-262.
- Chen, S., & Chen, C. (2017). Antecedents and Consequences of Nurses' Burnout: Leadership Effectiveness and Emotional Intelligence as Moderators. *Management Decision*, 56(4), 777-792.

- Chen, W., Zheng, R., Zeng, H., & Zhang, S. (2016) The Updated Incidences and Mortalities of Major Cancers in China, 2011. *Chinese Journal of Cancer Research*. 66(2), 2–12.
- Cherniss, C. (1980). *Staff Burnout. Job Stress in the Human Services*. London: Sage Publications.
- Chiu, W., Won, D., & Bae, J. S. (2020). Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(2), 105-123.
- Chong, M., Shang, Y., Richards, M., & Zhu, X. (2018). Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), 975-994.
- Chong, V. K., & Law, M. B. (2016). The effect of a budget-based incentive compensation scheme on job performance: The mediating role of trust-in-supervisor and organizational commitment. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(4), 590-613.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663.
- Chung, Y. W. (2014). The Mediating Effects of Organizational Conflict on the Relationships Between Workplace Ostracism with In-Role Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 366-385.
- Clark, R. H. (2005). *A Study of the Relationship between Job Satisfaction, Goal Internalization, Organization Citizenship Behavior, and Mission Statement Familiarity*. A Dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Public Administration in the Department of Political Science in the Graduate School of The University of Alabama.
- Coduti, W. A., Tugman, K., Bruyere, S. M., & Malzer, V. (2015). Aging Workers: Work Environment as a Factor in Employee Mental Health. *International Journal of Disability Management*, 10(e4), 1–8.

- Cogburn, J. D., Battaglio, R. P. Jr., & Bradbury, M. D. (2014). Employee Job Satisfaction and Organizational Performance: The Role of Conflict Management. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 17(4), 498-530.
- Cohen, A., & Abedallah, M. (2015). The mediating role of burnout on the relationship of emotional intelligence and self-efficacy with OCB and performance. *Management Research Review*, 38(1), 2-28.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: SAGE.
- Dai, Y.D., Hou, Y.H., Chen, K.Y., & Zhuang, W. L. (2017). To help or not to help: antecedents of hotel employees' organizational citizenship behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1293-1313.
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2015). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105-128.
- Davis, M. H. (1996). *Empathy: A Social Psychological Approach*. Madison, WI: Brown & Benchmark.
- Dearly, Ian J., Watson, R., & Hogston, R. (2003). A longitudinal cohort study of burnout and attrition in nursing students. *Journal of Advanced Nursing*, 43(1), 71-81.
- Delić, M., Slåtten, T., Milić, B., Marjanović, U., & Vulcanović, S. (2017). Fostering learning organization in transitional economy – the role of authentic leadership and employee affective commitment. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(3/4), 441-455.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 423-441.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I. & Kantas, A. (2003). The Convergent Validity of Two Burnout Instruments. *European Journal of Psychological Assessment*, 19, 12-23.
- Dewa, C. S., Jacobs, P., Thanh, N. X., & Loong, D. (2014). An estimate of the cost of burnout on early retirement and reduction in clinical hours of practicing physicians in Canada. *BMC Health Services Research*, 14(1), 254.
DOI:10.1186/1472-6963-14-254
- Dhammananda, K. S. (1994). *Treasure of the Dhamma*. Kuala Lumpur: Buddhist Missionary Society.
- Dharma, Y. (2017). The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah. *Emerald Reach Proceedings Series*, 1, 7-12.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introduction to LISREL: A guide for the uninitiated*. London: SAGE Publications, Inc.
- Dollard, M F., Winefield, H. R., Winefield, A. H., & de Jonf, J. (2000). Psychosocial job strain and productivity in human service workers: A test of the demand-control-support model. *Journal al of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 501-510.
- Dutton, J., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. (2007). The transformative potential of compassion at work. In D. Cooperrider, R. Fry, & S. Piderit (Eds.), *Handbook of Transformative Cooperation: New Designs and Dynamics*. Palo Alto, CA.: Stanford University Press. 107-126.
- Eisenberg, A., Davidova, J., Ignatjeva, S., & Michaelsson, I. R. (2018). Assessing the Interrelations between Organizational Learning Culture and Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector. *TILTAI*, 2, 85-98.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.
- Elci, M., Karabay, M. E., & Akyuz, B. (2015). Investigating the mediating effect of ethical climate on organizational justice and burnout: a study on financial sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 207*, 587-597.
- Elias, S. M., & Mittal, S. (2011). The importance of supervisor support for a change initiative: An analysis of job satisfaction and involvement. *International Journal of Organizational Analysis, 19*(4), 305-316.
- Falb, M. D. (2011). *Buddhist Coping as a Predictor of Psychological Outcomes among End-of-Life Caregivers*. A Thesis Submitted to the Graduate College of Bowling Green State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of MASTER OF ART.
- Farber, B. A. (1983). Introduction: A critical perspective on burnout. In B.A. Farber (Ed.), *Stress and Burnout in the Human Services Professions*, Pergamon (pp. 1-20). New York, NY.
- Fiaz, M., Ikram, A., Su, Q., & Ali, N. (2018). How to Save the Saviors? Relationship between Organizational Justice and Citizenship Behavior. *The Journal of Developing Areas, 52*(1), 45-58.
- Figley, C. R. (Ed.). (1997). *Burnout in Families: The Systemic Costs of Caring*. New York: CRC Press.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ford, M. B. (2003). *Job Attitudes and Contextual Performance of Temporary and Permanent Employees*. A Dissertation Presented to the Graduate Faculty of Psychology and Family Studies College of Arts and Sciences Alliant International University. In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Psychology.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural models with unobservable variable and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and

- moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Franco, M., & Antunes, A. (2020). Understanding servant leadership dimensions: Theoretical and empirical extensions in the Portuguese context. *Nankai Business Review International*, 11(3), 345-369.
- Franco, M., & Franco, S. (2017). Organizational Commitment in Family SMEs and Its Influence on Contextual Performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 23(7/8), 364-384.
- Frantz, T. L., & Jain, A. K. (2017). Relating CEO leadership behavior and organization culture in the Indian context. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 746-764.
- French, J. R. P., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1982). *Mechanisms of Job Stress and Strain*. New York: John Wiley.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research, and Practice*, 1(1), 73-82.
- Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1980). *Burn-out: the high cost of high achievement*. Massachusetts: Anchor Press.
- Frost, P. J., Dutton, J. E., Maitlis, S., Lilius, J. M., & Worline, M. C. (2006). Seeing organizations differently: three lenses on compassion. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 843-866). London: Sage Publications.
- Gaines, J., & Jermier, J. (1983). Emotional Exhaustion in a High Stress Organization. *Academy of Management Journal*, 26, 567-586.
- Gan, C., Guo, W., Chai, Y., & Wang, D. (2020). Unethical leader behavior and employee performance: a deontic justice perspective. *Personnel Review*, 49(1), 188-201.
- Gerard, L., McMillan, J., & Green, N. D. (2017). Conceptualizing Sustainable Leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116-126.
- Get, W. (2018). Relationships among transformational leadership, organizational climate, organizational citizenship behavior and performance in Romanian employees. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 20(2), 49-59.

- Ghazzawi, I. A., Smith, Y., & Cao, Y. (2016). Faith and Job Satisfaction: Is Religion a Missing Link?. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20(1), 1-29.
- Gkorezis, P., Petridoua, E., & Krouklidoua, T. (2015). The Detrimental Effect of Machiavellian Leadership on Employees' Emotional Exhaustion: Organizational Cynicism as a Mediator. *Europe's Journal of Psychology*, 11(4), 619-631.
- Gokce, B., Guney, S., & Katrinli, A. (2014). Does Doctors' Perception of Hospital Leadership Style and Organizational Culture Influence Their Organizational Commitment?. *Social Behavior and Personality*, 42(9), 1549-1562.
- Golembiewski, R. T., & Munzenrider, R. F. (1988). Phases of Burnout. Developments in concepts and applications. New York: Praeger.
- Gong, Z., Zhang, J., Zhao, Y., & Yin, L. (2017). The Relationship between Feedback Environment, Feedback Orientation, Psychological Empowerment and Burnout Among Police in China. *Policing: An International Journal*, 40(2), 336-350.
- Gorgievsky, M. J., & Hobfoll, S. E. (2008). Work Can Burn Us Out and Fire Us Up: Conservation of Resources in Burnout and Engagement. Handbook of Stress and Burnout in Healthcare. *Nova Science Publishers*, 7-22.
- Graham, J. W. (1989). *Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization and validation*. Unpublished working paper. Loyola University of Chicago.
- Graham, M. W., & Messner, P. E. (1998). Principals and job satisfaction. *International Journal of Education Management*, 12(5), 196-204.
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: the dynamics of fairness in the workplace. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbooks in Psychology. APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization, American Psychological Association, Washington, DC, 3, 271-327, doi: 10.1037/12171-008.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. South Orange, NJ. Robert K. Greenleaf Publishing Center.

- Gu, Z., & Siu, R. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 561-578.
- Guillon, O., & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: A critical survey. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839–850.
- Gundolf, K., & Filser, M. (2013). Management Research and Religion: A Citation Analysis. *J Bus Ethics*, 112, 117-185.
- Gupta, M. (2018). Does Work Engagement Mediate the Perceived Career Support- and Career Adaptability- Work Performance Relationship?. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 310-327.
- Guzley, R. M. (1991). *Toward a unified theory of commitment: A test of Brickman's model*. Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (2010). Not What It Was and not What It Will Be : The Future of Job Design Research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 463–479.
- Haghani, M., Bharami, P., & Sarkhosh, S. (2012). The relationship among organizational culture and occupational burnout in personal of TVTO organization, Arak City. *Journal of Educational and Management Studies*, 2(4), 89-96.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New York: Pearson.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30, 859-879.
- Harvey, P. (2007). *An Introduction to Buddhist Ethics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hazavehei, S. M., Hamidi, Y., Karimi-Shahanjarini, A., Rabiei, M. A., Farhadian, M., Alimohamadi, H., & Moghadam, S. (2019). The Status of Organisational Culture and Job Satisfaction in Hamadan Specialty Hospitals. *Journal of Clinical and Diagnostic Research*, 13(4), 1-4.

- He, J., Zhang, H., & Morrisson, A. M. (2018). The Impacts of Corporate Social Responsibility on Organization Citizenship Behavior and Task Performance in Hospitality a Sequential Mediation Model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2582-2598.
- He, P., Wang, X., Li, Z., Wu, M., & Estay, C. (2018). Compulsory Citizenship Behavior and Employee Silence: The Roles of Emotional Exhaustion and Organizational Identification. *Social Behavior and Personality*, 46(12), 2025–2048.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1970). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. R. M. Stogdill, & A. E. Coons (Eds.), Columbus OH: Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration. Ohio State University.
- Hendri, M. I. (2019). The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on The Organizational Learning Effect of The Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208-1234.
- Hermawati, A., & Mas, N. (2017). Mediation effect of quality of worklife, job involvement, and organizational citizenship behavior in relationship between transglobal leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1143-1158.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 2, 6-34.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. S. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hofstede, G., & Bond, M. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 4-21.
- Hon, A. H. Y., & Lu, L. (2013). Be good for love or for money? The roles of justice in the Chinese hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 883-902.

- Hosie, P. J., & Sevastos, P. (2009). Does the “Happy-Productive Worker” Thesis Apply to Managers?. *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 131-160.
- House, R. J., & Evans, M. E. (1970). The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship. *Organization Behavior and Human Performance*, 277-298.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.
- Huang, S., Chen, Z., Liu, H., & Zhou, L. (2017). Job satisfaction and turnover intention in China: The moderating effects of job alternatives and policy support. *Chinese Management Studies*, 11(4), 689-706.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Liden, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 255-276). Hoboken, NJ: Wiley.
- Hülsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 361-389.
- Hülsheger, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. (2013). Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310-325.
- Hur, W. M., Moon, T., & Rhee, S. Y. (2016). Exploring the relationships between compassion at work, the evaluative perspective of positive work-related identity, service employee creativity, and job performance. *Journal of Services Marketing*, 30(1), 103-114.
- Hurt, A. A., Grist, C. L., Malesky, L. A., & McCord, D. M. (2013). Personality Traits Associated with Occupational ‘Burnout’ in ABA Therapists. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 26, 299-308.
- Huxter, M. (2002). Managing depression with Buddhist practices. *Buddhism and psychotherapy conference*, Sydney 2002.

- Hyland, P. K., Lee, R. A., & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at Work: A New Approach to Improving Individual and Organizational Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8, 576-602.
- İKİNCİ, S. S. (2014). A New Perspective: Organizational Citizenship Behaviour and its Reflections. *TEM Journal*, 3(4), 329-332.
- Indarti, S., Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The Effect of OCB in Relationship between Personality, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283-1293.
- Irfan, N. (2007). *Commitment to Job Performance: Development and Validation of a Multi-Dimensional Measure*. A Thesis Presented to The Faculty of Graduate Studies of The University of Guelph. In partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). Optimizing Human Resources: A Case for Preventive Health and Stress Management. *Organizational Dynamics*, 9, 5-25.
- Jackson, E. M., Rossi, M. E., Hoover, E. R., & Johnson, R. E. (2012). Relationships of leader reward behavior with employee behavior Fairness and morale as key mediators. *Leadership & Organization Development Journal*, 3(7), 646-661.
- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2013). Perceived organizational support as a moderator in the relationship between organizational stressors and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 313-334.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 2-21.
- Janssen, P. P. M., Bakker, A. B., & de Jong, A. (2001). A test and refinement of the demand-control-support model in the construction industry. *International Journal of Stress Management*, 8(4), 315-332.
- Jawahar, I. M., & Liu, Y. (2016). Proactive Personality and Citizenship Performance the Mediating Role of Career Satisfaction and the Moderating Role of Political Skill. *Career Development International*, 21(4), 378-401.

- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, workplace social support and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- Joiner, T. A. (2007). Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support. *International of Quality & Reliability Management*. 24(6), 617-627.
- Jones, M. T. (1998). *The Relationship of Organizational Commitment to the Organizational Culture of High Schools*. A Dissertation Presented to the Faculty of the School of Human Service Professions Widener University. In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education.
- Joo, B. K., & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 463-481.
- Joo, B. K., Park, S., & Lee, S. (2020). Personal growth initiative: the effects of person-organization fit, work empowerment and authentic leadership. *International Journal of Manpower*, Emerald Publishing Limited, 0143-7720, DOI 10.1108/IJM-02-2020-0056
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work & family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2019). Sexual Harassment and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 3-19.
- Junid, S. (2010, May 14). *Kertas Kerja 3: Modal dan Kewangan Usahawan Melayu, pelaksanaan Program Ekonomi Inovatif dan Pragmatik: Cadangan Penubuhan BMEB (Bank Model Ekonomi Baru/Bank 1 Malaysia)*. Konvensyen Usahawan Melayu 2010: NGO force ke-3 Penjana Ekonomi Bangsa. Kuala Lumpur, Kuala Lumpur, Malaysia: YKPD, DPMM.
- Kalu, K. A. (2010). *National Culture and Leadership: Followers' Preference of Transformational or Transactional Leadership in a Power Distance Culture*.

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University.

Kantabutra, S., & Avery, G. (2013). Sustainable Leadership: Honeybee Practices at a Leading Asian Industrial Conglomerate. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 36-56.

Kantabutra, S., & Saratun, M. (2012). Sustainable Leadership: Honeybee Practices at Thailand's Oldest University. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 356-376

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.

Kaplan, D. (2000). *Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

Karatepe, O. M. (2011). Do Job Resources Moderate the Effect of Emotional Dissonance on Burnout?: A Study in the City of Ankara, Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 44-65.

Karatepe, O. M. (2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes A study of hotel employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 735-752.

Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and Sons.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organization* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061-1064.

- Kaya, A. (2015). The Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principals' Behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(3), 597-606.
- Kemavuthanon, S., & Duberley, J. (2009). A Buddhist view of leadership: the case of the OTOP project. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(8), 737-758.
- Kernochan, R. A., McCormick, D. W., & White, J. D. (2007). Spirituality and the Management Teacher Reflections of Three Buddhists on Compassion, Mindfulness, and Selflessness in the Classroom. *Journal of Management Inquiry*, 16(1), 61-75.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., & Islam, T. (2020). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, Emerald Publishing Limited, 1460-1060, DOI 10.1108/EJIM-05-2020-0187
- Khilji, S., & Murphy, E. (2014). Plurality within contemporary organizations Evidence of complexity of value variations and similarities across religions. *Cross Cultural Management*, 21(2), 219-244.
- Kim, M., Lee, J., & Kim, J. (2019). The Role of Grit in Enhancing Job performance of Frontline Employees: the Moderating Role of Organizational Tenure. *Advances in Hospitality and Leisure*, 15, 61-84.
- Kim, R. R., Jeong, B. Y., & Park, M. H. (2017). Effects of Job Satisfaction, Organizational Support and Risk Perception on Safety Consciousness in Confined Space Workers. *J Ergon Soc Korea*, 36(3), 245-254.
- Kim, W. H., Ra, Y. A., & Kwon, B. (2016). Role of Burnout on Job Level, Job Satisfaction, and Task Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 630-645.
- Kissi, E., Asare, O. A., Agyekum, K., Agyemang, D. Y., & Labaran, M. (2019). Ascertaining the interaction effects among organizational citizenship behaviour, work overload and employees' performance in the Ghanaian construction industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1235-1249.

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Buuren, S. V., Beek, A. J., & De Vet, H. C. W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 6(1), 6-28.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C. W., & Van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance – a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Kornfield, J. (1993). *A Path with Heart*. New York, NY: Bantam Books.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout. *Work and Stress*, 19, 192-207.
- Krok, D. (2016). Can meaning buffer work pressure? An exploratory study on styles of meaning in life and burnout in firefighters. *Archives of Psychiatry and Psychotherapy*, 1, 31-42.
- Kuijk, A. (2018). *Two Factor Theory of Motivation by Frederick Herzberg*. Webpage of toolshero. Retrieved from <https://www.toolshero.com/psychology/two-factor-theory-herzberg/>
- Kujala, J., Lehtima, H., & Pucetait, R. (2016). Trust and Distrust Constructing Unity and Fragmentation of Organisational Culture. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 701-716.

- Kumar, N., & Sharma, D. D. (2018). The role of organizational culture in the internationalization of new ventures. *International Marketing Review*, 35(5), 806-832.
- Kumar, S. (2015). Influence of Spirituality on Burnout and Job Satisfaction: A Study of Academic Professionals in Oman. *South Asian Journal of Management*, 22(3), 137-175.
- Kurian, D., & Nafukho, F. M. (2021). Can authentic leadership influence the employees' organizational justice perceptions? – a study in the hotel context. *International Hospitality Review*, Emerald Publishing Limited, 2516-8142, DOI 10.1108/IHR-08-2020-0047
- Kutcher, E. J., Bragger, J. D., Srednicki, O. R., & Masco, J. L. (2010). The Role of Religiosity in Stress, Job Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 95, 319–337.
- Langballe, E. M., Innstrand, S. T., Aasland, O. G., & Falkum, E. (2011). The Predictive Value of Individual Factors, Work-Related Factors, and Work–Home Interaction on Burnout in Female and Male Physicians: A Longitudinal Study. *Stress and Health*, 27, 73–87.
- Lauffer, W. H. (2012). *Predictors of Typical and Maximum Performance*. Doctoral dissertation. Nova Southeastern University. Retrieved from NSU Works, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship. (57)
- Lee, C. J., & Huan, S. Y. B. (2019). Double-edged effects of ethical leadership in the development of Greater China salespeople's emotional exhaustion and long-term customer relationships. *Chinese Management Studies*, 14(1), 29-49.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2017). Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 47-57.
- Lee, H. J. (2018). Emotional Labor and Organizational Commitment among South Korean Public Service Employees. *Social Behavior and Personality*, 46(7), 1191–1200.
- Lee, H., & Chui, J. (2019). The mediating effect of interactional justice on human resource practices and organizational support in a healthcare organization.

- Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(2), 129-144.
- Lee, J., & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1101–1112.
- Leiter, M., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. *Human Relations*, 52, 969-998.
- Lester, D. (2013). Measuring Maslow's Hierarchy of Needs. *Psychological Reports: Mental & Physical Health*, 113(1), 15-17.
- Li, H., Huang, S., Shu, J., & Liu, C. (2018). Employee Work Performance Mediates Empowering Leader Behavior and Employee Voice. *Social Behavior and Personality*, 46(12), 1997-2008.
- Li, Y., CASTAÑO, G., & Li, Y. (2018). Perceived Supervisor Support as a Mediator between Chinese University Teachers' Organizational Justice and Affective Commitment. *Social Behavior and Personality*, 46(8), 1385–1396.
- Lichty, S. (2009). The air that I breathe : how Buddhist practice supports psychotherapists in the midst of vicarious trauma and burnout. *Masters Thesis, Smith College, Northampton, MA*. <https://scholarworks.smith.edu/theses/1213>
- Lin, C. P., & Liu, M. L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, 46(3), 526-550.
- Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2020). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>
- Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., & Mao, Y. (2013). Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 564–584.

- Liu, Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review*, 38(3), 307-319.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction, Handbook of industrial and Organizational Psychology*. Chicago, Rand McNally.
- Lomas, T., Cartwright, T., Edgington, T., & Ridge, D. (2014). A religion of wellbeing? The appeal of Buddhism to men in London, United Kingdom. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3), 198–207.
- Lu, C. Q., Du, D. Y., Xu, X. M., & Zhang, R. F. (2017). Revisiting the relationship between job demands and job performance: The effects of job security and traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90, 28–50.
- Lusk, E. J., & Oliver, B. L. (1974). American managers' personal value systems-revisited. *Academy of Management Journal*, 17, 549-554.
- Luthans, F. (2006). *Organizational Behavior* (7th ed.). Singapore. McGraw-Hill.
- Madden, L., Mathias, B. D., & Madden, T. M. (2015). In good company: The impact of perceived organizational support and positive relationships at work on turnover intentions. *Management Research Review*, 38(3), 242-263.
- Malik, N. (2018). Authentic leadership – an antecedent for contextual performance of Indian nurses. *Personnel Review*, 47(6), 1244-1260.
- Manaf, A. M., Shariffadeen, M. A., Buyong, M., & Iddid, S. A. (2019). The Relationships of Individua lWell-Being and Working Environment with Job Satisfaction among Factory Workers in Malaysia. *Intellectual Discourse*, 27(1), 221–243.
- Manea, R. (2015). Theoretical considerations on motivation at the workplace, job satisfaction and individual performance. *Valahian Journal of Economic Studies*, 6(3), 69-80.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marques, J. (2012). Making Buddhism work @ work: the transformation of a religion into a seasoned ethical system. *Journal of Management Development*, 31(6), 537-549.
- Maslach, C. (1976). 'Burned-out', *Human Behavior*, 5(9), 16-22.

- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (2013). *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed.). Mind Garden.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York: Harpers and Row.
- Masuda, A. D., Kane, T. D., Shoptaugh, C. F., & Minor, K. A. (2010). The Role of a Vivid and Challenging Personal Vision in Goal Hierarchies. *The Journal of Psychology*, 144(3), 221-242.
- Masuda, A. D., Poelmans, S., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., Abarca, N., Brough, P., Ferreira, P., Fraile, G., Lu, C. Q., Siu, O. L., O'Driscoll, M. P., Shima, S., & Velazquez, I. M. (2012). Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters. *Applied Psychology: An International Review*, 61(1), 1-29.
- McBey, K., Karakawsky, L., & Ng, P. (2017). Can I Make a Difference Here? The Impact of Perceived Organizational Support on Volunteer Commitment. *Journal of Management Development*, 36(8), 991-1007.
- McCann, J. T. (2010). Defining Sustainable Leadership. *Int. J. Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204-210.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand Company Inc.
- Mehmet, S. G., & Büşra, K. (2016) Effects of Leadership Behavior on the Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Public Sector Research. *J Entrepren Organiz Manag*, 5(2).
- Meira, J. V. de S., & Hancer, M. (2021). Using the Social Exchange Theory to Explore The Employee organization Relationship in The Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 670-692.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of commitment that counts. *Journal of Applied Psychology, 74*, 152-156.
- Mishra, S. K., & Kumar, K. K. (2016). Minimizing the cost of emotional dissonance at work: a multi-sample analysis. *Management Decision, 54*(4), 778-795.
- Mohd, R., Kirana, K., Kamaruddin, B. H., Zainuddin, A., & Ghazali, M. C. (2014). The Mediatory Effect of Self-Efficacy on the Relationship between Religious Values and Entrepreneurial Orientations: A Case of Malay Owner Managers of SMEs in Manufacturing Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 130*, 96-104.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2005). Linking organizational justice to burnout: are men and women different? *Psychological Reports, 96*(3), 805-816.
- Molino, M., Bakker, A., & Ghislieri, C. (2016). The role of workaholism in the job demands-resources model. *Anxiety, Stress, & Coping, 29*(4), 400-414.
- Moon, T. W., Hur, W. M., Ko, S. H., Kim, J. W., & Yoon, S. W. (2013). Bridging corporate social responsibility and compassion at work Relations to organizational justice and affective organizational commitment. *Career Development International, 19*(1), 49-72.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 127-142.
- Morkevičiūtė, M., & Endriulaitienė, A. (2017). The Role of a Perceived Ethical Leadership Style in The Relationship between Workaholism and Occupational Burnout. *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach, 20*, 61-82.
- Moscoseo, S., & Salgado, J. (2004). "Dark Side" Personality Styles as Predictors of Task, Contextual, and Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment, 12*(4), 356-362.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Murphy, K. R. (1989). Is the Relationship Between Cognitive Ability and Job Performance Stable Over Time?. *Human Performance*, 2(3), 183-200.
- Muyzenberg, L. (2014). The contribution of Buddhist wisdom to management development. *Journal of Management Development*, 33(8/9), 741-750.
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253-268.
- Naghneh, M. H., Tafreshi, M. Z., Naderi, M., Shakeri, N., Bolourchifard, F., & Goyaghaj, N. S. (2017). The relationship between organizational commitment and nursing care behavior. *Electronic Physician*, 9(7), 4835-4840.
- Neira, C. O., Neira, C. V., & Bande, B. (2016). Supervisory servant leadership and employee's work role performance: A multilevel mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 860-881.
- Ngoma, M., Namono, R., Nangoli, S., Bashir, H., & Nakyeyune, S. (2021). Towards fighting COVID 19: can servant leadership behaviour enhance commitment of medical knowledge-workers. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 49-63.
- Nguyen, T. T. T., & Chang, M. L. (2018). Triple-Down Model of Capability, Job Characteristics and Burnout. *Chinese Management Studies*, 12(3), 506-523.
- Noelliste, M. (2013). Integrity: An intrapersonal perspective. *Human Resource Development Review*, 12(4), 474-499.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nurmi, J. E., Salmela-Aro, K., Keskivaara, P., & Naatanen, P. (2008). Confidence in work-related goals and feelings of exhaustion during a therapeutic intervention for burnout: A time-series approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 277-297.
- Odio, J. (2009). *Characteristic leadership traits most admired by supervisors in an organization culture*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Lynn University.

- Okpozo, A. Z., Gong, T., Ennis, M. C., & Adenuga, B. (2017). Investigating the Impact of Ethical Leadership on Aspects of Burnout. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1128-1143.
- Olukayode, L. (2017). Work Stress Factors and Employee Job Performance in A Nigerian Manufacturing Firm: An Empirical Assessment. *IFE Psychologia*, 25(2), 218-233.
- Opoku, A., Cruickshank, H., & Ahmed, V. (2015) Leadership, Culture and Sustainable Built Environment. *Built Environment Project and Asset Management*, 5(2), 154-169.
- Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D.C. Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenships Behavior: It's Construct Cleanup Time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Oruh, E. S., Mordi, C., Dibia, C. H., & Ajonbadi, H. A. (2021). Exploring compassionate managerial leadership style in reducing employee stress level during COVID-19 crisis: the case of Nigeria. *Employee Relations: The International Journal*, Emerald Publishing Limited, 0142-5455, DOI 10.1108/ER-06-2020-0302.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall Job Satisfaction: How Good Are Single Versus Multiple-Item Measures?. *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388-403.
- Ouakouak, M. L., Zaitouni, M. G., & Arya, B. (2020). Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role?. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 257-279.
- Paille, P. et al. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 41-58.
- Paleksic, V., Ubovic, R., & Popovic, M. (2015). Personal characteristics and burnout syndrome among teachers of primary and secondary schools. *Scripta Medica*, 46(2), 118-124.

- Pallant, J. (2010). *A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS*. Berkshire UK: McGraw-Hill Education.
- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational Motivation, Employee Job Satisfaction and Organizational Performance: An Empirical Study of Container Shipping Companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36-52.
- Pawirosumarto, S., Katijan, P. S., & Gunawan, R. (2016). The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 577–588.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337-1358.
- Payne, R. D. (2013). *Relationship between Burnout and Organizational Citizenship Behavior among Human Service Employees*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University.
- Petchsawanga, P., & Duchon, D. (2012). Workplace Spirituality, Meditation, and Work Performance. Workplace Spirituality, Meditation, and Work Performance. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(12), 189- 208.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *The Academy of Management Review*, 9(4), 712–721.
- Phe Xuan Bach. (2014). *Mindful Leadership – A Phenomenological Study of Vietnamese Buddhist Monks in America with Respect to their Spiritual Leadership Roles and Contributions to Society*. Dissertation in Doctor of Education. Drexel University.
- Piedmont, R. L. (1993). A longitudinal analysis of burnout in the health care setting: The role of personal dispositions. *Journal of Personality Assessment*, 61(3), 457-473.

- Pimthong, S. (2016). Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior among NGO Staff from Thailand, Myanmar, Laos and Cambodia. *International Journal of Behavioral Science*, 11(1), 53-66.
- Pines, A. M., Aronson, E., & Kafry, D. (1981). *Burnout: From Tedium to Personal Growth*. New York: The Free Press.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press.
- 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. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Polok, N. A. (1990). *Burnout in a High Technology Firm: The Contribution of Self-Esteem and Selected Situational Factors*. A thesis submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Colorado in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy College of Business and Administration.
- Poon, J. M. L., Mohd Salleh, A. H., & Senik, Z. C. (2007). Propensity to Trust as a Moderator of the Relationship between Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 10(3), 350-366.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effect of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.
- Putra, T. (2019). The Role of Organization Climate and Work Motivation on Job Satisfaction in Aceh Government Health Office. *Journal of Academic Research in Economics*, 11(1), 98-106.
- Qian, S., Yuan, Q, Niu, W., & Liu, Z. (2019). Is job insecurity always bad? The moderating role of job embeddedness in the relationship between job insecurity and job performance. *Journal of Management & Organization*, doi:10.1017/jmo.2018.77

- Rahim, A., & Cosby, D. M. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance. *Journal of Management Development*, 35(10), 1255-1265.
- Ramseur, A. G. (2018). *The Relationship between Servant Leadership, Effective Leadership, and Ethical Leadership: A Non-Profit Organization Correlational Study*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctorate of Education. Phoenix, Arizona. Grand Canyon University.
- Randolph, D. R. (2005). Predicting the effect of extrinsic and intrinsic job satisfaction factors on recruitment and retention of rehabilitation professionals. *J Healthc Manag*, 50(1), 49-60.
- Rarick, C. A. (2007). Enlightened Management: An Analysis of Buddhist Precepts Applied to Managerial Activity. *Journal of Global Business Management*, October 2007, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1021546>
- Razzaq, S., Shujahat, M., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2018). Knowledge Management, Organizational Commitment and Knowledge-Worker Performance. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923-947.
- Registe, B. (2016). *Individual Work Performance: A Cross-Sectoral, Human Services Study of Employees' Work Performance Within the Business Office Environment*. A Dissertation Proposal Submitted to the Faculty of The Chicago School of Professional Psychology in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Organization Leadership.
- Rehman, S., Qingren, C., Latif, Y., & Iqbal, P. (2017) Impact of psychological capital on occupational burnout and performance of faculty members. *International Journal of Educational Management*, 31(4), 455-469.
- Rehmani, M., & Khokhar, M. N. (2018). Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of CSR. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 11(1), 150-163.
- Reichers, A. E. (1985). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71. 508-514.
- Reizer, A., Ilan, Y. B., & Sheaffer, Z. (2019). Employee motivation, emotions, and performance: a longitudinal diary study. *Journal of Managerial Psychology*, 34(6), 415-428.

- Ribeiro, N., Duarte, A., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1585-1607.
- Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press.
- Rishipal, (2019). Employee loyalty and counter-productive work behaviour among employees in the Indian hospitality sector. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(4), 438-448.
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H., & Knafo, A. (2002). The big five personality factors and personal values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 789-801.
- Rod, M., & Ashill, N. J. (2009). Symptoms of burnout and service recovery performance: The influence of job resourcefulness. *Managing Service Quality*, 19(1), 60-84.
- Rodriguez, I., Bravo, M. J., Peiro, J. M., & Schaufeli, W. (2001). The Demands-Control-Support Model, Locus of Control and Job Satisfaction: A Longitudinal Study. *Work & Stress*, 15(2), 97-114.
- Romeedy, B. S. Al. (2019). The Role of Job Rotation in Enhancing Employee Performance in the Egyptian Travel Agents: the Mediating Role of Organizational Behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020.
- Rovinelli, R., & Hambleton, R. K. (1976). *On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity*. Paper presented at the meeting of AERA, San Francisco.
- Rubel, M. R., Kee, D. M., & Rimi, N. N. (2020). High-performance work practices and medical professionals' work outcomes: the mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Advances in Management Research*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0076>.
- Rubin, A. (2012). *Statistics for Evidence-Based Practice and Evaluation* (3rd ed.). Belmont: Cengage Learning.

- Russell, L. M. (2014). An Empirical Investigation of High-Risk Occupations Leader Influence on Employee Stress and Burnout among Police. *Management Research Review*, 37(4), 367-384.
- Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Rusu, R. (2013). Affective Organizational Commitment, Continuance Organizational Commitment or Normative Organizational Commitment?. *REVISTA ACADEMIEI FORTELOR TERESTRE NR*, 2(70), 192-197.
- Ruzzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923-947.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Rynes, S., Bartunek, J., Dutton, J., & Margolis, J. (2012). Care and Compassion through an Organizational Lens: Opening Up New Possibilities. *Academy of Management Review*, 37(4), 503-523.
- Saeed, R., Mussawar, S., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Nayab, H. H., & Yaseen, S. (2013). Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(9), 1200-1208.
- Sagie, A., Elizur, D., & Yamauchi, H. (1996). The structure and strength of achievement motivation: a cross-cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 431-444.
- Salahudin, S., Baharuddin, S., Abdullah, M., & Osman, A. (2016). The Effect of Islamic Work Ethics on Organizational Commitment. *Procedia Economics and Finance*, 35, 582-590.

- Salminen, H., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016) Work-Related Attitudes as Antecedents of Perceived Individual-, Unit- and Organisation-Level Performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 577-595.
- Santos, A., & Goncalves, M. (2018). Organizational culture, internal marketing and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34, 38-45.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-437.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Philadelphia: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to Special Issue on Burnout and Health. *Psychology and Health*, 16, 501-510.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer, & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational, and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43–68). Springer Science + Business Media.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *The Career Development International*, 14(3), 204–220.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, CA.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in *Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.11116>
- Schwartz, S. W., & Bilsky, W. (1987). Toward A Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.

- Seikh, A., Ishaq, Q., & Inam, A. (2019). Fostering Creativity Through Servant Leadership: Mediating Role of Knowledge Sharing, Thriving at Work and Burnout. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 12(2), 198-212.
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3), 337-351.
- Shamsudin, F., Subramaniam, C., & Ramalu, S. (2014). The influence of HR practices and job satisfaction on interpersonal deviance in the workplace. *Journal of Management & Organization*, 20, 691-709.
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors Influencing Job Performance of Nursing Staff Mediating Role of Affective Commitment. *Personnel Review*, 45(1), 161-182.
- Sharma, V., & Jain, S. (2014). A Scale for Measuring Organizational Citizenship Behavior in Manufacturing Sector. *Pacific Business Review International*, 6(8), 57-62.
- Shetach, A., & Marcus, O. (2015). Citizenship-Behavior, Cooperation and Job Satisfaction of Medical and Nursing Teams in an Israeli Hospital. *Team Performance Management*, 21(3/4), 181-198.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C. L. Cooper, & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley, 25-48.
- Shonin, V. E. (2015). *Integrating Buddhist Practices and Principles into Mental Health Settings: A Mixed Methods Investigation* [PhD Thesis]. Nottingham: Nottingham Trent University.
- Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Musadieg, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2017). The Effect of Servant Leadership on Rewards, Organizational Culture and Its Implication for Employee's Performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505-516.
- Silva, P. V., Hewage, C. G., & Fonseka, P. (2009). Burnout: an emerging occupational health problem. *Galle Medical Journal*, 14(1), 52-55.

- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives', *Journal of Marketing Research*, 31, 558 –569.
- Singh, R. (2019). Organisational Embeddedness as a Moderator on the Organisational Support, Trust and Workplace Deviance Relationships. *Evidence - based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(1), 1-17.
- Singh, R., & Nayak, J. K. (2015). Mediating role of stress between work-family conflict and job satisfaction among the police officials Moderating role of social support. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), 738-753.
- Siu, O. L. (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 38(6), 337–347.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Smithikrai, C., & Suwannadet, J. (2018). Authentic Leadership and Proactive Work Behavior: Moderated Mediation Effects of Conscientiousness and Organizational Commitment. *The Journal of Behavioral Science*, 13(2), 94-106.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, (8)3, 266-282.
- Spector, P. E. (1985). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publication Inc.
- Srivastava, S., & Agrawal, S. (2020) Resistance to Change and Turnover Intention: A Moderated Mediation Model of Burnout and Perceived Organizational Support. *Journal of Organizational Change Management*.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0063>.

- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stevens, J. M., Beyers, J. M., & Harrison, M. T. (1978). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Storm, K., & Rothmann, S. (2003). A psychometric analysis of the Maslach Burnout Inventory – General Survey in South African police service. *South African Journal of Psychology*, 33(4), 219-226.
- Suharnomo, S., & Hashim, F. (2019). Differences in organization citizenship behavior between “serumpun” countries (Indonesia – Malaysia). *Journal of Asia Business Studies*, 13(3), 349-361.
- Sungu, J. L., Weng, Q., & Kitule, J. A. (2019). When organizational support yields both performance and satisfaction: The role of performance ability in the lens of social exchange theory. *Personnel Review*, 48(6), 1410-1428.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2016). Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(327); doi:10.3390/su8040327
- Sušanj, Z., & Jakopec, A. (2012). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment. *Psychological Topics*, 21(3), 509-526.
- Susanty, A., & Miradipta, R. (2013). Employee’s Job Performance: The Effect of Attitude toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction. *Jurnal Teknik Industri*, 15(1), 13-24.
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542-559.

- Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. (2016). Examining the link between HRM Practices and Employees' Performance in Nigerian public sector. *Management Science Letters*, 6, 395–408.
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. In R. Tagiuri, & G. Litwin (Eds.), *Organizational climate: Explorations of a concept* (pp. 11 - 32). Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research.
- Tan, P. L., Yap, C. S., Choong, Y. O., Choe, K. L., Rungruang, P., & Li, Z. (2019). Ethical leadership, perceived organizational support and citizenship behaviors: The moderating role of ethnic dissimilarity. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), 877-897.
- Tang, X. A., Gu, Y. K., & Cui, L. (2017). Influence of Leader and Employee Emotional Labor on Service Performance: A Hierarchical Linear Modeling Approach. *Social Behavior and Personality*, 45(8), 1233–1244
- Tao, J., Jiang, W., Liu, C., Yang, X., Zhang, W., & Zhang, H. (2017). New Employee Intention to Leave and Consequent Work Performance: Does Leadership Style Matter?. *Social Behavior and Personality*, 45(10), 1707-1722.
- Taycan, O., Taycan, S., & Celik, C. (2014). Relationship of Burnout With Personality, Alexithymia, and Coping Behaviors Among Physicians in a Semiurban and Rural Area in Turkey. *Archives of Environmental & Occupational Health*, 69(3), 159-166.
- Taylor, J., & Bowers, D. G. (1972). *The survey of organizations: A machine-scored standardized questionnaire instrument*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Taylor, N. Z., & Milliar, P. (2016). The contribution of mindfulness to predicting burnout in the workplace. *Personality and Individual Differences*, 89, 123–128.
- Thakur, R. R., & Srivastava, S. (2018). From resistance to readiness: The role of mediating variables. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 230–247.
- Thomas, D. C. (2006). Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness. *Group & Organization Management*, 31(1), 78-99.
- Tideman, S. G. (2016). Gross National Happiness: lessons for sustainability leadership. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(2), 190-213.

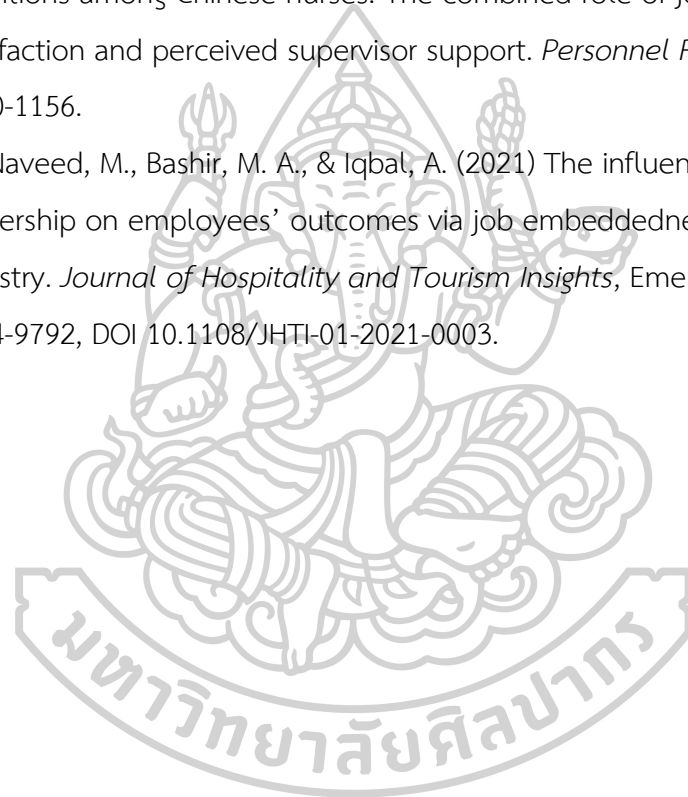
- Timothy, A. L. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- Tinti, J. A., Costa, L. V., Vieira, A. M., & Cappelozza, A. (2017). The impact of human resources policies and practices on organizational citizenship behaviors. *Brazilian Business Review*, 636-653.
- Toops, H. A. (1944). The Criterion. *Education and Psychological Measurement*, 4, 271-297.
- Torfi, A., Alam, S., & Nikbakhsh, R. (2014). The relationship between organizational culture and job burnout in the employees of physical education organization. *International Journal of Sport Studies*, 4(6), 666-670.
- Tran, L. T., Hien, H. T., & Baker, J. (2021). When supportive workplaces positively help work performance. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 208-227.
- Travaglianti, F., Babic, A., & Hansez, I. (2016). The role of work-related needs in the relationship between job crafting, burnout and engagement. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 42(1), a1308.
<http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1308>
- Tremblay, M., Gaudet, M. C., & Vandenberghe, C. (2019). The role of group-level perceived organizational support and collective affective commitment in the relationship between leaders' directive and supportive behaviors and group-level helping behaviors. *Personnel Review*, 48(2), 417-437.
- Tsai, C., Horng, J., Liu, C., & Hu, D. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 26-35.
- Tseng, C. C. (2010). *The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan*. A dissertation submitted to the faculty of the graduate school of the University of Minnesota, In partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- Tseng, L. M., & Yu, T. W. (2016). How can managers promote salespeople's person-job fit?: The effects of cooperative learning and perceived organizational support. *The Learning Organization*, 23(1), 61-76.

- Tsui, P. L., Lin, Y. S., & Yu, T. H. (2013). The Influence of Psychological Contract and Organizational Commitment on Hospitality Employee Performance. *Social Behavior and Personality*, 41(3), 443-452.
- Tumasjan, A., Strobel, M., & Welpe, I. (2011). Ethical leadership evaluations after moral transgression: Social distance makes the difference. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 609- 622.
- Valaei, N., & Jiroudi, S., (2016). Job satisfaction and job performance in the media industry: A synergistic application of partial least squares path modelling. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(5), 984-1014.
- Van Gordon, W., Shonin, E., Zangeneh, M., & Griffiths, M. D. (2014). Can mindfulness really improve work-related mental health and job performance?. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 12, 129-137.
- Veress, Z. E., & Gavreliuc, A. (2018). Organizational Commitment, Organizational Justice and Work Satisfaction: A Comprehensive Model in a Romanian Organizational Setting. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 20(2), 60-69.
- Vigoda-Gadot, E. R. A. N. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36, 77-93.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 577–588.
- Vorkapić, S. (2012). The Significance of Preschool Teacher's Personality in Early Childhood Education: Analysis of Eysenck's and Big Five Dimensions of Personality. *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 2(2), 28-37.
- VU, MAI, CHI. (2018). *Spiritual Leadership: A Buddhist Approach*, Durham theses, Durham University. Available at Durham E-Theses Online: <http://etheses.dur.ac.uk/12773/>

- Walt, F. (2018). Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. *SA Journal of Industrial Psychology. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 44(0), a1457. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1457>
- Wang, X., Ma, L., & Zhang, M. (2014). Transformational Leadership and Agency Workers' Organizational Commitment: The Mediating Effect of Organizational Justice and Job Characteristics. *Social Behavior and Personality*, 42(1), 25-36.
- Wang, Y., Huang, J., & You, X. (2016). Personal resources influence job demands, resources, and burnout: A one-year, three-wave longitudinal study. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 44(2), 247-258.
- Watts, T. (2008). *Business leaders' values and beliefs regarding decision making ethics*. Morrisville, NC: Lulu.com.
- Wayment, H. A., Wiist, B., Sullivan, B. M., & Warren, M. A. (2011). Doing and Being: Mindfulness, Health, and Quiet Ego Characteristics Among Buddhist Practitioners. *J Happiness Stud*, 12, 575-589.
- Weaver, S. H., Hessels, A. J., Paliwal, M., & Wurmser, T. A. (2019). Administrative Supervisors and Nursing Unit-Based Managers: Collaboration and Job Satisfaction. *Nursing Economic\$, 37(2)*, 67-76.
- Weber, M. (1930). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York, NY: Charles Scribner's Sons (reprint 1958).
- Weerasinghe, T. D., Thisera, T. J. R., & Kumara, R. H. G. W. P. (2015). Buddhism and Organizational Management: A Review. *Kelaniya Journal of Management*, 3(2), 93-112.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22(1), 120.
- Welsch, H. P., & LaVan, H. (1981). Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. *Human Relations*, 34, 1079-1089.
- Wen, J., Li, Y., & Hou, P. (2016). Customer Mistreatment Behavior and Hotel Employee Organizational Citizenship Behavior the Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Nankai Business Review International*, 7(3), 322-344.

- Westover, J. H., & Taylor, J. (2010). International differences in job satisfaction: The effects of public service motivation, rewards, and work relations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59 (8), 811-828.
- Whitaker, K. S. (1996). Exploring causes of principal burnout. *Journal of Educational Administration*, 34(1), 60-71.
- Willem, A., De Vos, A., & Buelens, M. (2010). Comparing Private and Public Sector Employees' Psychological Contracts. *Public Management Review*, 12(2), 275-302.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Xu, W., An, Y., Ding, X., Yuan, G., Zhuang, Y., & Goh, P. (2017). Dispositional mindfulness, negative posttraumatic beliefs, and academic burnout among adolescents following the 2016 Yancheng Tornado. *Personality and Individual Differences*, 116, 405-409.
- Yamnill, S., McLean, G. N., & Singsuriya, P. (2008). The role of a religious institution in HRD: the case of Wat (temple) Panyanantaram, Thailand. *Human Resource Development International*, 11(3), 223-235.
- Yavas, U., Babakus, E., & Karatepe, O. M. (2013). Does hope moderate the impact of job burnout on frontline bank employees' in-role and extra-role performances?. *International Journal of Bank Marketing*, 31(1), 56-70.
- Yin, N. (2107). The Influencing Outcomes of Job Engagement: an Interpretation from the Social Exchange Theory. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(5), 873-889.
- Zeb, A., Abdullah, N. H., Hussain, A., & Safi, A. (2020). Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity. *Management Research Review*, 43(6), 669-690.
- Zeglat, B., & Janbeik, S. (2019). Meaningful work and organizational outcomes: The mediating role of individual work performance. *Management Research Review*, 42(7), 859-878.

- Zhang, J. C., Ling, W. Q., Zhang, Z. Y., & Xie, J. (2015). Organizational Commitment, Work Engagement, Person-Supervisor Fit, and Turnover Intention: A Total Effect Moderation Model. *Social Behavior and Personality*, 43(10), 1657–1666.
- Zhang, L. F. et al. (2014). The association of Chinese hospital work environment with nurse burnout, job satisfaction and intention to leave. *Nurs Outlook*, 62(2), 128-137.
- Zhang, Y., Rasheed, M. I., & Luqman, A. (2020). Work–family conflict and turnover intentions among Chinese nurses: The combined role of job and life satisfaction and perceived supervisor support. *Personnel Review*, 49(5), 1140-1156.
- Zia, M. Q., Naveed, M., Bashir, M. A., & Iqbal, A. (2021) The influence of servant leadership on employees' outcomes via job embeddedness in hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Emerald Publishing Limited 2514-9792, DOI 10.1108/JHTI-01-2021-0003.





ภาคผนวก



--	--	--

แบบสอบถาม

เรื่อง อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจ
ยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของ
หลักธรรมในการปกครอง ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้
เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบทดสอบประเมินภาวะหมดไฟในการทำงาน

ตอนที่ 3 แบบทดสอบประเมินความพึงพอใจในงาน

ตอนที่ 4 แบบทดสอบประเมินการมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ตอนที่ 5 แบบทดสอบประเมินความผูกพันขององค์การ

ตอนที่ 6 แบบทดสอบพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร

ตอนที่ 7 แบบทดสอบความเห็นต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน

3. ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ในทางวิชาการและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาแนวทาง
ในการจัดการองค์การด้วยหลักธรรมในพระพุทธศาสนาต่อไป จึงขอความอนุเคราะห์ท่านโปรด
ตอบคำถามให้ตรงตามความเป็นจริงที่สุด เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปจัดการในขั้นต่อไป
ได้อย่างสมบูรณ์ ข้อมูลที่ท่านให้ไว้จะเป็นความลับ โดยจะนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณท่านที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างครบถ้วน หากท่าน
มีข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อผู้วิจัยที่ นายปรัชญ์
งามสมภาค หมายเลขโทรศัพท์ 092-5529649 หรืออีเมล prat58604910@gmail.com

ปรัชญ์ งามสมภาค

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [...] หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

[.....] 1) ชาย [.....] 2) หญิง [.....] 3) ไม่ต้องการระบุ

2. อายุ

[.....] 1) ต่ำกว่า 30 ปี [.....] 2) 31-40 ปี

[.....] 3) 41-50 ปี [.....] 4) 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

[.....] 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี [.....] 2) ปริญญาตรี

[.....] 3) ปริญญาโท [.....] 4) สูงกว่าปริญญาโท

4. อายุงาน ณ บริษัทแห่งนี้

[.....] 1) น้อยกว่า 1 ปี [.....] 2) 1-5 ปี

[.....] 3) 6-10 ปี [.....] 4) 11-15 ปี

[.....] 5) มากกว่า 15 ปี

5. สถานภาพ

[.....] 1) โสด [.....] 2) สมรส

[.....] 3) หม้าย [.....] 4) หย่าร้าง

6. มีบุตร-ธิดา

[.....] 1) มี [.....] 2) ไม่มี

7. ลักษณะงานในหน้าที่

[.....] 1) วิศวกรรม [.....] 2) วิจัย

[.....] 3) การตลาด [.....] 4) บัญชีและการเงิน

[.....] 5) ทรัพยากรบุคคล [.....] 6) ผู้แทนขาย

[.....] 7) จัดซื้อ [.....] 8) สื่อสารองค์การ

[.....] 9) สถาปัตยกรรมออกแบบ [.....] 10) สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย

[.....] 11) กฎหมาย [.....] 12) งานปฏิบัติการ (งานช่าง)

[.....] 13) บริหารคลัง [.....] 14) ฝึกอบรม

[.....] 15) ตรวจสอบ [.....] 16) ผู้บริหาร

[.....] 17) อื่น

ตอนที่ 2 ภาวะหมดไฟในการทำงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อที่	คำถาม	ความถี่ของระดับความคิดเห็นที่เกิดขึ้น					
		ไม่เคย	2-3 ครั้ง/ปี หรือบ่อย	1 ครั้ง/เดือน หรือบ่อย	2-3 ครั้ง/เดือน	1 ครั้ง/สัปดาห์	2-3 ครั้ง/สัปดาห์ ทุกวัน
ขอความอนุเคราะห์ตอบตามความรู้สึกจริงของท่านที่เป็นปัจจุบัน							
1.	ฉันรู้สึกเหนื่อยใจเป็นอย่างมากจากการทำงาน						
2.	เมื่อเลิกงานในแต่ละวัน ฉันรู้สึกหมดแรง						
3.	ฉันรู้สึกเหนื่อยใจเมื่อตื่นขึ้นมาแล้วนึกขึ้นว่าจะต้องไปทำงานอีกแล้ว						
4.	การทำงานทั้งวันเป็นสิ่งที่ทำให้ฉันเครียดมาก						
5.	ฉันสามารถแก้ปัญหาในการทำงานของฉันได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
6.	งานที่ทำอยู่นี้ทำให้ฉันหมดกำลังใจและเหน็ดเหนื่อยอย่างมาก						
7.	ฉันรู้สึกว่าฉันได้สร้างคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรอย่างมากจากงานที่ฉันทำ						
8.	ฉันรู้สึกเบื่อและสนใจในงานน้อยมาก ตั้งแต่ฉันเริ่มทำงานนี้						
9.	ฉันรู้สึกว่าความมุ่งมั่นในการทำงานของฉันมีน้อยมาก						
10.	ในความคิดของฉัน ฉันทำงานของฉันได้อย่างดีมาก						
11.	ฉันรู้สึกเบิกบานใจมากเมื่อได้ทำงานใด ๆ สำเร็จลง						
12.	ฉันได้ทำงานที่มีคุณค่าสำเร็จอย่างมากมาด้วยงานที่ฉันทำอยู่นี้						
13.	ฉันแค่ต้องการทำงานของฉัน และไม่อยากให้ใครมารบกวน						
14.	ฉันรู้สึกถูกเหยียดหยามว่างานที่ฉันทำไม่มีค่า						
15.	ฉันสงสัยในความสำเร็จของงานที่ฉันทำอยู่						
16.	ในการทำงาน ฉันมั่นใจว่าฉันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้งานจบลงได้						

ตอนที่ 3 ความพึงพอใจในงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิด				
		ไม่พึงพอใจเป็นอย่างมาก	ไม่พึงพอใจ	เฉย ๆ	พึงพอใจ	พึงพอใจมาก
1.	เมื่องานที่ฉันทำอยู่มีงานให้ทำยุ่งได้ตลอดเวลา ฉันรู้สึก					
2.	งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสได้รับผิดชอบงานเพียงคนเดียว					
3.	งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสที่จะได้ทำงานที่หลากหลายอย่างสม่ำเสมอ					
4.	งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสให้ฉันเป็นคนสำคัญในองค์กร					
5.	ฉันรู้สึกต่อแนวทางการทำงานของหัวหน้างานของฉัน					
6.	ฉันรู้สึกต่อความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานของหัวหน้างานของฉัน					
7.	งานที่ฉันทำอยู่สามารถที่จะทำโดยวิธีการใดก็ได้ที่ไม่ขัดต่อคุณธรรม					
8.	ความมั่นคงในการทำงานในบริษัทนี้					
9.	งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อคนจำนวนมาก					
10.	งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสได้ส่งงานคนอื่น					
11.	งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสได้ทำงานที่ใช้ความสามารถจริง ๆ ของฉัน					
12.	วิธีการที่บริษัทของฉันนำนโยบายที่วางไว้มาปฏิบัติ					
13.	ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนกับงานที่ฉันทำ					
14.	งานที่ฉันทำอยู่มีโอกาสในการเจริญก้าวหน้า					
15.	งานที่ฉันทำอยู่ฉันมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน					
16.	งานที่ฉันทำอยู่ฉันมีโอกาสเลือกวิธีการทำงานของตนเอง					
17.	สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน					
18.	ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นอยู่					
19.	การชมเชยกับผลงานที่ดีของฉัน					
20.	ความรู้สึกถึงความสำเร็จที่ฉันได้จากการทำงาน					

ตอนที่ 4 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น						
		ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้างเห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง
ขอความอนุเคราะห์ตอบตามความรู้สึกจริงของท่านที่เป็นปัจจุบัน								
1.	ฉันช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมงานเสมอเมื่อเค้ามีงานหนัก							
2.	ฉันพร้อมที่จะช่วยเหลือทุกคนรอบข้างในการทำงาน							
3.	ฉันช่วยเหลือทำงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ลางาน							
4.	ฉันเต็มใจช่วยเพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหาในการทำงาน							
5.	ฉันให้คำแนะนำและสอนงานแก่พนักงานใหม่โดยไม่ต้องได้รับการร้องขอจากหัวหน้างานเสมอ							
6.	ฉันเชื่อในเรื่องการทำงานอย่างซื่อสัตย์และทุ่มเทเพื่อให้คุ้มค่ากับที่บริษัทได้ให้ประโยชน์แก่ฉัน							
7.	การเข้าทำงานของฉันสูงกว่าวันทำงานขั้นต่ำที่บริษัทต้องการ							
8.	ฉันไม่พักงานในช่วงเวลาทำงานนานกว่าเวลาที่บริษัทกำหนด							
9.	ฉันเป็นบุคคลที่ทำงานด้วยความตั้งใจอยู่เสมอ							
10.	ฉันปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัดแม้จะรู้ว่าไม่มีใครเห็นก็ตาม							
11.	บ่อยครั้งที่ฉันพูดบ่นหรือตำหนิองค์กรหรือเพื่อนร่วมงานกับเรื่องที่ไม่เป็นเรื่อง							
12.	บ่อยครั้งที่ฉันเป็นต้นเหตุให้เกิดปัญหาในบริษัท							
13.	ฉันให้ความสำคัญกับข้อผิดพลาดมากกว่าที่จะมองในด้านดีของมัน							
14.	ฉันพยายามหาข้อผิดพลาดของบริษัทของฉันเสมอ							
15.	ฉันชอบให้เจ้านายสั่งงานมากกว่าที่จะทำงานไปโดยไม่ได้รับคำสั่ง							

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น						
		ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้างเห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง
ขอความอนุเคราะห์ตอบตามความรู้สึกจริงของท่านที่เป็นปัจจุบัน								
16.	ฉันพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดปัญหากับเพื่อนร่วมงาน							
17.	ฉันใส่ใจว่าเพื่อนร่วมงานจะรู้สึกอย่างไรกับพฤติกรรมของฉัน							
18.	ฉันเคารพในสิทธิ์ของทุกคนในบริษัท							
19.	ฉันระลึกอยู่เสมอขณะทำงานว่าการทำงานของฉันส่งผลต่องานของผู้อื่นอย่างไร							
20.	ฉันทำงานของฉันโดยระลึกเสมอว่าจะไม่มีปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงาน							
21.	ฉันยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตัวเองตามการเปลี่ยนแปลงของบริษัทเสมอไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงไปทางใด							
22.	ฉันเข้าร่วมการประชุมที่สำคัญเสมอหากสามารถเข้าได้แม้ว่าจะไม่ได้กำหนดว่าทุกคนต้องเข้าร่วมก็ตาม							
23.	ฉันยินดีรับอาสาทำงานในทุกงานหากงานนั้นเป็นการสร้างภาพลักษณ์อันดีให้กับบริษัทของฉัน							
24.	ฉันศึกษา อ่าน ฟัง และปฏิบัติตาม คำเตือน การประกาศใด ๆ ของบริษัทของฉันเสมอ							

ตอนที่ 5 ความผูกพันองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น						
		ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้างเห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง
ขอความอนุเคราะห์ตอบตามความรู้สึกจริงของท่านที่เป็นปัจจุบัน								
1.	ฉันจะมีความสุขมากหากได้ใช้เวลาการทำงานที่เหลืออยู่กับบริษัทนี้							
2.	ฉันไม่รู้สึกรู้สึกมีความผูกพันทางใจใด ๆ กับบริษัทนี้							
3.	ฉันรู้สึกว่าปัญหาใดที่เกิดกับบริษัทนี้คือปัญหาที่เกิดกับฉัน							
4.	บริษัทไม่ใช่ครอบครัวฉัน และฉันก็ไม่ได้เป็นสมาชิกที่สำคัญในบริษัทนี้							
5.	ฉันไม่รู้สึกรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญในบริษัทนี้							
6.	บริษัทมีความสำคัญอย่างยิ่งใหญ่หลวงต่อฉัน							
7.	ในทุกวันนี้ การได้ทำงานอยู่กับบริษัทนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่ฉันปรารถนาในการหาเลี้ยงชีพ							
8.	ถ้าฉันไม่ได้ทุ่มเทกำลังและความสามารถรวมถึงเวลาให้กับบริษัทนี้เป็นอย่างมาก ฉันอาจจะตัดสินใจย้ายงานไปแล้ว							
9.	การลาออกจากบริษัทนี้เป็นเรื่องยากมากสำหรับฉัน แม้ว่าฉันจะต้องการลาออกสักเพียงใด							
10.	เหตุผลสำคัญที่ทำให้การลาออกจากบริษัทนี้เป็นได้ยาก คือ โอกาสในการหางานใหม่เป็นไปได้ยาก							
11.	ชีวิตส่วนตัวและครอบครัวของฉันจะได้รับผลกระทบเป็นอย่างมากหากฉันลาออกจากบริษัทนี้							
12.	ฉันรู้สึกมีทางเลือกน้อยมากที่จะตัดสินใจลาออกจากบริษัทนี้							
13.	ฉันจะรู้สึกผิดเป็นอย่างมากหากฉันลาออกจากบริษัทนี้							

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น						
		ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้างเห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง
ขอความอนุเคราะห์ตอบตามความรู้สึกจริงของท่านที่เป็นปัจจุบัน								
14.	ฉันจงรักภักดีต่อบริษัทเป็นอย่างมาก							
15.	ฉันไม่รู้สึกรว่าเป็นหน้าที่หรือความผูกพันใด ๆ ที่จะต้องทำงานอยู่กับบริษัทนี้							
16.	ฉันจะยังไม่ลาออกจากบริษัทนี้ เพราะฉันรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและคนอื่น ๆ ในบริษัทเป็นอย่างมาก							
17.	ถ้าหากฉันเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ฉันคงไม่อยู่กับบริษัทนี้ต่อไป							
18.	บริษัทเป็นหนี้บุญคุณฉันเป็นอย่างมาก จากการทำงานของฉัน							

ตอนที่ 6 พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิด				
		ไม่เคย	เป็นจริงน้อยมาก	บางครั้งจริง	บ่อยครั้ง	เป็นประจำ
1.	ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันวางแผนการทำงานของฉัน และสามารถทำมันได้สำเร็จตามแผนที่วางไว้					
2.	ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันนึกถึงผลลัพธ์ของงานที่ฉันต้องทำให้สำเร็จเสมอ					
3.	ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันวางแผนงานโดยให้ความสำคัญกับงานว่างานใดควรทำก่อนและงานใดควรทำทีหลัง					
4.	ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันสามารถทำงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิด				
		ไม่เคย	เป็นจริงน้อยมาก	บางครั้งจริง	บ่อยครั้ง	เป็นประจำ
5.	ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันสามารถจัดสรรเวลาการทำงานได้อย่างลงตัว					
6.	ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันตั้งใจทำงานใดงานหนึ่งให้เสร็จสมบูรณ์ก่อนที่จะเริ่มงานชิ้นใหม่เสมอ					
7.	ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันจะเลือกทำงานที่ทำหายก่อนเสมอหากเป็นไปได้					
8.	ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันแสวงหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ฉันทำอยู่เสมอเพื่อให้เกิดการประยุกต์ในการทำงาน					
9.	ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันฝึกฝนและหาทางพัฒนาความสามารถในการทำงานของฉันเสมอ					
10.	ในสามเดือนที่ผ่านมา เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานใหม่เกิดขึ้น ฉันเป็นผู้แก้ปัญหานั้นด้วยวิธีการที่ทันสมัยและสร้างสรรค์					
11.	ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันเสนอตัวในการรับผิดชอบงานพิเศษนอกเหนือจากงานปัจจุบัน					
12.	ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันพยายามหางานที่ทำหายให้กับตัวฉันเองอย่างต่อเนื่อง					
13.	ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันมีความกระตือรือร้นเป็นอย่างมากในการที่จะเข้าร่วมประชุมในสิ่งใหม่ ๆ หรือรับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ					
14.	ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันบ่นกับเรื่องเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในการทำงาน					
15.	ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันสร้างปัญหาใหญ่จากจุดเริ่มต้นเล็ก ๆ					
16.	ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันให้ความสำคัญกับด้านที่ไม่ดีในการทำงานมากกว่าด้านดี					
17.	ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันพุดกับเพื่อนร่วมงานถึงส่วนที่ไม่ดีในงานที่ฉันทำ					
18.	ในสามเดือนที่ผ่านมา ฉันได้พุดกับบุคคลภายนอกบริษัทถึงส่วนที่ไม่ดีในงานที่ฉันทำ					

ตอนที่ 7 ความเห็นต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น						
		ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้างเห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง
ขอความอนุเคราะห์ตอบตามความรู้สึกจริงของท่านที่เป็นปัจจุบัน								
1.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษจากความชอบส่วนตัว							
2.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานคนใดคนหนึ่งอย่างไม่ให้เกียรติจากความไม่ชอบส่วนตัว							
3.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษจากการถูกหลอกให้เชื่อว่าพนักงานคนนั้นเป็นคนดีมีความสามารถ หรือ ปฏิบัติต่อพนักงานคนใดคนหนึ่งอย่างไม่ให้เกียรติ จากการถูกหลอกให้เชื่อว่าพนักงานดังกล่าวเป็นคนไม่ดีมีความผิด							
4.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษจากความกลัวต่ออิทธิพลของพนักงานคนนั้น							
5.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนด้วยความรักอย่างเท่าเทียม							
6.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานที่ประสบปัญหาเสมอ							
7.	เมื่อพนักงานประสงค์จะย้ายงานผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานผู้นั้นอย่างไม่อคติ และยินดีกับพนักงานผู้นั้น							
8.	เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานขึ้น ผู้บริหารไม่แสดงความโกรธหรือไว้วางใจ แต่หาทางช่วยเหลือแก้ไขด้วยเหตุผล							
9.	ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดและวิธีการในการทำธุรกิจอย่างชาญฉลาดนำมาซึ่งความสำเร็จต่อองค์กรที่เห็นได้ชัด							

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น						
		ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้างเห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง
ขอความอนุเคราะห์ต่อตามความรู้สึกรจริงของท่านที่เป็นปัจจุบัน								
10.	ผู้บริหารเลือกคนดีและคนเก่งขึ้นเป็นหัวหน้างานได้อย่างเหมาะสม							
11.	ผู้บริหารให้โอกาสและผลักดันพนักงานในการเรียนรู้เพิ่มเติมความสามารถในการทำงาน โดยการจัดคอร์สฝึกอบรมภายในและส่งพนักงานไปอบรมภายนอกบ่อยครั้ง							
12.	ผู้บริหารใช้วาจาที่สุภาพและชวนฟังในการสนทนากับพนักงานในทุกระดับชั้น							
13.	ผู้บริหารยึดความถูกต้องเป็นหัวใจ ไม่มีการลำเอียงหรือเข้าข้างบุคคลหรือกลุ่มพนักงานใดเป็นพิเศษ							
14.	บริษัทของท่านมีสภาพสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยในการปฏิบัติงานจากทั้งอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน และภัยอันตรายจากบุคคลภายนอก							
15.	บริษัทของท่านมีกฎระเบียบในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเคร่งครัด มีบทลงโทษผู้กระทำผิดอย่างเหมาะสม และพนักงานในบริษัทปฏิบัติตามกฎระเบียบนี้โดยดี							
16.	บริษัทของท่านให้ผลตอบแทนในรูปของโบนัสและรางวัลพิเศษจากผลประกอบการที่ดีต่อพนักงานอย่างเหมาะสม และการจ่ายเงินเดือนรวมถึงการปรับขึ้นเงินเดือนที่ดีเป็นที่พึงพอใจ							
17.	ผู้บริหารปรึกษาและรับฟังในปัญหา รวมถึงข้อเสนอแนะในวิธีการทำงานจากพนักงานโดยไม่ยึดความคิดตนเองเป็นใหญ่							
18.	บริษัทบริจาคเงินหรือจัดกิจกรรมการกุศลกับมูลนิธิหรือองค์กรภายนอกเสมอ							

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น						
		ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้างเห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง
ขอความอนุเคราะห์ตอบตามความรู้สึกจริงของท่านที่เป็นปัจจุบัน								
19.	ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรม ปฏิบัติตนน่านับถือเป็นที่รักและเคารพของพนักงาน							
20.	ผู้บริหารปฏิบัติงานในบริษัทด้วยความขยัน แสดงให้เห็นในหลายครั้งว่าร่วมลำบากฝ่าอุปสรรคไปกับพนักงาน							
21.	คำพูดของผู้บริหารเป็นคำพูดที่เชื่อถือได้ ไม่หลอกลวง							
22.	ผู้บริหารมีความสุขต่อพนักงาน ไม่ใช่ใช้อำนาจวางท่าถือตัว							
23.	ผู้บริหารเป็นอยู่อย่างสมถะ ไม่ฟุ้งเฟ้อ							
24.	เมื่อมีความผิดพลาดใด ๆ ของพนักงาน ผู้บริหารไม่แสดงความโกรธเกรี้ยว และถามถึงสาเหตุ/ได้ส่วนพนักงานที่มีความผิดด้วยเหตุผล							
25.	บริษัทของท่านไม่เอาเปรียบพนักงานในเรื่องค่าตอบแทนและเวลาในการทำงาน							
26.	ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงความมานะในการทำงาน และอดทนต่อความเหน็ดเหนื่อยไปกับพนักงาน							
27.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม							
28.	บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการประชุมในการทำงาน และเกิดผลลัพธ์ที่ดีจากการประชุม							
29.	พนักงานและผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประชุม เข้าและออกการประชุมตรงตามเวลา และในระหว่างการประชุมทุกคนใส่ใจมีส่วนร่วม							
30.	นโยบายการทำงานที่วางไว้ดีแล้วได้รับการปฏิบัติตามโดยพนักงาน และนโยบายใหม่ที่ตั้งขึ้นโดยผู้บริหารปัจจุบันไม่ลบล้างนโยบายเก่าที่ดีอยู่แล้ว							

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					
		ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้างเห็นด้วย	เห็นด้วย
ขอความอนุเคราะห์ตอบตามความรู้สึกจริงของท่านที่เป็นปัจจุบัน							
31.	บริษัทของท่านมีค่านิยมในเรื่องการให้ความเคารพนับถือและรับฟังคำของผู้อาวุโสกว่า						
32.	บริษัทของท่านมีค่านิยมในเรื่องการให้เกียรติแก่สตรี						
33.	บริษัทของท่านมีค่านิยมในเรื่องการบูชานับถือพระพุทธรูป สิ่งศักดิ์สิทธิ์ ตามลักษณะของประเพณีและวัฒนธรรมที่ถูกต้อง						
34.	บริษัทของท่านให้ความสำคัญนับถือต่อพระหรือนักบวชในศาสนา มีการทำบุญและร่วมกิจกรรมทางศาสนา อยู่เป็นประจำ รวมถึงมีการนิมนต์พระที่มีศีลและนักบวชในศาสนาอื่นเข้าสู่บริษัท ทั้งเพื่อความเป็นสิริมงคลและให้เทศน์สอนแก่พนักงาน						





ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์กิ่งโครงสร้าง



แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

เรื่อง อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ

2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง

ตอนที่ 2 ทฤษฎีการปกครอง

ตอนที่ 3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ

ตอนที่ 1 หลักธรรมอันเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง มีสามองค์ประกอบและลักษณะของคำถาม ดังนี้

(1) **องค์ประกอบที่ 1** เพื่อสอบถามถึงข้อมูลเชิงลึกในเรื่องแนวคิดหรือนโยบายประจำตนที่ใช้ในการทำงานนำมาซึ่งความสำเร็จเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

คำถาม ด้วยเป็นที่ทราบกันดีว่า การเข้าทำงานในองค์การนี้และพัฒนาตนเองให้สามารถได้รับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์การได้ ต้องประกอบด้วยความสามารถและความพยายามเป็นอย่างมาก อยากทราบถึงหลักประจำใจในการทำงานของท่าน ที่ท่านคิดว่าเป็นมูลเหตุให้ท่านพัฒนาตนเองมาสู่จุดนี้ได้

(2) **องค์ประกอบที่ 2** เพื่อสอบถามถึงข้อมูลเชิงลึกในเรื่องแนวคิดหรือนโยบายประจำตนในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา

คำถาม ด้วยตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่ท่านดำรงอยู่นี้ เป็นที่ทราบกันดีว่าท่านมีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก การตัดสินใจหรือการกระทำการใด ๆ ของท่านต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นเรื่องการประเมินผลงานประจำปี การสนับสนุนช่วยเหลือ การพิจารณาลงโทษ สามารถสร้างผลกระทบอย่างใหญ่หลวงต่อพนักงานและรวมไปถึงครอบครัวของเค้าได้ ท่านมีหลักในการบริหารบุคคลอย่างไร

(3) **องค์ประกอบที่ 3** เพื่อสอบถามถึงข้อมูลเชิงลึกในเรื่องแนวคิดหรือนโยบายประจำตนในการบริหารองค์การอันมีอิทธิพลต่อสังคมและชุมชนได้

คำถาม ด้วยเป็นที่ทราบกันดีว่าองค์การที่ท่านบริหารงานอยู่นี้ เป็นองค์การที่ดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ การกระทำการใด ๆ หรือการตัดสินใจใด ๆ ของท่านคือการตัดสินใจขององค์การ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ในวงกว้างได้ในการพิจารณาดำเนินการหรือกิจการใด ๆ อันเกี่ยวข้องกับสังคมภายนอก ท่านมีหลักคิดในการทำงานอย่างไร

ตอนที่ 2 ทฤษฎีการปกครอง มีหนึ่งองค์ประกอบและลักษณะของคำถาม ดังนี้

(1) **องค์ประกอบที่ 1** เพื่อสอบถามถึงข้อมูลเชิงลึกในเรื่องแนวทางการบริหารองค์การและผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้บริหารมีทฤษฎีการปกครองในลักษณะใด ตามหลัก อัตตาธิปไตย โลกาธิปไตย หรือธรรมาธิปไตย ตามที่ได้อธิบาย

คำถาม หากมีหลักการบริหารที่สำคัญอยู่สามลักษณะ คือ 1) ประชาธิปไตย 2) เผด็จการ 3) ธรรมาธิปไตย หรือ ยึดเฉพาะความถูกต้องเท่านั้น ท่านให้นิยามในการบริหารองค์การและผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านอย่างไร หรือ มีหลักการบริหารองค์การอย่างไร ภายใต้หลักการบริหารทั้งสามลักษณะนี้

ตอนที่ 3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ มีสององค์ประกอบและลักษณะของคำถาม ดังนี้

(1) องค์ประกอบที่ 1 เพื่อสอบถามถึงค่านิยมองค์การและวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารได้รับได้เห็น ทั้งในด้านที่ดีและไม่ดี อันถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นตั้งแต่วันแรกเข้าทำงานจนเป็นผู้บริหารระดับสูงในปัจจุบัน

คำถาม ขอให้ท่านช่วยพิจารณาและอธิบายถึงวัฒนธรรมและค่านิยม หรือง่าย ๆ ว่าลักษณะเฉพาะของบุคลากรของท่าน ที่เมื่อเห็นแล้ว จะรู้ได้ทันทีว่านี่คือคนขององค์การท่านเอง และค่านิยมใดที่ท่านเห็นควบคู่กับองค์การของท่านตั้งแต่วันแรกที่ท่านเข้าสู่องค์การนี้จนถึงวันนี้ แม้ว่าค่านิยมนั้นจะเป็นสิ่งที่ดีและไม่ดีก็ตาม

(2) องค์ประกอบที่ 2 เพื่อสอบถามถึงภูมิหลังของผู้ให้สัมภาษณ์ในเรื่องการนับถือศาสนา และความสนใจในหลักธรรมของศาสนาพุทธ ว่ามีที่มาอย่างไร

คำถาม ขอสอบถามถึงศาสนาที่ท่านนับถือ ท่านมีความสนใจหรือถือในหลักคำสอนของศาสนานั้นแล้วนำมาใช้ในการดำเนินชีวิตหรือการทำงานหรือไม่ หากมีหลักธรรมที่ท่านสนใจเป็นหลักธรรมใดและท่านมีการนำมาใช้อย่างไรบ้าง รวมถึงท่านได้รับการถ่ายทอด สร้างการรับรู้ถึงแนวทางและวิธีปฏิบัติของหลักธรรมในศาสนาอย่างไร

ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์.....

วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....

สถานที่สัมภาษณ์.....





ที่ อว 8606/ ๓๖๘๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๑ ธันวาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้จัดการ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

ด้วย นายปรัชญ์ งามสมภาค รหัสนักศึกษา 58604920 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “อิทธิพลของ หลักธรรมในพระพุทธศาสนาในการจัดการองค์การ ที่ส่งผลสมรรถนะในการทำงานของบุคคลในองค์การ รัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการ สัมภาษณ์ผู้บริหารและเข้าเก็บข้อมูลกับพนักงานของบริษัทในรูปแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอ ทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายปรัชญ์ งามสมภาค หมายเลขโทรศัพท์ 092-387-2002 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิธิติศัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายปรัชญ์ งามสมภาค
วัน เดือน ปี เกิด	14 กุมภาพันธ์ 2526
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2549 บัณฑิตชั้นตรี มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2553 MSc in International Accounting and Financial Management, University of East Anglia, UK พ.ศ. 2564 ปริญญาโทชั้นบริหาร (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	199/39 หมู่บ้านมณฑนา ถนนนครอินทร์ ต.บางขุนกอง อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130
ผลงานตีพิมพ์	ปรัชญ์ งามสมภาค และ สันติธร ภูริภักดี. (2563). อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยา เชียงพุทธ, 5(8).

