



ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหาร
เชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

กิตติภณ วงศ์สิริ โสภณ

คุษฎีนิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจคุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา 2560

ภาวะผู้นำแบบไทยและคุณธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหาร
เชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

กิตติภณ วงศ์ศิริโสภณ

คุษฎิณิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจคุษฎิบัณฑิต
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

THE EFFECTS OF THAI LEADERSHIP STYLE AND PROCEDURAL
JUSTICE OF ORGANIZATIONS UNDER THAI CULTURAL
MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

KITTIPON WONGSIRISOPON

A DISSERTATION PRESENTED TO RAMKHAMHAENG UNIVERSITY
IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION

2017

COPYRIGHTED BY RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การ
ที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ชื่อผู้เขียน นายกิตติคุณ วงศ์ศิริโสภณ

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ระพีพรรณ พิริยะกุล)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วงศ์ธีรา สุวรรณิน)

มหาวิทยาลัยรามคำแหงอนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา ศิริโรจน์)

..... ประธานกรรมการบริหาร
(อาจารย์ ดร. นรพล จินันท์เดช) โครงการบริหารธุรกิจ
ดุษฎีบัณฑิต

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปรียานุช อภิภูณ โภภาส)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ระพีพร ศรีจำปา)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ระพีพรรณ พิริยะกุล)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วงศ์ธีรา สุวรรณิน)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร. นรพล จินันท์เดช)

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การ
ที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ชื่อผู้เขียน นายกิตติภณ วงศ์ศิริ โสภณ

ชื่อปริญญา **บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต**

ปีการศึกษา 2560

คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณุฎินิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ระพีพรรณ พิริยะกุล ประธานกรรมการ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วงศ์ิธีรา สุวรรณิน

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย จำนวน 550 คน วิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบสมการโครงสร้าง (SEM) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 4.432 การรับรู้ด้านความยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงถึง 4.534 ส่วนปัจจัยส่งผ่านพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ด้านทำตนให้เป็นประโยชน์ (self-support) อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 4.479 ส่วนปัจจัยบุคลิกภาพของพนักงาน ด้านการวางตนให้เหมาะสม (personality) อยู่ในระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ย 4.509 ระดับความสุขของพนักงานในองค์การ (happy employee) ด้านการมีจิตสำนึกที่มุ่งกับงาน (work conscious) อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.398 สำหรับปัจจัยผล คือ การประเมินระดับความผูกพันต่อองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ย 4.386 โดยตัวแบบเชิงสาเหตุที่ทดสอบมีค่าดัชนีความกลมกลืน (fit index) คือ Relative-fit, CFI, GFI และ RMSEA คือ 2.189, 99, 95 และ 0.046 ตามลำดับ ข้อค้นพบที่น่าสนใจ คือ ปัจจัยบุคลิกภาพการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงาน ซึ่งอันสาเหตุนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างประมาณ

ร้อยละ 90 เป็นพนักงานในฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งเน้นการทำงานมากกว่าการสื่อสารและ
บุคลิกภาพ เนื่องจากเป็นงานฝ่ายผลิตอยู่กับเครื่องจักรการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนไม่ต้องมี
รูปแบบพิธีการ

ABSTRACT

Thesis Title	The Effects of Thai Leadership Style and Procedural Justice of Organizations Under Thai Cultural Management on Organizational Commitment		
Student's Name	Mr. Kittipon Wongsirisopon		
Degree Sought	Doctor of Business Administration		
Academic Year	2017		
Advisory Committee			
	1. Assoc. Prof. Dr. Rapeepun Piriyakul	Chairperson	
	2. Asst. Prof. Dr. Wongthira Suwannin		

This research aimed to study Thai leadership style and procedural justice in Thai cultural management toward organizational commitment. To analyze the data for investigating the causal model we used the 550 employees' questionnaire in the Thai cultural management organization. The component model consisted of an independent factor, the perception of Thai leadership, and organizational commitment was the dependent factor with a set of mediators: procedural justice, self-support, personality and the level of employee happiness. The results showed that the average score of all factors was at a high level of perception while the fit index of our hypothesis model, Relative-fit, CFI, GFI, and RMSEA were 2.189, 99, 95 and 0.046 respectively. The interesting finding was that the personality factor was no significance to

the level of employee happiness. This may be due to the fact that approximately 90% of the samples were operational staff who emphasized work rather than communication and personality.

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของคณะกรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ระพีพรรณ พิริยะกุล ประธานกรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วงศ์ธีรรา สุวรรณิน กรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร. มนตรี พิริยะกุล รองศาสตราจารย์ ดร. นภาพร ชันชนภา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุพร สังขวรรณ อาจารย์ ดร. ชัยฤทธิ์ ทองรอด อาจารย์ ดร. จักร ดิงศภัทย์ และคณาจารย์ทุกท่านที่เสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจแก้ไขด้วยความใส่ใจเป็นอย่างดีตลอดมา ผู้วิจัยทราบซึ่งถึงความเมตตา กรุณา ในจิตวิญญาณความเป็นครูบาอาจารย์อย่างไม่เสื่อมคลาย จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงานองค์การธุรกิจเชิงพุทธในประเทศไทยที่ให้ความกรุณาด้านข้อมูล และให้ความช่วยเหลือการเก็บรวบรวมข้อมูล สละเวลาตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย ซึ่งได้รับความร่วมมือในการประสานงานเป็นอย่างดี

ขอกราบนอบน้อมแทบเท้าอย่างสุดซึ้งถึงท่านแม่ครูนราวรรณ กุลธรรษติภาส ผู้เป็นแรงบันดาลใจและเป็นผู้ประสาทวิชาการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานตลอดระยะเวลากว่า 25 ปี เป็นผู้นำแสงสว่างไปสู่ปัญญารู้แจ้งแห่งธรรมเข้าถึงธรรมะของพระพุทธเจ้าจึงทำให้ผู้เขียนได้สนใจธรรมะได้ปฏิบัติธรรมต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันซึ่งเป็นปัญญาสูงสุดงานวิจัยในครั้งนี้ขอกราบขอบพระคุณหลวงปู่ขันตี ญาณวโร พระอาจารย์อัคร์ รวมถึงคณะพระอาจารย์ที่ไม่ได้กล่าวนามในที่นี้ เป็นผู้นำทางแสงสว่างและให้กำลังใจจนสำเร็จขอขอบพระคุณครอบครัว พนักงาน และเพื่อนร่วมโลกที่เป็นร่างกาย แรงใจ ช่วยสนับสนุนให้การศึกษาและคุษฎีนิพนธ์สำเร็จบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ คุณค่าใด ๆ และประโยชน์คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ขอน้อมแด่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ผู้ตรัสรู้ธรรมอย่างสมบูรณ์แบบของการดำเนินชีวิต และท่านแม่ครูนราวรรณ กุลธรรษติภาส ตลอดจนคุณบิดามารดาและผู้ที่มีอุปการคุณทุกท่านทำให้งานวิจัยครั้งนี้ประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

กิตติภณ วงศ์ศิริโสภณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(4)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(6)
กิตติกรรมประกาศ.....	(8)
สารบัญตาราง.....	(12)
สารบัญภาพประกอบ	(15)
บทที่	
1 บทนำ (Introduction)	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามสู่การวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
สมมติฐานของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Literature Review)	12
ภาวะผู้นำ (Leadership)	13
ภาวะผู้นำแบบไทย (Thai Leadership Style).....	21
ความยุติธรรมองค์การ (Organizational Justice)	30
พฤติกรรมการทำงาน และบุคลิกภาพของพนักงานในองค์การ ที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย (Thai Cultural Organizational Management: Employees' Work Reflection and Personality Reflection)	40

บทที่	หน้า
ความสุขของพนักงาน (Happy Employees).....	65
ความผูกพันต่อองค์กร Organizational Commitment).....	84
องค์การที่มีการบริหารเชิงวัฒนธรรมไทย (Thai Cultural Organizational Management)	89
กรอบแนวคิดการวิจัยในรูปแบบสมการ โครงสร้าง SEM Conceptual Framework	99
กรอบแนวคิดการวิจัยในรูปแบบสมการ โครงสร้าง	100
3 ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)	102
ประเภทของงานวิจัย.....	102
ประเภทและแหล่งที่มาของข้อมูล.....	103
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	104
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	107
การวิเคราะห์ข้อมูล	108
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	109
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการและมาตรวัด	116
4 ผลการวิจัย (Research Results)	121
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research).....	124
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)	155
5 สรุปผล อภิปราย ข้อจำกัดงานวิจัย และข้อเสนอแนะ (Conclusion, Discussion, Limitation and Recommendation)	161
สรุปผลการวิจัย	162
การอภิปรายผล.....	165
ข้อจำกัดงานวิจัย	169
ข้อเสนอแนะ	170

บทที่	หน้า
ภาคผนวก	
ก. หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย	173
ข. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย.....	180
ค. แบบสัมภาษณ์	186
ง. แบบสอบถาม	190
บรรณานุกรม	200
ประวัติผู้เขียน.....	232

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับผู้บริหาร	16
2 สังเคราะห์แนวคิด ลักษณะ องค์ประกอบ ตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบไทย	26
3 สังเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการ ในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยต่อพฤติกรรมและบุคลิกภาพ ของพนักงานในองค์การ	35
4 สังเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมและบุคลิกภาพที่ดีของพนักงาน ในองค์การที่บริหารงานเชิงวัฒนธรรมไทย	45
5 สังเคราะห์แนวคิด ลักษณะ องค์ประกอบและตัวชี้วัดพฤติกรรมและ บุคลิกภาพของพนักงานในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย	50
6 เปรียบเทียบคุณสมบัติของการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การทั่วไปกับ พฤติกรรมการทำงานและบุคลิกภาพของพนักงานในขององค์การที่ บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย	56
7 สังเคราะห์อิทธิพลของพฤติกรรมเป็นพนักงานที่ดีและเส้นอิทธิพล	59
8 สังเคราะห์แนวคิด ลักษณะ องค์ประกอบและตัวชี้วัดระดับความสุข ของพนักงานในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย	72
9 ปัจจัยชี้ความสำเร็จในบริบทของความสุขของพนักงานในองค์การ ที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย	81
10 กลุ่มตัวอย่างและจำนวนประชากรของงานวิจัย	105
11 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์การในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย...	106
12 ประเมินความสอดคล้อง (IOC)	111
13 ข้อมูลแสดงเพศและการศึกษา	124
14 ข้อมูลแสดงอายุ	124
15 ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยด้านความปรารถนาดี	125

ตาราง	หน้า
16 ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยในด้านการช่วยเหลือ.....	126
17 ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยในด้านการยกย่อง.....	127
18 ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยในด้านการยุติธรรมเท่าเทียม.....	128
19 ระดับการมีพฤติกรรมการทำงานของพนักงานด้านการแบ่งปัน (Sharing) .	130
20 พฤติกรรมการทำงานของพนักงานด้านทำตนให้เป็นประโยชน์ (Self-Support)	131
21 ระดับบุคลิกภาพของพนักงานด้านการสื่อสาร (Communication)	133
22 ระดับบุคลิกภาพ ของพนักงานด้านการวางตนให้เหมาะสม (Personality)..	134
23 ระดับความสุขของพนักงานในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ด้านความพอใจต่องาน (Job Satisfaction)	135
24 ระดับความสุขของพนักงานขององค์กรในองค์กรที่บริหาร เชิงวัฒนธรรมไทยด้านการอุทิศตัวและทุ่มเทในการทำงาน (Job Involvement)	137
25 ระดับระดับความสุขของพนักงานในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ด้านการมีจิตสำนึกที่มุ่งกับงาน (Work Conscious).....	138
26 ระดับความสุขของพนักงานในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ด้านการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน (Self Ability)	139
27 ระดับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)	140
28 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าสัมประสิทธิ์ แห่งความผันแปร (CV) การรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรม ในกระบวนการในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร	141
29 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	148
30 ค่าสหสัมพันธ์และค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (Standardize)	149

ตาราง	หน้า
31 ค่าดัชนีความกลมกลืนเหมาะสมจากการวิเคราะห์แบบ	
Co-Variance Based	150
32 อิทธิพลจากปัจจัยทางตรง ปัจจัยทางอ้อมและผลรวมต่อความสุข	
ในการทำงานของพนักงาน (HE).....	152
33 ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity)	153

สารบัญภาพประกอบ

ภาพ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework).....	6
2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไทยที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย	28
3 เส้นอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำแบบและความยุติธรรมที่บริหาร เชิงวัฒนธรรมไทย	30
4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในองค์การที่ บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย	32
5 เส้นอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมที่บริหาร เชิงวัฒนธรรมไทย ส่งผ่านพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การ ...	39
6 องค์ประกอบของพฤติกรรมการทำงานและบุคลิกของพนักงานในองค์การ ที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย	53
7 เส้นอิทธิพลของพฤติกรรมการทำงานและบุคลิกภาพที่บริหารเชิง วัฒนธรรมไทยส่งผ่านความสุขของพนักงาน	64
8 องค์ประกอบความสุขของพนักงานในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ...	81
9 เส้นอิทธิพลความสุขของพนักงานในองค์การต่อความผูกพันต่อองค์การ	84
10 กรอบแนวคิดการวิจัย	99
11 กรอบแนวคิดการวิจัยในรูปแบบสมการ โครงสร้าง	100
12 กรอบแนวคิดการวิจัยในรูปแบบสมการ โครงสร้าง SEM Conceptual Framework.....	101
13 ปัจจัยเหตุ TLS (Thai Leadership Style) ส่งผ่าน ปัจจัยส่งผ่าน (Mediator Variables) คือ OJ, WR, PR และ HE ไปสู่ผล คือ OCOM (Dependent Variable)	145
14 กรอบแนวคิดวิจัย ในรูปแบบที่เป็น Recursive ลำดับที่สอง (Second Order Form).....	146

ภาพ	หน้า
15 ผลการรันด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป	147
16 สัมประสิทธิ์เส้นทางอิทธิพล Standardized Coefficient.....	148

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารองค์การต้องอาศัยทั้งปัจจัยภายในองค์การ และปัจจัยภายนอกองค์การ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เช่น สภาพแวดล้อม สังคม การเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยปัจจัยเหล่านี้เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคไปพร้อม ๆ กัน ปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ส่งผลกระทบต่อองค์การทุกหน่วย ตั้งแต่ระดับบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ องค์การ สังคม และประเทศทั้งในด้านบวกและลบจึงต้องมีการปรับตัวให้อยู่รอด ในส่วนของภาคธุรกิจ จำเป็นปรับกลยุทธ์ทางองค์การที่เหมาะสม เพื่อใช้เป็นแนวทางขับเคลื่อนองค์การ โดยภาพรวมส่วนใหญ่ในมิติที่นักวิชาการต่างประเทศนำเสนอ เพื่อให้้องค์การสู่เป้าหมาย มักเน้นทางด้านเศรษฐศาสตร์ (economic value) โดยมักจะมองข้ามความยั่งยืนทางสังคม ซึ่งประกอบด้วยหน่วยของบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ สังคม รวมทั้งการแข่งขันวัดความเจริญของประเทศก็มักจะใช้ดัชนีมวลรวมทางด้านเศรษฐศาสตร์ (GDP) ส่งผลให้กลยุทธ์ขององค์การเน้นไปที่การแข่งขัน เพื่อช่วงชิงผลประโยชน์ให้มากที่สุดจากคู่แข่ง ปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดน่านน้ำสีแดง (red ocean) บนบริบทดังกล่าว องค์การอาจจะได้ผลประโยชน์ที่ดีแต่ในห่วงโซ่ของการผลิตที่มีส่วนของแรงงานมนุษย์มักไม่ค่อยมีความสุขในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์การเฉพาะมิติของผลประโยชน์เท่านั้น ซึ่งไม่ใช่เป้าหมายของการดำรงคงอยู่ของพนักงาน นอกจากนี้้องค์การที่ไม่แข็งแกร่งก็ล้มละลาย พนักงานก็ตกงานกลายเป็นปัญหาของสังคม

ภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นนี้จึงเป็นปัญหาที่้องค์การต้องกลับมาทบทวน เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสม โดยกำหนดเป้าหมาย (goal) เพื่อความยั่งยืนทางองค์การและพันธกิจ คือ ให้พนักงานทำงานด้วยความสุข ผลิตสินค้า/บริการด้วยความตั้งใจ ไม่เอาเปรียบสังคม และไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม มีค่านิยมร่วม (share value) ในการเสียสละ แบ่งปัน อยู่กับ

พนักงานด้วยกันนั่นเองที่เนื่อง ร้องการ แนวทางที่ทำให้เกิดสิ่งนี้ได้ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายส่วน เช่น ภาวะผู้นำในองค์กร (leadership) ความยุติธรรมในองค์กร (organizational justice) วัฒนธรรมองค์กร(organizational cultural) เป็นต้น

ภาวะความเป็นผู้นำขององค์กร (leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการมีศิลปะที่ตนมี หรือแสวงหามา เพื่อที่จะสนับสนุน และสร้างอิทธิพลให้คนในองค์กรสามารถทำงานในหน่วยงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้อย่างมีความสุข มีความตั้งใจ รักการทำงาน รักองค์กร (Huse, 1978; McFarland, 1979; Yukl, 1998) รวมทั้งยังอาจสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการหาความรู้ใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ในด้านการช่วยเหลือทั้งทางกายภาพ และจิตใจกับงานด้วยพนักงานในองค์กร บริหารด้วยความยุติธรรม ทั้ง 3 ด้าน อันประกอบด้วย ด้านการกระจาย (distributive justice) ด้านกระบวนการ (procedural justice) และความยุติธรรมด้วยความสัมพันธ์ (relational justice) องค์ประกอบขององค์กรที่กล่าวแล้ว จัดเป็นกฎเกณฑ์หลักที่สำคัญในการนำไปสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืนในอนาคต โดยใช้เส้นทางผ่านจากการบริหารให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (happy employee) เป็นบันไดก้าวแรก

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาแล้วในการเลือกที่จะบริหารองค์กร โดยใช้แนวทางที่ดำเนินการอยู่ในซีกโลกตะวันตก ได้พิสูจน์ในผลการศึกษาในเชิงวัตถุนิยม นอกจากนี้ในส่วนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) งานวิจัยส่วนใหญ่ยังใช้แนวคิดเรื่อง ผลตอบแทนในเชิงวัตถุ เช่น เงินค่าสวัสดิการ ความก้าวหน้าในอาชีพ เช่น ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg หรือทฤษฎีของ McClelland (McClelland's Acquired Needs Theory) เพื่อตอบปัญหาในลักษณะการคงอยู่ของพนักงาน (employee retention) ในซีกโลกตะวันออก เช่น จีน และไทยที่มีรากเหง้าวัฒนธรรมความคิดในส่วนการอยู่แบบมีความสุข มีการแบ่งปัน (sharing)

ตามแนวคิดเรื่องการแบ่งตามวัฒนธรรมของ (Hofstede, 1983) ที่ศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ จากพนักงานบริษัทไอบีเอ็ม จากทั่วโลกกว่า 116,000 คน ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 5 ด้าน ซึ่งหนึ่งในนั้นที่เกี่ยวข้องกับการนำมาสนับสนุนในงานวิจัยนี้ คือ มิติที่เป็นวัฒนธรรมแบบ Masculine และ Feminine โดย

Masculine หมายถึง วัฒนธรรมที่มองว่าความสำเร็จในการมีทรัพย์สิน และมีความ ก้าวหน้า ในอาชีพ คือ สิ่งที่เป็นเป้าหมายของสังคม ในขณะที่ Feminine เป็นการมองว่าคุณภาพ ชีวิตที่ดี การมีความห่วงใยระหว่างกัน เป็นเป้าหมายของสังคม ดังนั้น จึงมีการนำแนวคิดนี้ มาขยายความสู่การศึกษาองค์กรที่มุ่งเป้าหมายแรก คือ ความสุขของพนักงานในองค์กร ก็น่าจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรนั้นด้วยเช่นกัน เพราะถ้าคนในองค์กรมีความสุข ผลลัพธ์ของงานก็จะดี ไม่มีความขัดแย้ง อัตราการคงอยู่ของพนักงานก็จะสูงขึ้นด้วย (Cho, Shim, Lee, Mar, & Kim, 2005)

วัฒนธรรมไทยที่ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ เช่น สัมพันธภาพการอยู่ร่วมกัน การแบ่งปันเอื้ออาทรกันที่มีมาช้านาน อันเนื่องจากการนำหลักธรรมคำสอนของ พระพุทธเจ้า ที่ตั้งอยู่บนหลักความเชื่อของเหตุที่ทำให้เกิดความสุขนั้นก็คือ การอยู่กับ ปัจจุบันขณะปล่อยวางได้กับสิ่งที่เกิดขึ้น และควบคุมความอยากได้อะไรที่มีไม่เป็นที่สิ้นสุด ไม่ใช้ความรุนแรงหรือทะเลาะวิวาทในการแก้ไขปัญหา และใช้หลักเวรย่อมระงับด้วยการไม่จองเวร ให้อภัยตัวเองและผู้อื่น มีจิตใจเมตตา กรุณา และเสียสละเพื่อผู้อื่น หลักคำสอนนี้ได้กลายเป็นค่านิยมหลักทางสังคม (core value) เมื่อแนวคิดนี้ถูกนำไปใช้ ในองค์กร คุณธรรม จริยธรรมในกระบวนการในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย จึงทำให้ผู้บริหารที่ใช้แนวทางนี้เปลี่ยนแปลงจากการบริหาร เพื่อมุ่งผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น (shareholder) อย่างเดียว ไปสู่การบริหารเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ทั้งระบบ หมายรวมถึง ลูกค้า (customers) พนักงาน (employees) และชุมชน (community) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีร่วมกันภายในองค์กรนำไปสู่ผล ทำให้พนักงานมีความสุข เมื่อพนักงานมีความสุข ผลการดำเนินงานของพนักงานก็ย่อมมีประสิทธิภาพ (productivity) ด้วย และนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร

ภาวะผู้นำและการจัดการความยุติธรรมในกระบวนการในองค์กรที่บริหารเชิง วัฒนธรรมไทยจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจเพื่อค้นหาความรู้ (exploration) และยืนยัน ความรู้ (confirmation) โดยใช้พยานหลักฐาน (evidence based) จากข้อมูลเชิงประจักษ์ ขององค์กรในประเทศไทยในกลุ่มที่มีการใช้วัฒนธรรมไทยเข้าไปจัดการองค์กร ความรู้ โดยการศึกษาอาศัยจากงานวิจัยและทฤษฎีทางตะวันตก เช่น ภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ การจัดการความยุติธรรมในองค์กร โดยการวิเคราะห์และนำมาสังเคราะห์ในการสร้าง

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ” (The Effects of Thai Leadership Style and Procedural Justice of Organizations Under Thai Cultural Management on Organizational Commitment)

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วถึงข้อจำกัดในงานวิจัยของต่างประเทศ รวมทั้งความแตกต่างเรื่อง วัฒนธรรม การศึกษาครั้งนี้มีผลที่ก่อให้เกิดการพัฒนาแนวทางในการจัดการ โดยใช้ข้อได้เปรียบจากวัฒนธรรมไทยบนพื้นฐานของคุณธรรมที่สร้างมายาวนาน และหาจุดค้อยจากการบริหารภายใต้วัฒนธรรมไทยมาพัฒนารูปแบบการจัดการองค์การในมิติความสุขทางกายภาพที่มีรายได้พอเลี้ยงตัวและครอบครัว และมีมติเชิงอารมณ์ แทนการใช้มิติทางเศรษฐศาสตร์เพียงด้านเดียว ซึ่งลักษณะของภาวะผู้นำแบบไทยนั้นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร โดยใช้หลักความปรารถนาดี ความช่วยเหลือ การแสดงความยกย่อง และมีความยุติธรรมอย่างเสมอภาคต่อพนักงานในองค์การ โดยคำนึงถึงความสุขของพนักงานเป็นหลัก ภาวะผู้นำจะต้องมีคุณธรรมที่มาจากจิตใจด้านในที่ได้จากการฝึกฝนทางวิปัสสนากรรมฐาน

คำถามสู่การวิจัย

1. การรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยมีค่าระดับใด
2. ระดับพฤติกรรมการทำงานและบุคลิกภาพของพนักงานขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยมีค่าระดับใด
3. ระดับความสุขของพนักงานขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยมีค่าระดับใด
4. ระดับความผูกพันต่อองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยมีค่าระดับใด
5. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยส่งผลต่อระดับพฤติกรรมการทำงานและบุคลิกภาพของพนักงานหรือไม่ และมีน้ำหนักเท่าไร

6. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยส่งผ่านระดับพฤติกรรมการทำงานและบุคลิกภาพของพนักงานไปสู่ระดับความสุขของพนักงานหรือไม่ และมีน้ำหนักเท่าไร

7. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยส่งผ่านปัจจัยพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกภาพของพนักงาน และความสุขในการทำงานของพนักงานไปสู่ระดับความผูกพันต่อองค์การหรือไม่ และมีน้ำหนักเท่าไร

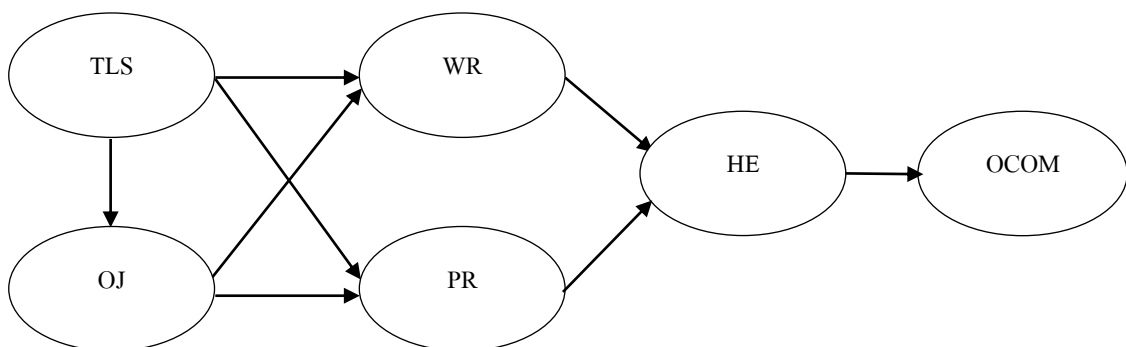
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวัดระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกภาพ และความสุขในการทำงานของพนักงานในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย

3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบไทย ความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผ่านพฤติกรรมการทำงาน และบุคลิกภาพไปสู่ความสุขในการทำงานของพนักงานส่งผลทำให้พนักงานมีความความผูกพันต่อองค์การ

กรอบแนวคิดการวิจัย



สัญลักษณ์ที่ใช้

TLS	:	Thai Leadership Style (ภาวะผู้นำแบบไทยในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย)
OJ	:	Organizational Justice (ความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย)
WR	:	Work Reflection (พฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย)
PR	:	Personality Reflection (บุคลิกภาพของพนักงานในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย)
HE	:	Happy Employee (ความสุขของพนักงานในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย)
OCOM:		Organizational Commitment (ความผูกพันต่อองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย)

ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบไทย ส่งผลเชิงบวกต่อความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย
2. ภาวะผู้นำแบบไทย ส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน
3. ภาวะผู้นำแบบไทย ส่งผลเชิงบวกต่อบุคลิกภาพของพนักงาน
4. ความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน
5. ความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ส่งผลเชิงบวกต่อบุคลิกภาพของพนักงาน

6. พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน
7. บุคลิกภาพของพนักงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน
8. ความสุขในการทำงานของพนักงานในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งขอบเขตการวิจัยออกเป็น 3 ด้าน คือ ขอบเขตด้านเนื้อหา ด้านประชากร และด้านเวลา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

เพื่อการควบคุมปัจจัยในการศึกษาครั้งนี้ จึงกำหนดขอบเขตของตัวแปร ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ระดับพฤติกรรมการทำงาน ระดับบุคลิกภาพของพนักงาน ความสุขในการทำงานของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์การ

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานขององค์การในประเทศไทยที่มีภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย เป็นแนวทางในการดำเนินงาน จำนวน 6 องค์การ

ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2560

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยในครั้งนี้คาดว่าจะได้รับประโยชน์ โดยแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

1. ด้านวิชาการเนื่องจากสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไทย และความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยนี้ พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัย ดังนั้นผลการวิจัยสามารถนำไปขยายผลเป็นในการสร้างลักษณะผู้นำร่วมสมัย (contemporary leadership) ในบริบทของผู้นำในต่างวัฒนธรรมในเชิงเปรียบเทียบ
2. ด้านการนำไปใช้ ผลจากการวิจัยทั้งจุดอ่อน จุดแข็งในการนำการจัดการองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยเฉพาะส่วนของภาวะผู้นำ และการจัดการความยุติธรรมในองค์การสามารถนำไปพัฒนาเป็นต้นแบบความยั่งยืนขององค์การ (Thai Cultural Business Sustainability Model) ได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำแบบไทย (Thai Leadership Style--TLS) หมายถึง ผู้บริหารองค์การที่มีภาวะผู้นำแบบไทยในกระบวนการในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ โดยคำนึงถึงความสุขของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยอาศัยความเชื่อ ความศรัทธา และพระพุทธศาสนาที่สังคมไทยใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ รวมถึงวิถีชีวิต ค่านิยมที่นำไปสู่เครื่องกำหนดพฤติกรรม ประกอบด้วย (1) ความปรารถนาดี (mercy) (2) ด้านความช่วยเหลือ (leadership support) และ (3) ด้านการแสดงความยกย่อง (respect) บนพื้นฐานของผู้นำที่ปฏิบัติธรรมในการนั่งสมาธิภาวนา การเจริญสตินั่งวิปัสสนากรรมฐาน และการส่งเสริมให้พนักงานในองค์การนั่งวิปัสสนากรรมฐานด้วย ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของความเป็นไทย

ความยุติธรรมในองค์การ (Organizational Justice--OJ) หมายถึง ความยุติธรรมในกระบวนการในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย มีการบริหารจัดการทรัพยากรด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงานภายในองค์การอย่างยุติธรรม ไม่มีการแบ่งชนชั้นวรรณะ และ

ไม่เลือกปฏิบัติ (equality) ในสังคมไทยทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน มีความเสมอภาคตามหลักประชาธิปไตย พนักงานทุกคนในองค์กรต้องเคารพ และปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับเดียวกัน

พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Work Reflection--WR) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ประกอบด้วย (1) ด้านการแบ่งปัน (sharing) เพื่อให้เกิดความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน และ (2) ด้านทำตนให้เป็นประโยชน์ (self-support) ให้มีความกระตือรือร้น พร้อมในการทำงาน และยินดีให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน เกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

บุคลิกภาพของพนักงาน (Personality Reflection--PR) หมายถึง ระดับบุคลิกภาพของพนักงานในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ซึ่งมีการแสดงออกที่แตกต่างกันตามความคิด ความรู้สึก และประสบการณ์ส่วนบุคคลที่ส่งผลมาจากกระบวนการในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ประกอบด้วย (1) ด้านการสื่อสาร (communication) ซึ่งช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและเกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กรจากการสื่อสารที่ถูกต้อง และเหมาะสมตามกาลเทศะ และ (2) ด้านการวางตนให้เหมาะสม (personality) เป็นสิ่งที่สำคัญมากในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย การลำดับอายุ ความอาวุโสทั้งทางด้านวัยวุฒิ คุณวุฒิ ส่งผลต่อการแสดงความเคารพนับถือ รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน ความไม่โอ้อวด และการไม่แสดงความหยิ่งยโสถือว่าเป็นคุณสมบัติที่ดีงามในองค์กรของประเทศไทย

ความสุขของพนักงาน (Happy Employee--HE) หมายถึง การที่พนักงานมีความสุขในการทำงาน จากการทำงานที่อยู่บนความพอดี ตามความคาดหวัง การมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารที่มีการจัดการที่ดี ความสุขของพนักงาน ในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ประกอบด้วย (1) ความพอใจต่องาน (job satisfaction) มีความสุขที่ได้ทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (2) ด้านการอุทิศตน และทุ่มเทในการทำงาน (job involvement) อย่างมีความสุข เมื่อสามารถทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ (3) ด้านการมีจิตสำนึกที่มุ่งกับงาน (work conscious) มีจิตสำนึกที่มุ่งมั่นอยู่กับการทำงานมีสมาธิ ทำให้โอกาสในการทำงานผิดพลาดลดลง และ (4) ด้านการใช้

ความรู้ความสามารถในการทำงาน (self-ability) คือ มีการตรวจสอบผลการทำงานอย่างมีเหตุมีผลตามลำดับขั้นตอนและนำไปวางแผน ทบทวนสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์องค์การของโลกในยุคปัจจุบัน

ความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment) หมายถึง การระลึกรู้ถึงคุณค่าขององค์การในการสนับสนุนทรัพยากรขององค์การ รวมทั้งการที่พนักงานมีสัมพันธภาพกับผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบไทย ดูแลเอาใจใส่พนักงานเหมือนคนในครอบครัว ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ทุ่มทั้งร่างกาย ปัญญา และจิตใจอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเหมือนเป็นเจ้าขององค์การ ทำให้เกิดความจงรักภักดี และผูกพันต่อองค์การ

องค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย (Thai Cultural Organizational Management--TCOM) หมายถึง องค์การที่มีภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยมุ่งเน้นความสุขของพนักงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย 4 มิติ คือ (1) มิติด้านภาวะผู้นำ ต้องประกอบด้วย ด้านความปรารถนาดี (mercy) ด้านความช่วยเหลือ (leadership support) ด้านการแสดงความยกย่อง (respect) และด้านความยุติธรรมในองค์การ (organizational justice) (2) มิติด้านพฤติกรรมพนักงาน ประกอบด้วย พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (work reflection) และบุคลิกภาพของพนักงาน (personality reflection) (3) มิติด้านความสุขของพนักงาน ประกอบด้วย ด้านความพอใจต่องาน (job satisfaction) ด้านการอุทิศตน และทุ่มเทในการทำงาน (job involvement) ด้านการมีจิตสำนึกที่มุ่งกับงาน (work conscious) และด้านการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน (self-ability) และ (4) มิติความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment)

จากการศึกษาข้อมูลองค์การต่าง ๆ ในประเทศไทย องค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยมีจำนวนไม่น้อย แต่อาจไม่ได้กำหนดหลักการบริหารที่เป็นแบบแผน หรือบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้ไม่ได้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลองค์การเบื้องต้น เพื่อค้นหาองค์การที่มีคุณสมบัติทั้ง 4 มิติ และการได้รับความอนุเคราะห์จากองค์การที่ให้ความสำคัญกับการศึกษางานวิจัยนี้้องค์การที่บริหารงานเชิงวัฒนธรรมไทยประกอบด้วย 6 องค์การ ได้แก่ (1) บริษัท อังกฤษตรางู (แอล.พี.) จำกัด (2) บริษัท วินสตาร์

จำกัด (3) บริษัท ฟู้ดสตาร์ จำกัด (4) บริษัท เอฟ พลัส จำกัด (5) บริษัท ดับเบิ้ลยูจีซี จำกัด
และ (6) บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน) สาขาวังสะพุง

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

(Literature Review)

งานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ” (The Effects of Thai Leadership Style and Procedural Justice of Organizations Under Thai Cultural Management on Organizational Commitment) ครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรม โดยอาศัยหลักการ แนวคิด และทฤษฎี และนำมาสร้างกรอบแนวคิดโดยมีหัวข้อ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (leadership)
2. ภาวะผู้นำแบบไทยในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย (Thai leadership style)
3. ความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย (organizational justice)
4. พฤติกรรมการทำงาน และบุคลิกภาพของพนักงานในองค์การที่บริหารด้วยวัฒนธรรมไทย (Thai cultural organizational management: employees' work reflection and personality reflection)
5. ความสุขของพนักงานในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย (happy employee based on Thai cultural management)
6. ความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment)
7. องค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย (Thai cultural organizational management)

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะการณัสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตลอดเวลา และมีผลกระทบอย่างมหาศาลในสังคมโลก เช่น สภาพแวดล้อม การสื่อสาร การเมือง เป็นต้น ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลให้ทุกภาคส่วน โดยเฉพาะการทำองค์กรที่ต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้การแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภายใต้ทุนนิยมการแข่งขันมุ่งเน้นไปที่ผลตอบแทนที่จับต้องได้ เช่น ผลตอบแทนทางการเงิน การมีชื่อเสียงขององค์กร การขยายองค์กร โดยใช้กลยุทธ์แบบต่าง ๆ ด้วยแนวคิดนี้ส่งผลให้การวัดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจใช้มาตรฐานทางเศรษฐศาสตร์ เช่น GDP เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ แต่ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น คือ เมื่อดัชนีชี้วัดทางเศรษฐศาสตร์สูงขึ้น กลับทำให้สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติต่ำลง จนเกิดปัญหาหามลภาวะ นอกเหนือจากนี้ การบริหารงานโดยเน้นวัตถุเพื่อความมั่งคั่งขององค์กรก็มักจะละเลย หรือมองข้ามความเป็นมนุษย์ โดยมองแต่การให้ผลตอบแทนทางด้านรายได้เพียงด้านเดียว ส่งผลเสียให้กับองค์กรและสังคมหลายประการ เช่น อัตราการคงอยู่ของพนักงานต่ำ มีความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้ผลผลิตต่ำและไม่ได้มาตรฐาน ในภาคสังคมทำให้คนในสังคมมองแต่ตัวเองและครอบครัว (individualism) (Hofstede, 1980) เป็นหลักขาดการเกื้อกูลกันรอบข้าง

สภาวะสังคมดังกล่าวเป็นแบบอัตตา (ตัวเราของเรา) เป็นสภาวะที่ไร้เสถียรภาพในทุกมิติ เช่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การลดมลภาวะและการสร้างสังคมแห่งความรู้ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือในการสร้างสังคมอุดมคติ อันเป็นเป้าหมายปลายทางที่ทำให้เกิดความยั่งยืน (sustainability) โดยต้องอาศัยการมีค่านิยม (social value) ในการแบ่งปันของคนในสังคม การที่คนในสังคมจะมีทัศนคติ และพฤติกรรมในการเห็นผลประโยชน์แก่ส่วนรวม (collectivism) (Hofstede, 1980) ได้ก็ต้องการส่งเสริมผลักดันในทุกภาคส่วน ทั้งในส่วนของภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม จึงจะทำให้เจตนารมดังกล่าวสำเร็จได้ ในส่วนขององค์กรทางองค์กรก็ต้องบริหารงาน โดยมุ่งเน้นมิติทั้งวัตถุและจิตใจ คือ บริหารให้องค์กรมีความสามารถในการสร้างผลตอบแทนให้

สามารถประกอบกิจการไปได้ บริหารงานภายใต้หลักการ การเป็นธรรมาภิบาล (good governance) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

การบริหารภายในองค์การขององค์การโดยหลักการธรรมาภิบาลมีหลายมิติ เช่น การเคารพสิทธิความเป็นมนุษย์ของพนักงาน ให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรม สนับสนุนให้ความรู้ สร้างคุณธรรม ทำงานด้วยความสุข สร้างสัมพันธภาพที่ดี ลดความขัดแย้ง สิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างในองค์การตามหลักการบริหาร เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การบริการความยุติธรรม และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทาง และนำพาไปสู่จุดมุ่งหวัง ความเจริญรุ่งเรืองในแต่ละสังคมสะท้อนความเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดี ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันในสังคม เพราะมนุษย์คือ สัตว์สังคมที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้นำเป็นบุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม (Fiedler, 1967) ภาวะผู้นำจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ความหมายของภาวะผู้นำไม่มีคำจำกัดความเพียงหนึ่งเดียว จากอดีตความเป็นผู้นำถูกถ่ายทอดผ่านอำนาจทางการทหาร การเมืองการปกครอง ผู้นำมีความสามารถชักจูงผู้อื่นให้ทำงานตามต้องการ (Huse, 1978) ผู้นำเปรียบเป็นฟันเฟืองที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานของพนักงานในองค์การเชิงองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979)

ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง ความสามารถส่วนบุคคลกับการจัดการภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางขององค์การในอนาคต และสามารถจัดการทรัพยากร และสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นให้คนในองค์การสามารถดำเนินงาน เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว ความสามารถในการจัดการกระบวนการดังกล่าว จะมีอิทธิพลต่อกลุ่ม ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องของอิทธิพล (influence) ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มุ่งหมายให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ โดยลดความขัดแย้ง (Burns, 1978) ภาวะผู้นำต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะส่วนบุคคล เพื่อนำพนักงาน ทีมงานหรือองค์การทั้งหมด ให้ไปสู่เป้าหมายขององค์การ นอกเหนือจากนี้ภาวะผู้นำยังเป็นพลังส่วนบุคคล (personal power) ที่มี

อิทธิพลต่อความสำเร็จผลการดำเนินงานร่วมกัน (Chemers, 1997) ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่สร้างศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hunt, 2004; Northouse, 2004) สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนคนในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (DuBrin, 2010) มีความสำคัญต่อพฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจ หรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ให้งานปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (สุภาพร ชุมวรชุนฐายี และรัตติกรณ จงวิศาล, 2555)

ภาวะผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ชี้นำตั้งแต่ความคิดภายในต้องเข้าใจ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการ สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจจนสามารถกระตุ้นความคิด และตอบสนองเป็นพฤติกรรม การเป็นพนักงานที่ดี นำพาไปสู่ประโยชน์ต่อองค์กรให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน คุณสมบัติดังกล่าว ทำให้ภาวะผู้นำจะแตกต่างจากผู้บริหารทั่วไป (Kotter, 1990) รูปแบบการบริหารแบบเดิม (traditional style) ไม่อาจนำพาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ส่งผลให้ภาวะผู้นำต้องมีความสามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้พร้อมกับสถานการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ภาวะผู้นำต้องเป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยวสามารถแก้ปัญหาด้วยศาสตร์และศิลป์ มีบุคลิกภาพที่แข็งแกร่งในการทำงาน ภายใต้อำนาจที่อ่อนโยนมีความรักความเมตตา มีความปรารถนาดีให้ความช่วยเหลือ ในการเอื้ออาทรเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังต้องส่งเสริมผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพอย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังต้องช่วยพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลของพนักงานทั้งด้านสติปัญญาและอารมณ์ เพื่อส่งเสริมการทำงานให้มีความสุขในการทำงาน รักงาน และรักองค์กร ซึ่งจะเป็นการทำให้องค์กรทำองค์กรได้อย่างยั่งยืน ด้วยคุณสมบัติของภาวะความเป็นผู้นำที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารกับภาวะผู้นำมีลักษณะที่แตกต่างกันดังแสดงในตาราง 1 จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมักจะถูกกำหนดหน้าที่ไว้ตามรูปแบบที่องค์กรมอบหมายอย่างชัดเจน ในขณะที่ภาวะความเป็นผู้นำมีคุณลักษณะงานส่วนใหญ่ที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน และการสร้างค่านิยม

ตาราง 1

เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับผู้บริหาร

หัวข้อ	ภาวะผู้นำ	ผู้บริหาร
การกำหนดทิศทาง	- สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ - มองการณ์ไกล	- วางแผน และจัดสรรงบประมาณ - ควบคุมการดำเนินงาน
การเข้าร่วมของพนักงาน	- สร้างค่านิยม วัฒนธรรม - สร้างความเจริญเติบโต	- จัดสรรกำลังคน - ควบคุมคน - กำหนดขอบเขตงานและคน
การสร้างความ เชื่อมั่น	- สร้างแรงจูงใจ - ใช้อำนาจจากบุคคล - เป็นผู้อำนวยความสะดวก - ดูแลการดำเนินงาน	- กำหนดวัตถุประสงค์ - ใช้อำนาจจากตำแหน่ง - เป็นผู้ควบคุม
คุณลักษณะ	- ให้ความรู้สึกใกล้ชิด	- ให้ความรู้สึกห่างไกล
ส่วนบุคคล	- เปิดกว้างด้านความคิด - เน้นการรับฟัง - ไม่มีกรอบในการทำงาน - สามารถยืดหยุ่นได้ - มองและเข้าใจตนเอง	- ยึดมั่นในความคิดของตนเอง - เน้นการพูด - มองและเข้าใจในองค์กร - ยึดกรอบการทำงานอย่าง เคร่งครัด
ผลลัพธ์	- ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	- รักษาความมั่นคง

ที่มา. จาก *Leading change* (p. 25), โดย J. P. Kotter, 1996, Boston: Harvard Business School Press.

รูปแบบภาวะผู้นำ (Styles of Leadership)

ก่อนศตวรรษที่ 21 (ปี ค.ศ. 1930-2000) เริ่มจากแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) เชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (born to be) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาได้ เป็นการระบุลักษณะที่สำคัญ ของบุคคล ซึ่งใช้บุคคลที่เป็นผู้นำ ปลายทศวรรษที่ 1940 เข้าสู่แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral leadership) เชื่อว่า ความสำเร็จของผู้นำมาจากสิ่งที่ทำมากกว่าลักษณะที่มุ่งเน้นการศึกษา

พฤติกรรม ผู้นำกับคำถามสำคัญ คือ ผู้นำที่ดีมีพฤติกรรมอะไรบ้าง ในช่วงนั้นมีทฤษฎีเกิดขึ้นมากมาย และมีการศึกษา พฤติกรรมความสำเร็จของผู้นำจนได้รับการยอมรับ 4 กลุ่มที่มีชื่อเสียงที่โด่งดัง คือ มหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) หลังจากนั้นการศึกษางานวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ดีในที่หนึ่งไม่สามารถนำไปใช้กับอีกที่หนึ่งได้ ปลายทศวรรษที่ 1960 จึงเกิดแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (situational leadership) เชื่อว่าการเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ภาวะผู้นำจำเป็นต้องปรับแบบ ภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมีการศึกษาทั้งในลักษณะเชิง บุคลิกภาพ (personal trait) ด้านพฤติกรรม (behavior) ทศวรรษที่ 1970เกิดการพยายาม รวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบาย ถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และผู้ตามที่มีประสิทธิผล คือ แนวคิด ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป (transformational leadership) ปีทศวรรษที่ 1980 เกิดการปฏิรูป และการฟื้นฟูองค์การต่าง ๆ มากมาย จึงเกิดแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบารมี (charismatic leadership) และในปี ค.ศ. 1985 เกิดการแข่งขันทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงนำไปสู่แนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

เมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 (ปี ค.ศ. 2001-ปัจจุบัน) จะเป็นแนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ (contemporary leadership) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทำให้การเจริญเติบโตของ เทคโนโลยีอย่างไร้ขีดจำกัด นำไปสู่การแทรกแซงจึงเกิดการเรียกร้องความรับผิดชอบต่อ สังคม เป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) โดยผู้นำจะ มีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (needs) ความปรารถนา (aspirations) ค่านิยม (values) และยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ซึ่งกลายเป็นแนวคิดในยุคร่วมสมัย คือ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (spiritual leadership) และแนวคิดภาวะผู้นำแท้จริง (authentic leadership) ซึ่งได้รับการกล่าวถึงให้ความสนใจ มากขึ้น เนื่องจากเป็น แนวคิดภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นไปที่ตัวผู้นำทั้งลักษณะ ทักษะ และ พฤติกรรมของผู้นำในทุกมิติทั้งความคิด และจิตใจที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมเป็นภาวะ ผู้นำจากภายในสู่ภายนอกอย่างแท้จริง

ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (spiritual leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำที่จะพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม ร่วมกับการพิจารณาความดีที่ควรแสดงออกมาทางกิริยาและการกระทำ (Fairholm, 1997) มีการสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความสอดคล้องในการกำหนดกลยุทธ์ มีการเสริมอำนาจทั้งในระดับทีมงานและระดับบุคคล เพื่อส่งเสริมความมุ่งมั่นร่วมกัน ทำงานให้องค์กร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้นำยุคร่วมสมัยจะมีการตระหนักถึงจิตใจหรือจิตวิญญาณของตนเองและผู้อื่น มีการประยุกต์เทคนิคที่จะช่วยกำกับดูแลการบริหารองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณจึงสนับสนุน “ทฤษฎีสาเหตุตามรูปแบบการจูงใจภายใน” โดยประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ความหวัง ความเชื่อ และความรัก ซึ่งเห็นแก่ผู้อื่น จัดเป็นทฤษฎีในการทำงาน และการอยู่รอดทางจิตวิญญาณ (Fry, 2003) ส่งผลให้ผู้นำลักษณะนี้มีการแสดงออกถึงความรักที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยการสร้างวิสัยทัศน์ (vision) ความเชื่อ (belief) ว่าสิ่งที่ทำจะต้องดีที่สุด เมื่อทุกคนมองเห็นว่าทุกอย่างมีความจำเป็นก็จะทำให้เกิดความท้าทายในที่สุด (Draft, 2005) การสร้างความเชื่อถือ และศรัทธาให้กับพนักงาน โดยการสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นจิตสำนึกให้กับพนักงานในการพัฒนาศักยภาพ และสำนึกในความรับผิดชอบในการทำงาน (Ziyaii, Nargesian, & Esfahani, 2008) ผู้นำยุคใหม่ควรให้ความสำคัญกับจิตวิญญาณของพนักงานทั้งด้านการงาน และชีวิตส่วนตัว มีความเข้าใจ เห็นใจ และสนับสนุนให้พนักงาน สามารถประสบความสำเร็จทั้งด้านการงาน และเรื่องส่วนตัว มีคุณภาพในงานและชีวิตที่เหมาะสม มั่นคง (นภวรรณ คณานุรักษ์, 2552)

ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)

ภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) ในบางงานใช้คำว่า ผู้นำที่ดี ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง การยอมรับการเป็นตัวของตัวเอง และการคงอยู่กับความเป็นจริงของตนเอง (Klenke, 2007) ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นภาวะที่บุคคลนั้น ๆ มีความลุ่มลึกในวิคิดและการประพาดิตน และบุคคลอื่นสามารถรับรู้ได้ถึงการตระหนักในค่านิยม (share value) มีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ ความเข้มแข็ง รวมทั้งการทำงานด้วยมั่นใจ มีความหวังดี มีความยืดหยุ่น และเปี่ยมด้วยคุณธรรมจริยธรรม (Avolio & Gardner, 2005)

ต่อบุคคลรอบข้าง สิ่งที่กำลังกล่าวมานี้เป็นกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้นำ ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า โดยภาวะผู้นำที่แท้จริงจะมีความตระหนักในตนเองสูง และสามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนช่วยกระตุ้นพนักงานในองค์การให้มีการพัฒนาตนเอง และมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป (Luthans & Avolio, 2003) ความเป็นผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้นำที่เน้นการสร้าง ความชอบธรรมของผู้นำผ่านความสัมพันธ์ที่ซื่อสัตย์กับผู้ติดตามที่ให้ความสำคัญกับ ข้อมูลของตน และสร้างขึ้นมาจากรากฐานทางความเป็นผู้นำของแต่ละคน เกิดหรือได้รับการพัฒนาขึ้นมาจากตัวตนแต่ละคนทั้งสิ้น นั่นคือ ทุกคนจะมีภาวะผู้นำอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าแต่ละคนจะรู้จักที่จะเรียนรู้ เข้าใจ และสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวเองให้ออกมา และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นหรือไม่ ผู้นำที่ดีไม่ได้เป็นมาตั้งแต่เกิด หรือเป็นเพราะได้รับการคัดเลือกจากเจ้านาย แต่เกิดขึ้นจากความสามารถของคน ๆ นั้น ในการที่จะรู้จักและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (ทั้งรู้ตัวและไม่รู้ตัว) ผู้นำที่ดีได้นั้น จะต้องเริ่มต้นจากการทำความรู้จัก และเข้าใจในตนเองก่อน รวมทั้งเกิดขึ้นจากประสบการณ์ และเรื่องราวที่หล่อหลอมมาเป็นบุคคลคนนั้นเอาไว้ (George, 2007)

ผู้บริหารองค์การหรือผู้ประกอบการที่ดี นอกจากมีภาวะความเป็นผู้นำแล้ว ประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์การนั้น ควรมีความโอบอ้อมอารีทั้งต่อตนเองในฐานะนายจ้าง และต่อผู้อื่นในฐานะลูกจ้าง มันเป็นศักยภาพที่รวมกันในบุคคลคนหนึ่ง ที่แสดงออก และเคารพในความเป็นคนของตนเอง และต่อคนอื่น ๆ ทั้งความคิด การพูด การกระทำ อะไรทำให้มีความสุข และอะไรทำให้เป็นทุกข์ สองคำถามง่าย ๆ ที่ผู้บริหารสามารถค้นพบว่าอะไรจะกระตุ้นสร้างบรรยากาศของพนักงานให้มีแรงขับเคลื่อนอยากมาทำงาน รวมไปถึงลูกค้าและองค์การ (Dalai Lama, 1999)

ความท้าทายของผู้นำในยุคนี้ประการหนึ่ง คือ นอกจากความรู้ ความสามารถในการบริหารงานแล้ว จะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี และวัฒนธรรมในสังคมนั้น ๆ ด้วย การทำงานภายใต้ความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงท่ามกลางความแตกต่างที่เกิดขึ้น เครื่องมือที่ช่วยหล่อหลอมสังคม และสร้างพลังจากการเชื่อมโยงเข้าหากัน จนสามารถสร้างเป้าหมาย ผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษนี้ต้องมีทักษะในการสร้าง

พื้นที่อย่างชาญฉลาด เรียนรู้การได้ประโยชน์จากการเป็นผู้ให้ เพื่อลดความขัดแย้ง และสามารถสร้างโอกาสทางการแข่งขันได้ในทุกสถานการณ์

จากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อวิถีการดำรงชีวิตทุกช่องทางทั้งการทำงานและองค์การต่าง ๆ เป็นวงกว้างและยาวนาน (Howard, 1995) ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์การต้องเพิ่มศักยภาพของการตัดสินใจแบบกลุ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถกระจายได้ในวงกว้างอย่างรวดเร็ว (Guzzo, 1995) ภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ผู้นำก็มีแนวโน้มจะติดต่อกับพนักงานผ่านอุปกรณ์ และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่าย โดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งอาจส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์การเริ่มลดลง องค์การในอนาคตจะมีแนวโน้ม ไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้าง องค์การแบบสูงมาเป็นแบบราบ มีความยืดหยุ่นสูง ยึดโครงการและทีมเป็นพื้นฐาน ดังนั้น การศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามร่วมกันบนแนวคิดจิตวิทยาเป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้าม (Shamir & Howell, 1999)

ดังนั้น ภาวะผู้นำในยุคนี้จะต้องเข้าใจหลักพื้นฐานของธรรมชาติ ซึ่งเริ่มต้นจากต้องรู้จักตนเอง มองคนอื่นจากภายใน ประเมินสถานการณ์รอบด้านด้วยหลักเหตุและผล ก่อนการตัดสินใจ เมื่อเข้าใจทุกอย่างถ่องแท้แล้ว ก็จะเกิดการปรับเปลี่ยนทั้งทัศนคติ ความเชื่อ และปรับวิธีการที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างแท้จริง ซึ่งหลักการดังกล่าวในวัฒนธรรมของสังคมไทย ซึ่งอยู่ภายใต้หลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า อันเนื่องจากสังคมไทยอยู่คู่กับพระพุทธศาสนามาช้านาน การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์เป็นการเข้าถึงวัฒนธรรมไทยได้ดีที่สุด คำสอนของพระพุทธศาสนาหลายประการแสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดีหรือวิถีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดี (พงศ์ หารดาล, อุทัยวรรณ สุวคันธกุล และยุทธ ไกยวรรณ, 2546) และเหตุผลสำคัญ คือ คำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้านั้น ไม่จำกัดกาลเวลา ให้ผลแก่ผู้ปฏิบัติ ทุกเมื่อ ทุกเวลา ทุกโอกาส ให้ผลตามลำดับแห่งการปฏิบัติ คือ ได้บรรลุเมื่อใดก็ได้รับผลเมื่อนั้น จริงแท้อย่างนั้นทุกยุคทุกสมัย ด้วยเหตุนี้รูปแบบภาวะผู้นำแบบไทย จึงเป็นภาวะผู้นำทางเลือกที่เหมาะสมกับสังคมที่มุ่งเน้นความสุขมากกว่าวัตถุนิยม

ภาวะผู้นำแบบไทย (Thai Leadership Style)

ภาวะผู้นำแบบไทย (Thai Leadership Style--TLS) เป็นการผสมผสานระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำจิตวิญญาณ (spiritual leadership) ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ดีหรือบางทีก็เรียกว่า ผู้นำที่ดี (authentic leadership) และวัฒนธรรมไทยที่อยู่ร่วมกันตามแบบแผนที่สืบทอดกันมาอย่างยาวนานตาม ประเพณีปฏิบัติ มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความรักความเมตตา มีความปรารถนาดี มีการให้ความช่วยเหลือผู้ที่ด้อยกว่า มีการแบ่งปัน (sharing) โดยซึมซับมาจากรากฐานการนับถือศาสนาพุทธ ส่งผลให้ผู้นำแบบไทยมีองค์ความรู้เชิงบูรณาการทั้งศาสตร์และศิลป์ (science and arts) ฉะนั้น สิ่งที่เหมือนกันของภาวะผู้นำจิตวิญญาณและภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ มุ่งการเปลี่ยนแปลงจากภายในจิต ให้เกิดการตื่นรู้ในตัวเอง (self-awareness) ซึ่งสอดคล้องกับหลักพระพุทธศาสนาที่สอนให้ดำรงตนเป็นผู้รู้ ผู้ตื่น ผู้เบิกบาน อยู่กับปัจจุบันอย่างตื่นรู้ มีความปรารถนาดี ให้ความช่วยเหลือกัน มีความเมตตาต่อกัน สัตว์โลกเป็นเพื่อนทุกข์ เกิด แก่ เจ็บ ตาย ด้วยกัน จึงมีความเกื้อกูลกัน

ภาวะผู้นำแบบไทยในกระบวนการในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยจะขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมไทย ขนบธรรมเนียมประเพณี และศาสนา คือ ภาวะผู้นำที่ดำรงตนเป็นผู้ตื่นรู้ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำเพื่อช่วยให้ผู้ตามไปถึงจุดหมายได้ตามเป้าหมายอย่างประสบความสำเร็จสุข เป็นเหมือนมัลลเทศก์ภาวะผู้นำจะต้องรู้จุดหมายชัดเจน และรู้ทางที่จะดำเนินไปสู่จุดหมายนั้น เป็นผู้ชี้ทางสว่าง สอนให้สร้างเครื่องมือให้คิดเอง ทำเอง และเมื่อเข้าใจในสิ่งนั้นแล้ว ปัญญาจะสอนให้ผู้นั้นคิดเป็น และทำเป็น

หลักการสอนในมิติเชิงวัฒนธรรมไทยนั้น หมายถึง ภาวะผู้นำแบบไทยไม่ได้บอกวิธีหรือช่วยเหลืออะไรโดยตรง เป็นการสอนในด้านสภาพจิตที่เป็นนามธรรมมากกว่าที่เป็นรูปธรรม ส่วนหนึ่งผู้นำจะแสดงมาจากจิตใจและปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงานผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการสอนที่ได้จากการสังเกต และสัมผัสได้จากความรู้สึก เหมือนพ่อแม่ครูบาอาจารย์บางครั้งท่านจะสอนด้วยวิธีการปฏิบัติของท่าน จะไม่มีการสอนแบบเป็นคำพูด แต่ให้ใช้สังเกตเอา บางครั้งก็ให้ได้ฝึกตนให้คิด เข้าใจ เรียนรู้ ฝึกปฏิบัติจนสามารถพึ่งตนเองได้

และช่วยตนเองให้พ้นปัญหาไป และสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่เรียกว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายแต่ทำยากเนื่องจากต้อง ศึกษาเรียนรู้ หรือฝึกฝนตนเองอยู่เสมอตั้งตนอยู่ในศีล สมาธิ และปัญญา หลักการนี้เป็น สิ่งที่เกิดขึ้นจริงและผ่านมาแล้วจริง เป็นบทเรียนได้เป็นอย่างดีตลอดไป และนำไป ถ่ายทอดฝึกฝนให้ผู้อื่นต่อได้ ลักษณะผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้สร้างภาวะสมดุล (balance) ระหว่างงาน คน และเวลา เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างสันติสุข นอกจากนี้ ยังต้อง คำนึงถึงความเป็นปัจเจกของบุคคล ให้ความสำคัญในตัวคนที่เป็นทรัพยากรบุคคลสำคัญ ขององค์กร ผู้นำควรเรียนรู้และยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่มีลักษณะเฉพาะ ควรมีระบบการชี้นำผลการดำเนินงานที่หลากหลาย เนื่องจากความสามารถและศักยภาพของ บุคคลมีลักษณะแตกต่างกัน การพัฒนาความสัมพันธ์ของคนก็มีความแตกต่างกัน ความ แตกต่างเหล่านั้นมาจากชีววิทยา กายภาพ การศึกษา ครอบครัว การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการทำงาน เป็นต้น ผู้นำที่ดีจะต้องบริหารงาน ลดความขัดแย้ง ส่งเสริมให้พนักงานสามารถเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในตัวเองเพื่อทำงานให้สำเร็จ และ ภาวะผู้นำจะต้องเป็นผู้นำที่มีจิตใจที่เป็นบวกเสมอ ซึ่งจะเป็นพลังสำคัญให้คนที่อยู่ รอบตัวมีความอบอุ่น มีความสุข รู้สึกพึงพาได้

ภาวะผู้นำแบบไทยบนพื้นฐานของหลักศาสนาพุทธ ต้องอาศัยองค์ประกอบ จากการบูรณาการระหว่างผู้นำจิตวิญญาณกับภาวะผู้นำที่แท้จริงตามสาระสำคัญ ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (element of spiritual leadership)

ตามทัศนะของ Fairholm (1997) ผู้นำเชิงจิตวิญญาณมีวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนด ความทะเยอทะยานขององค์การในการไปถึงอนาคต มีความรักแก่ผู้อื่น (altruistic love) มีความเมตตา (kindness) การให้อภัย (for give ness) ความถ่อมตน (humility) การไม่ เห็นแก่ตัว (self lessness) การควบคุมตนเอง (self-control) ความไว้วางใจ (trust) ความ ซื่อสัตย์ (loyalty) และมีความจริงใจ (truthfulness) (Mumford,1972)

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงผู้นำที่แท้จริงหรือผู้นำที่ดี (element of authentic leadership)

โดยรูปแบบภาวะผู้นำที่แท้จริงหรือผู้นำที่ดี ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008)

มิติที่หนึ่ง ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) คือ กระบวนการหนึ่งที่เราค่อย ๆ เข้าใจความสามารถเฉพาะตน เรียนรู้ในจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง

มิติที่สอง มุมมองด้านคุณธรรมภายใน (internalization of a moral) คือ กระบวนการที่คอยควบคุมภายในจิตใจตนเอง ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่จะแสดงออกมาภายนอก

มิติที่สาม การดำเนินการโปร่งใส (relational transparency) คือ กระบวนการควบคุมความโปร่งใสในการปฏิบัติตนต่อผู้อื่น เป็นความรู้สึกอยากแบ่งปัน สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

มิติที่สี่ การสร้างกระบวนการที่สมดุล (balanced processing) คือ กระบวนการสร้างการรับรู้เฉพาะบุคคล ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ตรงของแต่ละคน ในมิตินี้นอกจากรับรู้ถึงความยุติธรรมเท่าเทียมแล้ว สามารถนำไปสู่ความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรได้ สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้ดี และยาวนาน (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002) มีผู้นำเพียงร้อยละ 20 เท่านั้นที่ประสบความสำเร็จได้ โดยอาศัยความเก่งหรือเชาว์ปัญญา ในขณะที่มีผู้นำร้อยละ 80 ประสบความสำเร็จ เพราะมีความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ดี (Goleman, 1998)

ภาวะผู้นำแบบไทยนอกจากจะมีบทบาทหน้าที่การบริหารแล้ว ผู้บริหารเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรหลายกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นพนักงานหรือผู้บริหารระดับเดียวกันจนถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการ ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับคน โดยเฉพาะคนในองค์กรเอง และการบริหารด้วยหลักคุณธรรมเป็นสิ่งที่พึงมีในตัวผู้บริหารทุก ๆ คน โดยเฉพาะหลักพรหมวิหารธรรมที่ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา (จักรกฤษณ์ โพดาพล, 2556)

ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นมักจะปฏิบัติต่อพนักงานอย่างมีน้ำใจ เพราะการแบ่งปันตามบริบทวัฒนธรรมไทยนั้น เป็นพลังขับเคลื่อนให้องค์กรได้อย่างดี ความมีน้ำใจ รวมถึงการทำให้คนรู้สึกดีต่อตนเองนั้น ซึ่งต้องทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สร้างแรงบันดาลใจ ให้ความเชื่อมั่นในตนเอง จะทำให้องค์กรได้รับผลตอบแทนในทางบวก การแสดงออก เพื่อส่งเสริมให้เกิดการลงมือกระทำนั้น คือ ความ

เมตตา ซึ่งส่งผลให้พนักงานต้องการที่จะเรียนรู้ และเติบโตอย่างประสบความสำเร็จ (Ingersoll, 1896)

การอยู่ร่วมกันกับคนอื่นในสังคมไทยนั้น มีลักษณะที่แตกต่างกัน ด้วยค่านิยมที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การดำเนินองค์การ ซึ่งเป็นเสมือนการทำงานร่วมกันกับเครือข่ายในสังคม การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในองค์การและนอกองค์การ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีความเข้าใจในการกำหนดบทบาทของตัวเอง และองค์การ เพื่อเชื่อมโยงให้ระบบการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีการบริหารงานด้วยความรัก ความเมตตา รวมทั้งทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และท้ายสุด คือ องค์การนั้นอยู่แบบยั่งยืน (Dalai Lama, 1999) การเป็นผู้นำที่เป็นคนมีน้ำใจ มีความเมตตา มักถูกมองว่า เป็นคนอ่อนแอ แต่ในความเป็นจริงนั้นเขาเข้มแข็ง ความเมตตา ไม่ได้แปลว่าอ่อนแอ แต่หมายถึง ความมีคุณธรรม เป็นการช่วยเหลือคนอื่นอย่างจริงใจ โดยไม่หวังผลตอบแทน (Powell, 2005)

การมีเมตตา เป็นความรักที่บริสุทธิ์ ไม่ใช่ความรักที่มุ่งสนองความต้องการของตัวเองเป็นที่ตั้ง มุ่งเพื่อประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคคลอื่น แก่สรรพสัตว์อื่นเป็นที่ตั้ง โดยไม่คำนึงว่า บุคคลนั้นจะสนองความดีของเราหรือไม่ก็ตาม เมตตานี้จึงเป็นเรื่องของจิตใจที่มีความปรารถนาดีเป็นที่ตั้ง ถือว่าเป็นความรักที่สูงส่ง เชื่อว่า พรหมวิหารธรรม เพราะเป็นธรรมที่อยู่สูงสุด หรือเพราะเป็นธรรมที่อยู่ของผู้สูงสุด (มหามงกุฎราชวิทยาลัย, 2538) ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นโดยไม่หวังผลสิ่งตอบแทน เป็นสิ่งที่สูงสุด พระพุทธเจ้าจึงสอนให้มีความรักความเมตตาต่อกัน ให้ถือว่าสัตว์โลกเป็นเพื่อนทุกข์เกิดแก่เจ็บตายด้วยกัน ซึ่งจะเน้นตรงที่จิต ความรักความปรารถนาดีต่อผู้อื่นต้องมาจากจิตใจภายในที่เป็นบวก ที่ส่งผลออกมาด้วยความบริสุทธิ์ ไม่แอบแฝงหรือหวังผลตอบแทนใด ๆ

ผู้นำที่มีพรหมวิหาร 4 หมายถึง การมีคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข พรหมวิหาร เป็นหลักใจ ได้แก่ ผู้ใหญ่ที่ดียอมดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหาร 4 ประการ และเป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ (พุทธทาสภิกขุ, 2549) พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครองหรือผู้บริหาร [พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตต์ ปยุตโต), 2551] สรุปความได้ว่า นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ 4 ประการ เพราะเมตตาจักทำให้นักบริหารรู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงาน และจดจำไว้

เพื่อให้ได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา กรุณาจะทำให้พนักงานเปิดใจกว้าง รับฟังปัญหาของคนอื่น มุทิตาทำให้นักบริหารส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนา ความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และอุเบกขาจะทำให้ผู้บริหารมีความ ยุติธรรมในการให้รางวัลและโทษ โดยรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน และอีกแนวคิดหนึ่ง คือ ใช้กับคนทั่วไป [พระธรรมโกศาจารย์ (พรยุทธ ฐมจิตฺโต), 2539]

แนวคิดต่าง ๆ ข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบไทยนอกเหนือจากเป็นผู้นำ เชิงจิตวิญญาณ และผู้นำที่แท้จริงหรือภาวะผู้นำที่ดีแล้วยังผนวกหลักการ “พรหมวิหาร” คือ หลักธรรมะมาใช้ในการบริหารงาน เสมือนแม่แบบสำหรับการพัฒนาองค์กรแห่ง การเปลี่ยนแปลงให้สามารถพัฒนาในเชิงบวก อีกทั้งพัฒนาคุณภาพชีวิตมนุษย์ ไม่เพียง แต่สามารถอยู่ร่วมกันแต่เป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ซึ่งเน้นเรื่องคุณธรรม ความ เข้มแข็ง และข้อผูกพันเชิงลึกของคนในองค์กรการบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้ บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไป โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ ภายในสภาพองค์กรที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กร ที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์กร ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุดิบ ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบเงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือ บริการ ออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม (Drucker, 2006) ลักษณะ ภาวะผู้นำแบบไทยนั้นจะต้องเป็นภาวะผู้นำที่มีจิตใจที่สมบูรณ์แข็งแรง มีจิตมั่นคงตั้งมั่น อยู่ในความดี มีจิตคิดบวกเสมอ จะต้องเป็นผู้อยู่ในศีลอย่างน้อยต้องรักษาศีล 5 ได้ และ ที่สำคัญจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝนจิตตลอดเวลามีการนั่งวิปัสสนากรรมฐาน เพื่อ พัฒนาเรื่องจิต มีการสละกิเลส ความโลภ ความโกรธ ความหลง การละความเป็นตัวตน ความมีอัตตาสูง ถ้าภาวะผู้นำที่ได้รับการฝึกฝนและพัฒนาทางด้านจิต ย่อมทำให้ละกิเลส ละความเป็นตัวตน ละความโลภความอยากได้ของคนอื่น ละความโกรธ ละความหลง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ย่อมนำไปสู่ความสุขที่แท้จริง และเมื่อภาวะผู้นำมีความสุขย่อมนำจิตที่มี มีความรัก มีความปรารถนาดี ให้ความช่วยเหลือต่อคนรอบข้าง องค์กรย่อมดีไปด้วย เมื่อมีพลังบวกที่ดีแผ่กระจายออกมาถึงองค์กร ย่อมทำให้องค์กรมีความสุข รู้สึกมี ความอบอุ่นมีที่พึ่ง ย่อมทำให้องค์กรมีความสุข รู้จักการให้การแบ่งปัน ย่อมทำให้เกิด ความยั่งยืนให้กับองค์กร ทั้งนี้ ลักษณะภาวะผู้นำแบบไทยสรุปได้ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2

สังเคราะห์แนวคิด ลักษณะ องค์ประกอบ ตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบไทย

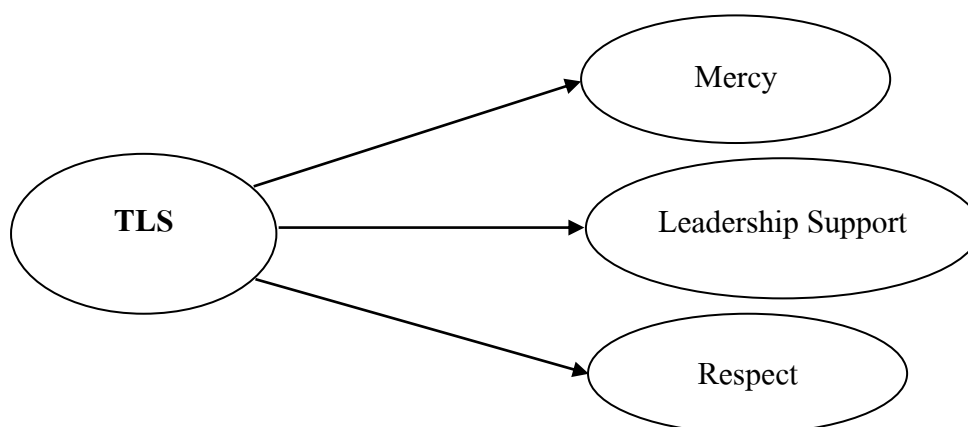
แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
Dalai Lama (1999)	ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรมีความโอบอ้อมอารี ทั้งต่อตนเองในฐานะนายจ้าง และต่อผู้อื่นในฐานะลูกจ้าง และช่วยสร้างบรรยากาศของพนักงานให้มีแรงขับเคลื่อนอยากมาทำงาน รวมไปถึงลูกค้าและองค์กรความสุข เป็นแรงขับเคลื่อนที่มีพลังมากที่สุด บริษัทที่มีความสุขนั้น จะเป็นบริษัทที่จะประสบความสำเร็จได้ ไม่ยาก การบริหารงานด้วยความรัก ความเมตตาให้ผลกับคนรอบข้างเป็นความสุขเย็นนั้นทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นผลประกอบการย่อมดีขึ้นตาม
Ingersoll (1896)	ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะปฏิบัติต่อทีมงานของเขาอย่างมีน้ำใจ เพราะเขารู้ดีว่าการใจกว้างนั้นเป็นพลังขับเคลื่อนได้อย่างดี ส่งผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยมและการให้บริการลูกค้าที่ดีมากขึ้น ความมีน้ำใจรวมถึงการทำให้คนรู้สึกดี
Fry (2003)	องค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ คือ ความเมตตา
Powell (2005)	ผู้นำที่เป็นคนมีน้ำใจ มีความเมตตา ถูกบ่งชี้โดยลักษณะของคุณธรรมมีอุปนิสัยที่ดี และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นคุณค่าในวัฒนธรรม เป็นการช่วยเหลือคนที่ต้องการความช่วยเหลือ โดยที่ไม่หวังสิ่งใดตอบแทนหรือทำเพื่อให้ตัวเองได้เปรียบ

ตาราง 2 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต) (2551)	พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครองหรือผู้บริหาร
จักรกฤษณ์ โปดapl (2556)	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับคน หลักคุณธรรม เป็นสิ่งที่พึงมีในตัวผู้บริหารทุก ๆ คน โดยเฉพาะหลัก พรหมวิหารธรรมที่ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา
ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2540)	ภาวะผู้นำของผู้บริหารไทยควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ เป็นส่วนประกอบ คือ สภาพจิตใจมั่นคง มีความเมตตา กรุณา มีเจตคติมุ่งไปข้างหน้า สร้างสรรค์ หาทางแก้ไข มีความสามารถด้านการพูด และการแสดงออก เอาใจ เอาใจ และมึผลงาน
ไมตรี อินทุสุต (2545)	ความมีเมตตาเป็นสำนึกของผู้บริหาร ความรับรู้ที่ผู้นำต้อง มีต่อโลก ความเมตตาจะช่วยให้ผู้นำได้แสดงความ กรุณาต่อผู้อื่น รู้จักการแบ่งปันซึ่งกันและกัน รู้จักให้ ในโอกาสที่เหมาะสมที่ควร
พุทธทาสภิกขุ (2549)	พรหมวิหารเป็นหลักใจ ได้แก่ ผู้ใหญ่ที่ดีย่อมดำรงตน มั่นคงอยู่ในพรหมวิหาร 4 ประการ
สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก (2556)	หลักพรหมวิหาร 4 เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของ จิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ

ที่มา. จากการทบทวนวรรณกรรม.

ผลทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาสังเคราะห์ เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไทย เพื่อสร้างส่วนหนึ่งของกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ดังนี้



ภาพ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไทยในกระบวนการในองค์การบริหารเชิงวัฒนธรรมไทย

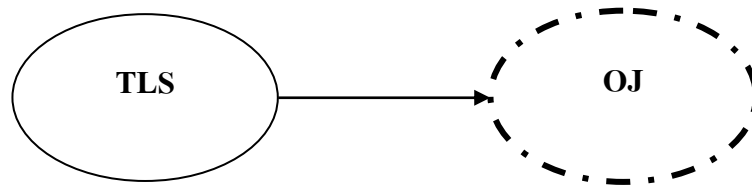
จากการทบทวนวรรณกรรมหลักธรรม องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไทยที่มีความสำคัญ และสอดคล้องกับภาวะผู้นำมากที่สุด คือ พรหมวิหาร 4 ประการ (four sublime states of mind) หมายถึง ธรรมที่เป็นเครื่องอยู่ของพรหม หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจ และกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายเป็นสภาวะที่แท้ของอริยบุคคล มีอยู่ในตัวของทุกคน และทุก ๆ สิ่ง ถ้าฝึกปฏิบัติมันจะงอกงามขึ้นในตัวเราทุก ๆ วัน เมื่อจิตใจท่วมท้นไปด้วยความรัก ความเมตตา มันจะแผ่ออกไปทุกทิศทางสู่ทิศเบื้องบน และเบื้องล่าง แผ่กว้าง และเพิ่มพูนออกไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด กระทั่งแผ่คลุมโลกทั้งมวลไว้ ผู้ที่มีพรหมวิหาร 4 ที่แท้จริงนั้น ต้องมีธรรม 4 ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เกิดขึ้นพร้อมเพรียงกัน โดยไม่ขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง (สมเด็จพระญาณสังวรฯ, 2556) โดยงานวิจัยนี้ขอแตกประเด็นอุเบกขาไปเป็นการจัดการในเรื่องความยุติธรรมขององค์การ

อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบไทยส่งผลต่อความยุติธรรม ในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย

ความยุติธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของการอยู่ร่วมกันในองค์การอย่างมีความสุข หากพนักงานรับรู้ถึงความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ผู้บริหารมีความยุติธรรม เท่าเทียมกันนั้น พนักงานจะนำความรู้ความสามารถทั้งหมดที่มีทุ่มเทให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพด้วยตนเอง ดังนั้น ความยุติธรรมในองค์การ (organization justice) จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารซึ่งส่งผลต่องานและความผูกพันต่อองค์การ (Moore, 2014) รูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น (Bass, 1985a)

ภาวะผู้นำมีความสามารถและมีความยุติธรรม เป็นที่ต้องการของพนักงาน เนื่องจากความต้องการความมั่นคง สามารถนำพาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าได้ในระยะยาว เป็นความภาคภูมิใจ จนเกิดเป็นความเชื่อและศรัทธาต่อความผูกพันต่อองค์การ (เพ็ญศรี ระเบียบ, 2532) ความยุติธรรมส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ที่ดีของสังคม อยู่ดีกินดี หมายถึง สุขภาพกายและจิตใจดีต้องมาจากทุกภาคส่วนทั้ง ครอบครัว เศรษฐกิจ สังคม การกำหนดบรรทัดฐานสังคม เป็นแนวทางปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Deutsch, 1975)

ความยุติธรรมในภาวะผู้นำจะเปลี่ยนพนักงานจากผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง เป็นผู้คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อพัฒนางานและองค์การ ภาวะผู้นำที่ดีต้องเริ่มจากตัวผู้นำที่มีคุณธรรม (moral leadership begins with moral leaders) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องไม่เพียงความรอบรู้เท่านั้น แต่การประพฤติตนให้เป็นแบบที่ดีแก่พนักงานได้รับรู้ถึงความยุติธรรมในการบริหารองค์การอย่างไม่เลือกปฏิบัติ (Sergiovanni, 1992)



ภาพ 3 เส้นอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย

ความยุติธรรมองค์การ (Organizational Justice)

ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การพิจารณาตัดสินพฤติกรรมขององค์การในการบริหารงานเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น พนักงานที่ลงทุนทรัพยากรในด้านแรงงาน สติปัญญาไปในการทำงานก็มีความคาดหวังว่าสิ่งที่ได้ต้องคุ้มค่ากับสิ่งที่ตนเองเสียไป (Greenberg, 1987) เมื่อผลลัพธ์ออกมาตรงกับความคาดหวังก็พอใจ แต่ถ้าต่ำกว่าที่คาดหวังหรือเมื่อไปเทียบกับคนอื่นก็ตัดสินว่า องค์การมีพฤติกรรมไม่มีความยุติธรรม ความยุติธรรมในองค์การ มักเกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์ และบรรทัดฐานทางสังคมที่ใช้ในการควบคุมดูแลการจัดสรรผลตอบแทน ซึ่งมีทั้งการให้รางวัล และการลงโทษที่พนักงานควรจะได้รับ รวมถึงกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อจัดสรรผลตอบแทน และการตัดสินใจด้านอื่น ๆ รวมทั้งการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคล (Cropanzano, 1998)

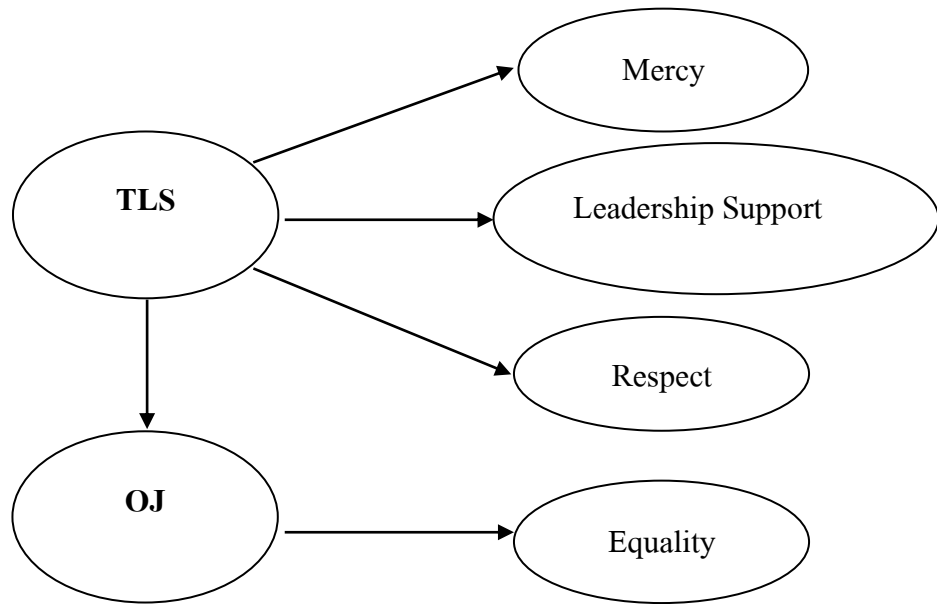
ความยุติธรรมในองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ (Allen & Meyer, 1990) โดยความผูกพันต่อองค์การเป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์การที่ตนอยู่ รู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ และเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์การ ความผูกพันต่อองค์การยังเป็นส่วนสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน และการตัดสินใจที่จะคงไว้ในการทำงานขององค์การ รวมถึงการมีจิตสำนึกที่จะดำรงอยู่เป็นพนักงานขององค์การต่อไป เพราะเห็นว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสม และควรกระทำด้วยเหตุผลว่าความยุติธรรมในองค์การ เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อพนักงานในการทำงาน กล่าวคือ ถ้าพนักงานทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและเป็นธรรมโดยคำนึงถึง

ผลประโยชน์ของพนักงานทุกคน จะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Ohbuchi, Weiner, & Takaku, 2001) ในทางตรงกันข้ามความผูกพันขององค์กรในระดับต่ำ มีส่วนรับผิดชอบต่อการขาดงานที่เพิ่มขึ้น การหมุนเวียนสูงและการขาดความกระตือรือร้นในช่วงเวลาทำงานการลดประสิทธิภาพ และพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาอื่น ๆ (Cotton & Tuttle, 1986; Ferris & Judge, 1991)

ความยุติธรรมในการบริหารเชิงวัฒนธรรมไทยเทียบเคียงได้กับอุเบกขา (neutrality) ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) แปลว่า ความวางเฉย ความวางตัวเป็นกลาง ความวางใจเฉยอยู่ ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราง ไม่เอนเอียงด้วยรัก และชัง พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองในเมื่อไม่มีกิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบของตน [พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตต์ ปยุตฺโต), 2551] ในคัมภีร์อรรถกถา ได้ให้คำจำกัดความว่า อุเบกขา มีอันเป็นไปโดยอาการเป็นกลาง ๆ ในสัตว์ทั้งหลายเป็นลักษณะ มีอันเห็นภาวะสม่าเสมอกัน ในสัตว์ทั้งหลายเป็นกิจ มีอันสงบความเสียใจและความดีใจเป็นผลปรากฏ (พระสัทธัมมโชติกะ ชัมมาจริยะ, 2550) จากข้อความนี้ อุเบกขา จึงหมายถึง ความวางเฉย คือ ไม่พยายามไขว่คว้าขวนขวายให้เรามีความสุข และไม่พยายามจะช่วยเหลือเขาให้พ้นจากทุกข์ และไม่มี ความพลอยยินดีกับผู้อื่น โดยการมองสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยปัญญา อุเบกขาไม่เพียงหมายถึงการวางเฉยเท่านั้น ยังหมายถึงความเสมอภาค ความเท่าเทียมกัน ความเป็นกลางไม่เอนเอียงอีกด้วย

ภาวะผู้นำด้านความยุติธรรม คือ ผู้นำที่สามารถรักษาสมดุลในการบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดีและอย่างยุติธรรมตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารความยุติธรรมที่ดีทำให้ลดความขัดแย้ง พนักงานมีความสมานฉันท์ มีความตั้งใจในการทำงาน รวมทั้งสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข และสร้างขวัญ กำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำพาความสำเร็จมาสู่องค์กร ทำให้องค์กรเกิดความอยู่อย่างยั่งยืน โดยที่ภาวะผู้นำต้องมีความเสมอภาคต่อทุกคนไม่เอารัดเอาเปรียบต่อพนักงานองค์กร ให้ผลตอบแทนตามผลงานอย่างเสมอภาคและยุติธรรม

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของคุณธรรมในองค์การ (Organizational Justice--OJ) เพื่อสร้างองค์ประกอบส่วนหนึ่งของกรอบแนวคิด (conceptual framework) ดังนี้



ภาพ 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไทยและคุณธรรมในกระบวนการของ องค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย

อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบไทยและคุณธรรมในกระบวนการในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่มีส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำ คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้นำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม และการร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุนิยัตินการถือฤการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การสนับสนุนเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (Leithwood & Jantzi, 1996)

พฤติกรรมผู้นำที่มีอำนาจบารมี จะช่วยสร้างการจูงใจเพิ่มความพึงพอใจในงาน ซึ่งส่งผลต่อพนักงานมีการทำงานด้วยความสุข ซึ่งเป็นพฤติกรรมส่วนหนึ่งในการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ทั้งนี้ปัจจัยในความไว้วางใจในผู้นำ ส่งผลต่อการเพิ่มพฤติกรรม การเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร (Organ, 1987)

ภาวะผู้นำปฏิรูป หมายถึง การสร้างความผูกพันต่อองค์กรและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (Yukl, 2006)

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเรื่องการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในออนตาริโอประเทศแคนาดา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อครูมีผลกระทบต่อการปรับปรุงคุณภาพของนักเรียนด้วย หากครูมีความผูกพัน มีความพึงพอใจการปฏิบัติงานดีจะส่งผลกระทบต่อนักเรียน (Leithwood, Jantzi, & Fernandez, 1994)

งานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู ซึ่งความพึงพอใจในงานก็คือส่วนหนึ่งของการทำงานด้วยความสุข ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา (Felton, 1995)

งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง พบว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งวัดจากความสามารถที่บรรลุ มาตรฐานที่ตั้งได้มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมคือผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจนโดยมีเป้าหมายร่วมกัน (Katzenbach, 1997)

งานวิจัยเรื่องระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ตามทัศนะของครูระดับประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียน 231 คน และครูที่ไม่มีความผูกพันกับโรงเรียน 186 คน เก็บข้อมูลจากการสำรวจแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอย ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียนที่ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียน

เป็นไปด้วยความเรียบร้อยทำให้มีการจัดการเรียนการสอนได้ดี และเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร โรงเรียน ที่จะส่งผลให้ครูสามารถสอนหนังสือได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hausman & Goldring, 2001; Marley, 2003)

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการแสดงพฤติกรรมประเภทนี้ มีทั้งผลเชิงบวกและผลเชิงลบ ต่อระดับปัจเจกบุคคลผลเชิงบวก เมื่อพนักงานรับรู้ในความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนที่ดีระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการปฏิบัติงาน สวัสดิภาพ ค่าจ้าง การพัฒนาพนักงาน เป็นต้น พนักงานจะตอบแทนความสัมพันธ์ ด้วยการเพิ่มความไว้วางใจและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและหัวหน้า และพนักงานกับองค์กร กลายเป็นเครือข่ายทางสังคมในองค์กร เพิ่มความผูกพันต่อองค์กรและความจงรักภักดี มีความพยายามทุ่มเทการทำงานด้วยกายและใจมากขึ้น เพื่อให้ตนและองค์กรประสบความสำเร็จด้วยเป้าหมายร่วมกัน และมีการปรับปรุงประสิทธิภาพตนเองเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Becton, Giles, & Schraeder, 2008)

พนักงานแสดงพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรมีผล ทำให้คนอื่นรู้สึกว่าการมีพันธะที่จะต้องแสดงพฤติกรรมเพื่อองค์กรเช่นเดียวกัน การกระทำอย่างต่อเนื่องจะเกิดการขยายวงและกลายเป็นบรรทัดฐานต่อไป นอกจากนี้เพื่อเป็นการรักษาภาพลักษณ์การเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ พนักงานอาจจะรู้สึกถูกกดดัน ภาระงานหนักเกินไป มีความไม่ยุติธรรมในองค์กร ปัญหาความขัดแย้งเรื่องบทบาทหน้าที่ ความขัดแย้งจากครอบครัว และการแทบไม่มีเวลากับชีวิตส่วนตัว ท้ายสุดพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรอาจมีผลลัพธ์เชิงลบต่อผลการทำงาน ผู้การประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ (Bolino & Turnley, 2005)

ในศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องของการขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิบัติหน้าที่จากทัศนะของครูผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 50 คน ในสหรัฐอเมริกา ที่มีปัญหาถูกผู้บริหารโรงเรียนละเลยไม่เอาใจใส่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำมีความบกพร่อง คือ ละเลยต่อการเอาใจใส่ครูทั้งทางด้านร่างกายอารมณ์ และจิตใจ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือในการใช้อุปกรณ์ การสอนขาดความสัมพันธ์กับร่วมงานและอื่น ๆ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ผลจาก

การวิจัยนี้ทำให้มีการวางแผนเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดลักษณะเช่นนี้อีกในโรงเรียนอื่น (Blasé & Blase, 2001) งานวิจัยชิ้นนี้แสดงให้เห็นการขาดภาวะความเป็นผู้นำ และความไม่ยุติธรรมในการกระจายทรัพยากรจึงทำให้การทำงานไม่ราบรื่น

งานวิจัยเกี่ยวกับองค์การขนาดใหญ่ที่มีการจัดการด้านภาวะผู้นำแบบปฏิรูปวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือการตัดสินใจของผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แบบจำลองพฤติกรรมและอำนาจของผู้นำแต่ละคนในองค์การ เพื่อศึกษาผลของพฤติกรรมภาวะความเป็นผู้นำและอำนาจ โดยนักวิจัยได้พัฒนาและสำรวจไปยังกลุ่มเป้าหมาย 120 คน ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานส่งผลกระทบต่อด้านพฤติกรรมและอำนาจบนพื้นฐานของความเปลี่ยนแปลงของผู้นำอยู่ในระดับมาก (Moghaddam & Kambiz, 2006)

ตาราง 3

สังเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยต่อพฤติกรรมและการบุคลิกภาพของพนักงานในองค์การ

แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
Leithwood and Jantzi (1996)	ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำ คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้นำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มและการร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุวิสัยทัศน์การถือถือการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การสนับสนุนเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง
Organ (1987)	- พฤติกรรมผู้นำที่มีอำนาจบารมี จะช่วยสร้างการจงใจเพิ่มความพึงพอใจ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี - ความไว้วางใจในผู้นำ ส่งผลต่อการเพิ่มพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ

ตาราง 3 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
Leithwood et al. (1994)	ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อครูมีผลกระทบต่อการปรับปรุงคุณภาพของนักเรียนด้วย หากครูมีความผูกพัน มีความพึงพอใจการปฏิบัติงานก็จะส่งผลกระทบต่อนักเรียน
Felton (1995)	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและผู้บริหารในโรงเรียน ประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา
Katzenbach (1997)	ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งวัดจากความสามารถที่บรรลุมาตรฐานที่ตั้งได้มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม คือ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน
Yukl (1998)	ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป หมายถึง การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์
Hausman and Goldring (2001)	ครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน
Marley (2003)	เป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียนที่ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยทำให้มีการจัดการเรียนการสอนได้ดี และเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน

ตาราง 3 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
Becton, Giles, and Schraeder (2008)	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมยุติธรรมขององค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อระดับพนักงานรับรู้ในความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนที่ค้ำระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน - การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรอย่างยุติธรรมในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการปฏิบัติงาน สวัสดิการ ค่าจ้าง การพัฒนาพนักงาน เป็นต้น พนักงานจะตอบแทนความสัมพันธ์ ด้วยการเพิ่มความไว้วางใจและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและหัวหน้า และพนักงานกับองค์กร กลายเป็นเครือข่ายทางสังคมในองค์กร เพิ่มความผูกพันต่อองค์กรและความจงรักภักดี มีความพยายามทุ่มเทการทำงานด้วยกายและใจมากขึ้น เพื่อให้ตนและองค์กรประสบความสำเร็จด้วยเป้าหมายร่วมกัน และมีการปรับปรุงประสิทธิภาพตนเองเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่
Blasé and Blase, (2001)	- ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำมีความบกพร่อง คือ ละเลยต่อการเอาใจใส่ครูทั้งทางด้านร่างกายอารมณ์ และจิตใจ เช่น ไม่ให้สนับสนุนในการใช้อุปกรณ์ การสอน ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและอื่น ๆ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง - ภาวะทางจิตใจของผู้นำส่งผลมีส่วนร่วมของพนักงาน ส่งผลกระทบด้านพฤติกรรมและอำนาจบนพื้นฐานของความเปลี่ยนแปลงของผู้นำอยู่ในระดับมาก

ที่มา. จากการทบทวนวรรณกรรม.

จากการศึกษาผู้วิจัยพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ส่งผลต่อการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลกระทบต่าง ๆ มีโครงสร้างที่สัมพันธ์กัน เสริมแรงซึ่งกันและกันและความผูกพันทุ่มเทต่องานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กร ความยึดมั่นผูกพันในงาน มีโครงสร้างที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวต่างจากความทุ่มเทในงานและความผูกพันต่อองค์กร (เกตุณภัต เมธิกลีวัฒน์, 2555) ความผูกพันเป็นสภาวะทางจิตใจที่ใช้เป็นแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มศักยภาพในรูปแบบของสภาวะของบุคคล โดยใช้ความผูกพันในงานเป็นตัวศูนย์กลางที่เชื่อมระหว่างปัจจัยการทำงาน และปัจจัยส่วนบุคคล และผลลัพธ์การทำงาน และความผูกพันองค์กร (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002) นอกจากนี้ ยังพบงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว เช่น

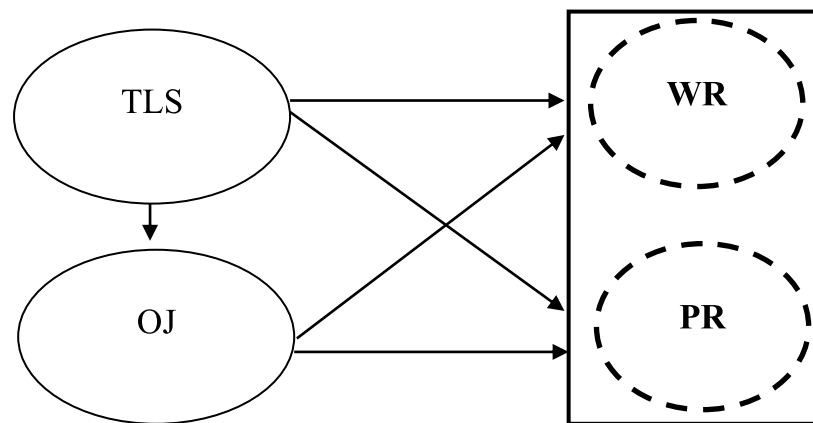
งานวิจัยของ อรพินทร์ ชูชม (2557) เรื่อง *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของความยึดมั่นผูกพันในงานของครู* พบว่า ทรัพยากรบุคคล (คุณลักษณะทางจิตใจในทางบวกของบุคคล ได้แก่ ภูมิคุ้มกันทางจิต และแรงจูงใจภายใน) และทรัพยากรงาน (ลักษณะงานด้านกายภาพ ด้านสังคม หรือด้านองค์การที่อาจช่วยในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรมจากการทำงาน สัมพันธภาพกับนักเรียน การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา) เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน เป็นครูที่มีพฤติกรรมการทำงานตามสายวิชาชีพครูในระดับมาก และมีมีพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรในระดับมากด้วยเช่นกัน เป็นงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดที่ว่า การยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวศูนย์กลางที่รับอิทธิพลจากปัจจัยบุคคล-งานแล้วส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กร

งานวิจัยของ ปัญจมาศ ทวีชาติานนท์ และนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2556) เรื่อง *ปัจจัยทุกระดับที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของเจ้าหน้าที่องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่ปฏิบัติงานด้านเอดส์* พบว่า ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ทุนพลังใจทางบวกมีอิทธิพลทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของเจ้าหน้าที่องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่ปฏิบัติงานด้านเอดส์ ในขณะที่ความต้องการจากการทำงานและความต้องการการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานจะมีอิทธิพลทางลบต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยเฉพาะอิทธิพลการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของเจ้าหน้าที่จะยิ่งน้อยลง

เมื่ออยู่ในองค์กรที่มีการสนับสนุนจากองค์กรสูง กล่าวคือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลในระดับสูง ต่อความผูกพันของเจ้าหน้าที่ในองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการแสดงออกจากทัศนคติทางบวกที่บุคคลมีต่อองค์กร และต่อค่านิยมขององค์กร แสดงออกมาในรูปแบบของอารมณ์ การรับรู้ และพฤติกรรม และผลจากการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรและมีอิทธิพลทางอ้อมในทางลบต่อความตั้งใจลาออกจากองค์กร โดยผ่านตัวกั้นกลางคือความผูกพันต่อองค์กร (เกตุณภัส เมธิกสิวัฒน์, 2555)

โดยสรุปพฤติกรรมการเป็นพนักงานในกระบวนการขององค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยประกอบด้วย ปัจจัยด้านพฤติกรรมการทำงาน (WR) และปัจจัยด้านทัศนคติ บุคลิกภาพ (PR) ของพนักงานในองค์กร ดังนี้



Thai Cultural Organizational Management: Employees'
Work Reflection and Personality Reflection

ภาพ 5 เส้นอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ส่งผ่านพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กร

**พฤติกรรมการทำงาน และบุคลิกภาพของพนักงานในองค์การ
ที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย
(Thai Cultural Organizational Management: Employees' Work
Reflection and Personality Reflection)**

พฤติกรรมการทำงานเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior--OCB) หมายถึง การกระทำที่แสดงออกหรืออาจจะไม่แสดงออกถึงความมุ่งมั่น ความสมัครใจของบุคคลภายในองค์การหรือบริษัท เป็นพฤติกรรมที่ได้รับความสนใจ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมองค์การที่สำคัญ ซึ่งเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพขององค์การ โดยภาพรวมพฤติกรรมการทำงานเป็นพนักงานที่ดีหรือพนักงานที่ดี มี 2 องค์ประกอบ คือ พฤติกรรมการทำงานที่ดี และทัศนคติ บุคลิกภาพที่ดีด้วย

**ความหมายของพฤติกรรมการทำงานเป็นพนักงานที่ดีขององค์การทั่วไป
(The Meaning of Organizational Citizenship Behavior or OCB)**

พฤติกรรมการทำงานเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลที่ผ่านกระบวนการตัดสินใจแล้วทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นพฤติกรรมแบบไม่เป็นทางการ แต่ส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ (Katz, 1964)

พฤติกรรมการทำงานเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ เกี่ยวข้องกับ 3 มิติสำคัญ ประการแรก คือ พฤติกรรมการตัดสินใจ (discretionary behaviors) ไม่ได้เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดหรือลักษณะงาน แต่เป็นกระบวนการตัดสินใจส่วนตัวบุคคลเอง (result of personal choice) ประการที่สอง เป็นพฤติกรรมนอกเหนือรายละเอียดงาน (job description) ที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงไม่ได้เป็นข้อบังคับในการปฏิบัติงาน และเป็นพฤติกรรมมีส่วนร่วมในทางบวกกับประสิทธิภาพขององค์การ (Organ, 1987)

พฤติกรรมการทำงานเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior--OCB) คือ พฤติกรรมการทำงานเป็นพนักงานขององค์การที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ (efficiency) ขององค์การ โดยการเสริมสร้างการทำงานร่วมกัน (co-worker) หรือการบริหาร

จัดการผลิตภาพ (productivity) ตัวอย่างเช่น ประสบการณ์ของพนักงานจะช่วยเพื่อนร่วมงานให้เกิดการเรียนรู้ได้เร็วขึ้น ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเดี่ยวและงานกลุ่ม ส่งเสริมผลิตภาพขององค์กร (Alizadeh-Choobari, Zawar-Reza, & Sturman, 2012; Mackenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991; Podsakoff & Mackenzie, 1994)

แนวคิดและองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร

(Concept and Definition of Organizational Citizenship Behavior--OCB)

จากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัยให้ความสนใจกับแนวคิดหลัก 4 ประการด้วย (1) แนวคิดของ Williams and Anderson (1991) (2) แนวคิดของ Smith, Organ, and Near (3) แนวคิดของ Organ และ (4) แนวคิดของ Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach เนื่องจากสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ต้องการศึกษาโดยมีรายละเอียด ดังนี้

แนวคิดของ Williams and Anderson พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรที่มุ่งส่วนบุคคล (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Individuals--OCB-I) และพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรที่มุ่งสู่องค์กรโดยรวม (Organizational-Citizenship Behavior Directed Toward Organization--OCB-O) มีรายละเอียดดังนี้ (Williams & Anderson, 1991)

1. พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรที่มุ่งส่วนบุคคล (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Individuals--OCB-I) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และก่อให้เกิดประโยชน์เฉพาะส่วนบุคคลโดยตรง เช่น การช่วยเหลือในการทำงาน การแก้ปัญหาเฉพาะบุคคล

2. พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรที่มุ่งสู่องค์กร (Organizational -Citizenship Behavior Directed Toward Organization--OCB-O) เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติโดยรวม ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม และองค์กรทั้งระบบ

แนวคิดของ Smith, Organ, and Near วิเคราะห์องค์ประกอบของพฤติกรรม การเป็นพนักงานที่ดีขององค์การออกเป็น 2 รูปแบบ คือ ความช่วยเหลือ (altruism) และ ความร่วมมือ (general compliance) ทั้ง 2 มิติต่างส่งผลให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพ (effectiveness) ขององค์การที่ดีขึ้นในรูปแบบที่แตกต่างกัน ดังนี้ (Smith, Organ, & Near, 1983)

1. พฤติกรรมความช่วยเหลือ (altruism) เป็นหลักการช่วยให้เกิดพฤติกรรม (helping behaviors) พฤติกรรมนี้ไม่มีหลักการที่ชัดเจนมุ่งหวังเพียงให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ไม่มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์โดยตรงหรือไม่ใช้รูปแบบความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง แต่เป็นความสัมพันธ์องค์รวมทั้งระบบ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ เมื่อเวลาผ่านไปจะเป็นพฤติกรรมสะสมเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์สำหรับองค์การสูงสุด

2. พฤติกรรมความร่วมมือ (generalized compliance) เป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมเพื่อประโยชน์ขององค์การในหลายรูปแบบ ช่วยให้องค์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (efficiently) อัตราการขาดงาน (absenteeism) ลดลง การแบ่งงานกันทำช่วยลดเวลาในการทำงาน แบ่งเวลาทำงานได้มากขึ้น และใช้เวลากับเรื่องส่วนตัวน้อยลง เหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่ช่วยให้การจ้างแรงงานลดลงโดยธรรมชาติ และมีประสิทธิผลมากขึ้น

แนวคิดของ Organ พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การมี 5 รูปแบบ ประกอบด้วย พฤติกรรมการช่วยเหลือ (altruism) การคำนึงถึงผู้อื่น (courtesy) ความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) การให้ความร่วมมือ (civic virtue) และความอดทนอดกลั้น (sportsmanship) เป็นห้าพฤติกรรมที่พบมากที่สุด และมีความสำคัญต่อองค์การนำไปสู่การผลิตผลและประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น มีรายละเอียดดังนี้ (Law, Wong, & Chen, 2005; Organ, 1987; Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006)

1. พฤติกรรมการช่วยเหลือ (altruism) เป็นพฤติกรรมที่มีผลต่อพฤติกรรมตัดสินใจมากที่สุด (discretionary behaviors) ในการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรือองค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย มุ่งแก้ปัญหาและลดความขัดแย้ง

2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (courtesy) เป็นพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมายในการป้องกันความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น รูปแบบของพฤติกรรมที่ช่วย

ให้ป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นจาก เช่น การถามไถ่ความต้องการน้ำหรือกาแฟ การทำเสนอเอกสารการประชุมให้เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น หรืออาจหมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความความสุภาพ (polite) และการมีน้ำใจ (considerate) ต่อผู้อื่น

3. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากจิตสำนึก ในการปฏิบัติงานไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐานที่วางไว้ เป็นพฤติกรรมที่ให้ผลลัพธ์เหนือความต้องการขององค์กร ใส่ใจในรายละเอียดงานเพื่อป้องกัน ลดข้อผิดพลาด เช่น ความซื่อตรง ความซื่อสัตย์ พฤติกรรมเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการยอมรับและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและขั้นตอนขององค์กร

4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (civic virtue) เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความกังวลใจส่วนลึกของบุคคล และแสดงให้เห็นถึงความสนใจ ความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วม เพื่อปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร เช่น การเข้าร่วมการประชุมและปกป้องรักษาสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กร เป็นพฤติกรรมด้านคุณธรรมส่วนบุคคลที่มีผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กร

5. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (sportsmanship) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการดำเนิน ความอดทนอดกลั้นของพนักงานต่อสถานการณ์ความกดดันหรือปัญหาภายในองค์กร ช่วยลดข้อร้องเรียนในองค์กรได้ พฤติกรรมดังกล่าวช่วยส่งเสริมให้องค์กรแก้ปัญหา แก้สถานการณ์ให้ผ่านพ้นไปได้ “Ability to roll with the punches”

แนวคิดของ Podsakoff, MacKenzie, Julie Beth Paine, Bachrach ได้มีการศึกษาและสรุปรวมแนวคิดสำคัญของพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กรเชิงประจักษ์ และเพื่อการวิจัยในอนาคต โดยแบ่งองค์ประกอบของพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กร 6 รูปแบบ คือ การช่วยเหลือพฤติกรรม (helping behavior) ความอดทนอดกลั้น (sportsmanship) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (organizational loyalty) การมีส่วนร่วมในองค์กร (organizational compliance) ความคิดริเริ่ม (individual initiative) การให้ความร่วมมือ (civic virtue) และการพัฒนาตนเอง (self development) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000)

1. พฤติกรรมการช่วยเหลือ (helping behavior) เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นความสมัครใจในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อแก้ไข หรือป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับงานหรือองค์กร เป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการร่วมงานหรือการบริหารจัดการช่วยเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพของงาน

2. พฤติกรรมการความอดทนอดกลั้น (sportsmanship) เป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมเชิงบวก แม้ว่าสิ่งที่ได้รับหรือปฏิบัติจะไม่เป็นธรรม แต่ก็เต็มใจ และเสียสละเพื่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและองค์การส่วนรวม เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

3. พฤติกรรมการความภักดีต่อองค์การ (organizational loyalty) เป็นพฤติกรรมที่ช่วยปกป้ององค์การจากภัยคุกคามภายนอก พนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การจะมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานให้เป็นไปตามบรรทัดฐานขององค์การ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ฉุกเฉิน เป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมกิจกรรมภายในและการประสานงานระหว่างกลุ่ม

4. พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในองค์การ (organizational compliance) พฤติกรรมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานระดับองค์การเป็นการยอมรับส่วนบุคคลในกฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ และขั้นตอนการดำเนินงานในองค์การ ซึ่งจะส่งผลความซื่อสัตย์ ซื่อตรงในการปฏิบัติตาม แม้ในขณะนั้นจะไม่มีคนควบคุมตรวจสอบ เป็นพฤติกรรมที่ช่วยลดทรัพยากรที่ไม่จำเป็นในองค์การ

5. พฤติกรรมการความคิดริเริ่ม (individual initiative) เป็นพฤติกรรมที่คล้ายกับพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) เป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือความคาดหวังหรือข้อเรียกร้องจากองค์การในการปฏิบัติหน้าที่ แต่ปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจเพื่อความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ เป็นพฤติกรรมที่ช่วยดึงดูดและรักษาพนักงานที่ดีที่สุด เสริมสร้างความสามารถขององค์การ

6. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (civic virtue) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นส่วนบุคคลเพื่อองค์การ แสดงความรับผิดชอบต่อนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์การ สะท้อนให้เห็นว่าเป็นความพยายามที่จะมีส่วนร่วมอย่างแข่งขันในการช่วย

กำกับดูแลองค์การ เพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์การ โดยร่วมเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลที่ช่วยเพิ่มความมั่นคงของผลการดำเนินงานให้องค์การ

7. พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง (self development) พฤติกรรมที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจ เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะตน ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ตาราง 4

สังเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมและบุคลิกภาพที่ดีของพนักงานในองค์การที่บริหารงานเชิงวัฒนธรรมไทย

แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
Williams and Anderson (1991)	พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การที่มุ่งสู่บุคคล พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การที่มุ่งสู่องค์การ
Smith, Organ, and Near (1983) Organ (1987)	พฤติกรรมความช่วยเหลือ พฤติกรรมความร่วมมือ พฤติกรรมการช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความสำนึกในหน้าที่ การให้ความร่วมมือ และ ความอดทนอดกลั้น
Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach (2000)	การช่วยเหลือพฤติกรรม ความอดทนอดกลั้น ความจงรักภักดีต่อองค์การ การมีส่วนร่วมในองค์การ ความคิดริเริ่ม การให้ความร่วมมือ และการพัฒนาตนเอง

ที่มา. จากการทบทวนวรรณกรรม.

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ทุกองค์การมีการพัฒนา ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้องค์การ การพัฒนาองค์การจึงเป็นปัจจัยสำคัญ เพื่อความอยู่รอดและรักษาความมั่นคงต่อไปภายใต้การเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต องค์การเป็นระบบการดำเนินงานที่มีความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง มีพนักงานที่แตกต่างกัน

โดยมีกิจกรรมที่สัมพันธ์กันขึ้นอยู่กับการแลกเปลี่ยนภายใต้สิ่งแวดล้อมขององค์กร (Scott, 1992) เปรียบเหมือนองค์กรมีชีวิตที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา สิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบต่อองค์กรและการดำเนินงาน ทำให้ต้องมีระบบการทำงานที่หลากหลาย มีความแตกต่างในหน้าที่ตามสถานการณ์ ผู้นำมีมุมมองหลายมิติ และให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำมาปรับปรุงเพิ่มศักยภาพให้องค์กรตลอดเวลา (Katz & Khan, 1966) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญ

การบริหารงานองค์กรคนหรือทุนมนุษย์ (human capital) เป็นหัวใจสำคัญขององค์กร เป็นแกนกลางสำคัญระหว่างผู้นำ และความสำเร็จขององค์กร นอกจากจะมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ยังเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรแบบพลวัตเช่นกัน เนื่องจากมีความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่นสูง สร้างสมรรถนะทางการแข่งขันขององค์กรที่สร้างความแตกต่าง และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ คือ องค์กรความรู้ (know how) เป็นทักษะเฉพาะตนของบุคคล ที่รวบรวมความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ เป็นคุณค่าส่วนตัวที่สร้างความได้เปรียบเป็นคุณค่าที่สร้างมูลค่าให้องค์กรระยะยาว (value chain) จากแนวคิดของ Michael Porter ทำให้เข้าใจว่า ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสำเร็จในแต่ละภาคส่วนรวมกัน (unit) ซึ่งมาจากพนักงานที่มีบทบาทสำคัญ และมีคุณลักษณะที่ซับซ้อนยากต่อการเลียนแบบ (Ingham, 2007)

ทุนมนุษย์ จัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญบนพื้นฐานของ RBV (Resource Based View of the Firm) เป็นแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ทรัพยากรเป็นฐานความมั่นคงขององค์กร มองว่าทรัพยากรระหว่างองค์กรมีความแตกต่างกัน สามารถสร้างความได้เปรียบให้องค์กรอย่างยั่งยืน และเพื่อส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์นี้มีคุณภาพสูงขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องศึกษา และเข้าใจถึงพฤติกรรมของแต่ละคน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงาน กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการมีประสิทธิภาพ และผลิตผลต่อองค์กรโดยรวม

พลังแห่งความสำเร็จของสตาร์บัคส์ มาจากการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยการรับฟังพนักงานและลูกค้า สร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ทุกคนที่เกี่ยวข้อง ต้องปฏิบัติกับลูกค้า คือ ต้องยินดีในการต้อนรับ จริงใจ รู้จักให้ มีความรอบรู้ และมีส่วนร่วม (มิเชลลี, 2551) แสดงให้เห็นว่า คนมีส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้องค์การ

ปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ปัจจัยด้านประชากร ได้แก่ อายุ เพศ เชื้อชาติ ฯ และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ถิ่นกำเนิด ที่อยู่อาศัย ฐานะทางสังคม เป็นต้น บริบทเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อบุคลิกภาพ และพฤติกรรมส่วนบุคคล (personal behavior) ซึ่งมีอิทธิพลทางตรงต่อทักษะ และความสามารถของบุคคล พฤติกรรมการทำงาน (work behavior) เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำภายใต้สิ่งแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการรับรู้ และทัศนคติในการดำเนินงาน (สุธรรม รัตนโชติ, 2552)

การเปลี่ยนแปลงความคิดหรือการเรียนรู้ของคนมักเกิดจากการใช้ประสบการณ์ของตนเองหรืออาศัยจากคนรอบข้าง เป็นตัวแบบ (Bandura, 1986) ส่งผลให้พฤติกรรม การเป็นพนักงานที่ดีขององค์การในด้านการเรียนรู้ อาศัยองค์ประกอบด้านพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมาจากการกลไกของกระบวนการรับรู้ (perception) ที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้า ปฏิกริยาหรือการตอบสนอง (reaction หรือ response) เมื่อประสาทตื่นตัวโดยเครื่องเร้าจะเกิดมีปฏิกริยา คือ อาการตอบสนองต่อสิ่งเร้า เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และก่อให้เกิดประโยชน์เฉพาะส่วนบุคคลโดยตรง (Personality Reflection--PR) เช่น การตอบสนองต่อการให้กำลังใจ การให้เกียรติ การได้รับความไว้วางใจในการทำงาน เป็นต้น

พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การที่มุ่งสู่องค์กรหรืองาน คือ พฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติโดยรวม ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม และองค์การทั้งระบบ (Work Reflection--WR) เป็นปฏิกริยาหรือการตอบสนอง (reaction) เมื่อได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เช่น เมื่อได้รับ การให้การแบ่งปัน และการช่วยเหลือกัน เป็นต้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (share and learning) และการสะท้อนกลับภายในกลุ่ม (group reflection) ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในระดับลึกซึ้งมากขึ้น

พฤติกรรมการเป็นพนักงานในกระบวนการในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย

การเป็นพนักงานขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย หมายถึง พฤติกรรมการทำงานรวมทั้งบุคลิกภาพและอารมณ์ที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์การที่ใช้วัฒนธรรมไทยบนพื้นฐานของศาสนาเข้ามากำกับ ซึ่งอาศัยการร่วมมือกันระหว่างผู้นำกับพนักงานและระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ภายใต้การสนับสนุนขององค์การ

สภาวะการแข่งขันทางองค์การที่รุนแรงเป็นแรงผลักดันให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาองค์การยุคใหม่ (organization development) โดยยึดโยงการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำกับพนักงานขององค์การ โดยมองว่าองค์การจะเก่งได้ต้องอาศัยทุกคนร่วมมือกัน ไม่ใช่ใช้คนเก่งเพียงบางคน (French & Bell, 1990) รวมทั้งผู้นำต้องมีมุมมองที่ลึกและกว้างในทุก ๆ ส่วน คิดสะท้อนมององค์การในภาพรวม (organizational reflection) มีการวางแผน มีการวิเคราะห์ข้อมูล ประเมินผล ปรับปรุงองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์การ มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานโดยคำนึงถึงสภาวะสุขที่ดีของทุกคนในองค์การ (French & Bell, 1999)

พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีในการอยู่ร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความสงบสุขในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย นอกจากแนวคิดทฤษฎีตะวันตกที่กล่าวไปแล้วนั้น สังคมเมืองพุทธอย่างประเทศไทยยึดหลักคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นแนวทางปฏิบัติ เป็นหลักธรรมยึดเหนี่ยวจิตใจคนให้อยู่ร่วมกันอย่างสามัคคีและปกติสุข

จากงานวิจัยพบว่า วัฒนธรรมการทำงานองค์การตามหลักแนวคิดวัฒนธรรมไทยด้วยหลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อให้พนักงานในองค์การได้นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองหรือพัฒนาการบริหารจัดการขององค์การให้มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม (จักรวาล สุขไมตรี, 2559) ประโยชน์ที่มองเห็นได้เป็นรูปธรรมของสังคหวัตถุ 4 คือ ช่วยให้ผู้คลั่งครองตนอยู่ได้ในสังคมด้วยความสุข เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว นำใจสมานไมตรีระหว่างกัน เป็นเครื่องส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ให้มีความเคารพนับถือกัน ตามสมควรแก่ฐานะ เป็นเครื่องประสานองค์ประกอบต่าง ๆ ของสังคมให้คงรูปอยู่และดำเนินไปได้ด้วยดี และช่วยส่งเสริมศีลธรรมและป้องกันความประพฤติที่เสื่อมเสียในสังคม

สังคหวัตถุ 4 เป็นเครื่องสงเคราะห์และยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกันและกัน มีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้ในองค์กร การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ โดยไม่แก่งแย่งกันเอาความดีความชอบ และหากมีข้อผิดพลาดก็จะไม่มีการกล่าวโทษกัน แต่จะช่วยกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาไปด้วยกัน ทำให้เกิดบรรยากาศของความร่วมแรงร่วมใจ (Bandura, 1986) พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การทำงานของตนเองและองค์การ (อรศิริ เกตุศรีพงษ์, 2550) หลักธรรมสำคัญสำหรับการอยู่ร่วมกันในสังคมการทำงาน ทำให้เกิดความสามัคคียึดคนในองค์การให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ช่วยสร้างความผูกพัน ความจงรักภักดีให้กับองค์การ โดยใช้สังคหวัตถุ 4 ประการ ได้แก่ การให้ การสื่อสาร การทำตนเป็นประโยชน์และด้านการวางตน เป็นเครื่องมือในการวัดพฤติกรรม และบุคลิกภาพของพนักงานในองค์การที่ใช้หลักทางวัฒนธรรมไทยบนศาสนาว่า บังเกิดผลอย่างไรนั้นสามารถสร้างความสุขทั้งทางกายภาพและจิตใจให้คนในองค์การได้หรือไม่

สังคหวัตถุ หมายถึง เรื่องที่จะสงเคราะห์กันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้ หลักการสงเคราะห์ คือ ช่วยเหลือกันยึดเหนี่ยวใจกันไว้ หลักธรรมนี้ประกอบด้วย 4 อย่าง คือ (1) การแบ่งปัน (sharing) เพื่อให้เกิดความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน (2) การสื่อสาร (communicate) ซึ่งช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและเกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์การจากการสื่อสารที่ถูกต้อง และเหมาะสมตามกาลเทศะ (3) ทำตนให้เป็นประโยชน์ (self-support) มีความกระตือรือร้น พร้อมในการทำงาน และยินดีให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน เกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ และ (4) การวางตนให้เหมาะสม (personality) เป็นสิ่งที่สำคัญมากในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย การลำดับอายุ ความอาวุโสทั้งทางด้านวัยวุฒิ คุณวุฒิ ส่งผลต่อการแสดงความเคารพนับถือ รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน ความไม่โอ้อวด และการไม่แสดงความหยิ่งยโส ถือว่าเป็นคุณสมบัติที่ดีงามในองค์การของประเทศไทยงานวิจัยสนับสนุนการนำหลักธรรมนี้มาใช้เพื่อวัดความสำเร็จ เช่น งานศึกษาเรื่องการสื่อสาร พบว่า การสื่อสารที่ดีช่วยลดการขัดแย้งในการทำงานลงได้ รวมทั้งทำให้พนักงานสามารถแบ่งปันความรู้ในการทำงานด้วยการสื่อสาร (knowledge sharing) ลักษณะการทำงาน และทัศนคติบุคลิกภาพ (ราชันย์ ธงชัย, 2551) ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5

สังเคราะห์แนวคิด ลักษณะ องค์ประกอบและตัวชี้วัดพฤติกรรมและบุคลิกภาพของ
พนักงานในองค์การบริหารเชิงวัฒนธรรมไทย

แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
จักรวาล สุขไมตรี (2559)	วัฒนธรรมการทำงานองค์การตามหลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อให้พนักงานในองค์การได้นำไปเป็นแนวทางในการ พัฒนาตนเอง หรือพัฒนาการบริหารจัดการขององค์การ ให้มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างเป็น รูปธรรม
อรศิริ เกตุศรีพงษ์ (2550)	- สังคหวัตถุ 4 คือ สิ่งที่เป็นเครื่องสังเคราะห์และ ยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกันและกัน - การแบ่งปันวัตถุสิ่งของภายนอก จะช่วยสร้างนิสัย ให้พนักงานในหน่วยงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน มีการให้และรับ - ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้จะช่วยให้งานสำเร็จ และ ทำให้พนักงานในองค์การ เป็นกัลยาณมิตร - ความสม่ำเสมอ ความเสมอต้นเสมอปลาย จริงใจต่อกัน จะช่วยให้เกิดความรู้สึกลอดคภัย สร้างความ เชื่อใจกัน
พุทธทาสภิกขุ (2553)	- สังคหวัตถุ 4 ประการ คือ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การพูดจา ไพเราะ การบำเพ็ญประโยชน์ การปฏิบัติตนเป็นเพื่อนกัน เป็นความความสัมพันธ์ที่ดีมากกว่าเจ้านายกับลูกน้อง หรือเพื่อนร่วมงาน - เป็นหลักธรรมยึดเหนี่ยวจิตใจผู้คน เป็นเครื่องเตือนใจ ให้ประพฤติดี มีความปรองดองและเป็นที่รักเคารพของ คนรอบข้าง และเป็นหลักการบริหารคนของผู้นำ ที่ดี

ตาราง 5 (ต่อ)

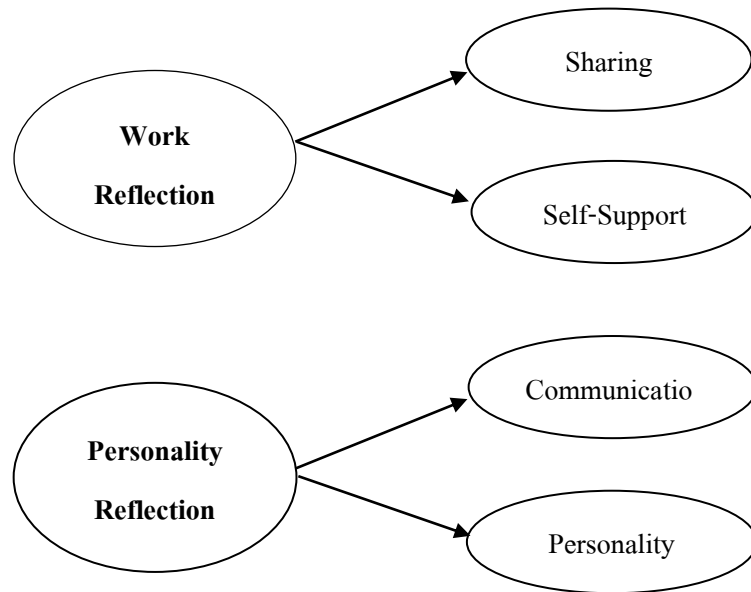
แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ (2536)	หลักสังคหวัตถุ 4 เป็นตัวอย่างเปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติ มีรูปแบบ ลักษณะที่ควรนำมาเลียนแบบ
มหามงกุฎราชวิทยาลัย (2544)	- หลักธรรมสำคัญที่ใช้เพื่ออยู่ร่วมกันในสังคมการทำงาน ลดปัญหาความขัดแย้ง สร้างความสามัคคี และช่วยลด อัตราการลาออกของคนในองค์กร
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต) (2551)	- พระพุทธเจ้าเปรียบสังคหวัตถุ 4 ประการ เป็นดั่ง ยานพาหนะที่นำพาคนสู่ความเจริญ เพราะเป็นสิ่งจำเป็น การอยู่ร่วมกันของสัตว์สังคมเพื่อความผาสุก - สังคหวัตถุเป็น หลักการสงเคราะห์ เป็นสิ่งจำเป็นที่ใช้ ยึดเหนี่ยวนำจิตใจคน เป็นเครื่องเกาะกุมประสานโลก ในการดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกัน - การรับรู้ โดยการฟังเสียงที่ถ่ายทอดจากผู้อื่น เป็น อิทธิพลภายนอกที่ส่งผลต่อกระบวนการคิดและ ตัดสินใจของคน
มานิตา สุขสำราญ (2548)	- หลักสังคหวัตถุ 4 เปิดโอกาสให้พนักงานในกลุ่ม มีการพูดคุยสื่อสารกันมากขึ้น - ช่วยให้มีกิจกรรมกลุ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการช่วยเหลือกัน เรียนรู้การเสียสละ และการอยู่ร่วมกัน
ราชนัย ธงชัย (2551)	- ประชาชนส่วนใหญ่พึงพอใจกับการให้บริการลงบัญชี ทหารกองเกินตามแนวดำเนินงานแบบสังคหวัตถุ 4 - ปัจจัยด้านสังคหวัตถุ 4 ทั้งทาน ปิยวาจา อตถจริยา และ สมานัตตาเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานมีความความผูกพัน ต่อองค์กร

ตาราง 5 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
พระราชวิสุทธิโมลี (2526)	ผู้ใช้ธรรมสังฆวัตถุ 4 นำทางจะแสดงพฤติกรรมที่ดีต่อผู้อื่น และควรแสดงพฤติกรรมที่ดีอย่างสม่ำเสมอ จนเป็นความเคยชินและติดเป็นนิสัย ซึ่งพื้นฐานของคนดีช่วยให้สังคมอยู่สุขสงบ

ที่มา. จากการทบทวนวรรณกรรม.

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงยึดหลักธรรมดังกล่าว เป็นต้นแบบในการศึกษาถึงองค์ประกอบการเป็นพนักงานในองค์การที่ใช้วัฒนธรรมไทยในมิติด้านศาสนามาใช้ และเพื่อหาความเชื่อมโยงของตัวแปร แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และบุคลิกภาพที่แสดงออก (Williams & Anderson, 1991) เป็น 2 ปัจจัยนามธรรม คือ พฤติกรรมพนักงานที่สะท้อนในรูปการทำงาน เรียกว่า ปัจจัย Work Reflect (WR) ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งปัน และการให้การทำตนเป็นประโยชน์ ตามแนวคิดของ Smith, Organ, and Near (1983) และ Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach (2000) อีกปัจจัย คือ พฤติกรรมด้านบุคลิกภาพของพนักงานในองค์การเรียกว่า Personality Reflection (PR) ประกอบด้วย การสื่อสาร และด้านการวางตนเหมาะสม ตามหลักทางพระพุทธศาสนาโดยพระสัมมาสัมพุทธเจ้า อ้างถึงโดยพุทธทาสภิกขุ (2553) และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (2544) โดยนำมาสร้างเป็นส่วนหนึ่งของกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ดังนี้



ภาพ 6 องค์ประกอบของพฤติกรรมการทำงานและบุคลิกของพนักงานในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย

สรุปปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นพนักงานในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยส่งผ่าน 2 ปัจจัย คือ ด้านพฤติกรรมการทำงาน และปัจจัยด้านทัศนคติ บุคลิกภาพของพนักงานในองค์การ ประกอบด้วย 4 มิติดังนี้

ปัจจัยด้านพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การ ประกอบด้วย 2 มิติดังนี้ (พระพุทธรักษาสิกขุ, 2553; มหามงกุฎราชวิทยาลัย, 2544; Organ et al., 2006; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Daniel, 2000; Smith, Organ, & Near, 1983)

1. ด้านการแบ่งปัน (sharing) ถือเป็นจุดเริ่มต้นของพฤติกรรมที่ดีของพนักงาน เมื่อเรียนรู้การเป็นผู้ให้ การช่วยเหลือกันจะเป็นพฤติกรรมสะสมเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์สำหรับองค์การสูงสุด พนักงานจะรู้จักการเสียสละ ในทางพระพุทธศาสนา การให้ถือเป็นศีลข้อแรกที่มีความสำคัญของบุคคล เป็นการแบ่งปันเป็นการฝึกจิตให้รู้สึกถึงความเสียสละและความรู้สึกของผู้รับจะเป็นผู้จดจำ โดยเฉพาะการให้ที่เป็นสาธารณะทาน คือ การให้ที่ไม่เจาะจง ไม่หวังผล เป็นการให้ที่มีจิตใจบริสุทธิ์ การให้คือหัวใจของการอยู่ร่วมกัน การให้เป็นยาลดความตระหนี่ ความตระหนี่มักเป็น

คนที่แบมือคอยรับ ตระหนี่นักเป็นยาขัง มือที่แบคอยรับ กับมือที่กำคอยรับความรู้สึกก็จะต่างกัน เป็นหลักธรรมการอยู่ร่วมกันบนความแตกต่าง

2. ด้านทำตนให้เป็นประโยชน์ (self-support) คือ การสงเคราะห์ผู้อื่นทุกประเภท เป็นการประพฤติที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น เพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกันในสังคม นอกเหนือจากการให้ทานที่เป็นทรัพย์สิน ให้กำลังใจด้วยปิยวาจาแล้ว เมื่ออยู่ร่วมกันความร่วมมือลงแรงกันอย่างพร้อมเพียง ให้ความช่วยเหลือที่ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มช่วยให้งานลุล่วงได้ดีและรวดเร็วขึ้น แสดงถึงความมีน้ำใจของพนักงานในกลุ่มที่ให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มใจ โดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ แม้ว่าเป็นการทำเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นก็ตาม มีความกระตือรือร้น พร้อมในการทำงานและยินดีให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน เกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมเพื่อประโยชน์ขององค์การในหลายรูปแบบ ช่วยให้องค์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพลดอัตราการขาดงาน

ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของพนักงานในองค์การ ประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ (ป. อ. ปยุตโต, 2543; ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์, 2536; พุทธทาสภิกขุ, 2553; ราชันย์ ธงชัย, 2551; มหามงกุฎราชวิทยาลัย, 2544; Law, Wong, & Chen, 2005)

1. ด้านการสื่อสาร (communication) คือ การพูดจาดี พูดด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ อ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดด้วยหลักการเหตุและผล ปิยวาจาช่วยกำจัดความแข็งกระด้าง ความก้าวร้าวของบุคคลได้ ด้วยข้อละเว้น 4 ประการ ได้แก่ (1) เว้นจากการพูดเท็จ (2) เว้นจากการพูดส่อเสียด (3) เว้นจากการพูดคำหยาบ และ (4) เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ ซึ่งช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย และเกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์การจากการสื่อสารที่ถูกต้อง และเหมาะสมตามกาลเทศะ การให้กำลังใจเป็นสิ่งจำเป็นในสังคม เพราะแม้บางคนที่มีพร้อมในปัจจัยดำรงชีพทั้ง 4 แต่อาจขาดแคลนความสุข กำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ และเมื่อมีบุคคลให้กำลังใจด้วยปิยวาจา ช่วยแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต ไม่หวังผลในทางลบพระพุทธเจ้าเปรียบบุคคลนั้นเป็นกัลยาณมิตรที่ควรรักษาไว้ เพราะกัลยาณมิตรไม่เพียงแต่พูดจาดี ไพเราะอ่อนหวาน แต่เป็นผู้พูดที่เตือนสติให้คิด ช่วยให้มีมุมมองความคิดที่หลากหลาย มองในมุมกว้างมากขึ้น แต่ต้องพูดเฉพาะความจริงที่มีประโยชน์ มีความเหมาะสมถูกต้องและถูกกาลเทศะเท่านั้น

2. การวางตนให้เหมาะสม (personality) คือ ความเป็นผู้สม่ำเสมอ เป็นการประพฤติตนให้เสมอต้นเสมอปลาย แสดงให้เห็นถึงความหนักแน่น จริงจัง และจริงจัง เป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ แสดงให้เห็นถึงความจริงใจของผู้ประพฤติโดยไม่เลือกปฏิบัติ มองทุกคนเสมอกัน และวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล โอกาสและหน้าที่ในแต่ละกรณี ซึ่งรวมถึงความมั่นคงในอารมณ์ (maturity) สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี ไม่ฉุนเฉียว เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากจิตสำนึก ในการปฏิบัติงานไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐานที่วางไว้ เป็นพฤติกรรมที่ให้ผลลัพธ์เหนือความต้องการขององค์กร ใส่ใจในรายละเอียดงานเพื่อป้องกัน ลดข้อผิดพลาด เช่น ความซื่อตรง ความซื่อสัตย์ พฤติกรรมเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการยอมรับและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและขั้นตอนขององค์กร ประพฤติตนอย่างมีสติตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม คือ (1) วางตนเหมาะสมกับฐานะในสังคม เช่น หัวหน้า เพื่อน ลูกน้อง เป็นต้น แต่ละคนล้วนมีหลายบทบาทหน้าที่ ซึ่งเมื่อตนอยู่ในฐานะใดก็วางตนให้เหมาะสมกับฐานะที่เป็นอยู่ และทำอย่างเสมอต้นเสมอปลาย (2) ปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอ คือ เคยปฏิบัติและวางตนดีเช่นไรก็ปฏิบัติเช่นนั้นอย่างสม่ำเสมอ แต่หากไม่มีก็ปรับปรุงให้ดีขึ้น และ (3) ปฏิบัติตนอย่างเสมอภาค ทั้งสุขและทุกข์ คือ การร่วมสุขร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ปัญหา และร่วมแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์แห่งสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นสิ่งที่สำคัญมากในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย การลำดับอายุ ความอาวุโสทั้งทางด้านวัยวุฒิ คุณวุฒิ ส่งผลต่อการแสดงความเคารพนับถือ รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน ความไม่โอ้อวด และการไม่แสดงความหยิ่งยโสถือว่าเป็นคุณสมบัติที่ดีงามในองค์กรของประเทศไทย เป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานมีความความผูกพันต่อองค์กร

ตาราง 6

เปรียบเทียบคุณสมบัติของการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรทั่วไปกับพฤติกรรม
การทำงานและบุคลิกภาพของพนักงานในขององค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย

Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Thai Cultural Organizational citizenship (TCO)
Altruism	Sharing (การแบ่งปัน)
Courtesy	Self-Support (การทำตนให้เป็นประโยชน์)
Conscientiousness	Communication (การสื่อสาร)
Civic Virtue	Personality (การวางตนให้เหมาะสม)
Sportsmanship	จากการสังเคราะห์องค์ประกอบตามคำสอน ของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า (พุทธทาสภิกขุ, 2549)

ที่มา. จากการทบทวนวรรณกรรม.

อิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีและเส้นอิทธิพลนำไปสู่การตั้งสมมติฐาน

พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีต่อองค์กร (OCB) มักจะได้รับเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมด้านสังคมและจิตใจ มีผลกระทบต่อผลการทำงานและกิจกรรมการมีส่วนร่วมขององค์กร พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร 4 ด้านที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน คือ ความกระตือรือร้น (enthusiasm) ช่วยเหลือผู้อื่น (assistance) กำหนดการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน (procedure) และมีเป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน (organizations objectives) พฤติกรรมเหล่านี้นำไปสู่ความสำเร็จโดยรวมขององค์กร (Borman & Motowidlo, 1993) พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีต่อองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับองค์กรที่จะมุ่งเน้นประสิทธิภาพเนื่องจากพฤติกรรมดังกล่าว ช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพอย่างเต็มความสามารถ (Moorman, 1991)

งานวิจัยเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน การมีส่วนร่วมของวัฒนธรรมการทำงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในหน่วยงานหรือองค์กรหลาย ๆ อย่าง ทีมงานมีส่วนช่วยและมีส่วนรับผิดชอบในการจัดการและการทำงานสิ่งสำคัญในการสร้างความสำเร็จของทีมงาน คือ การคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมทีมงาน การฝึกฝนทีมงานให้ประสบความสำเร็จและการให้รางวัลแก่การปฏิบัติงานแก่ทีมงาน (Steers, 1997)

พฤติกรรม การเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นเองจากตัวของพนักงานนั้น เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่บุคคลมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน เป็นพฤติกรรมที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ (Organ, 1987)

ผลของพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร พบว่า พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Organ & Ryan, 1995)

ผลจากการเกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยความเต็มใจ เป็นความร่วมมือขององค์กรทั้งระบบ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997)

พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ช่วยให้บุคคลมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น พนักงานที่มีพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร มีแนวโน้มที่จะถูกผู้บังคับบัญชาประเมินว่าเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี (Schnake & Dumler, 1997)

พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงในการส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากช่วยลดจำนวนทรัพยากรบุคคล จากการพัฒนาสมรรถนะการดำเนินงานของแต่ละบุคคลให้มีความสามารถในการปฏิบัติหลายด้าน สร้างผลผลิตได้สูงขึ้น จากความสามารถและความสามัคคีในการดำเนินงานรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้องค์กรสร้างความจงรักภักดี เพิ่มความเสถียรภาพในองค์กร พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรจะแสดงประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมได้ดีกว่าผลงานเฉพาะบุคคล (organizational performance & success) (Podsakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997)

พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ไม่ได้มีข้อกำหนดเกี่ยวกับหน้าที่ หรือการปฏิบัติอย่างชัดเจน แต่เป็นการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจนอกเหนือจากหน้าที่หลักที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งการปฏิบัติงานดังกล่าว ส่งผลต่อองค์กรในเชิงบวก จึงถือเป็นพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร (Organ, 1987)

พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีต่อองค์กรจะช่วยให้ความต้องการขององค์กร และพนักงานมีความใกล้เคียง และไปด้วยกันได้ดี ท้ายสุดก็จะเกิดผลดี (win win) แก่ทั้ง 2 ฝ่ายก็คือ ทั้งองค์กรและพนักงานนั่นเอง ความต้องการที่สัมพันธ์กันระหว่างองค์กร และพนักงาน พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีต่อองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับ องค์กรที่จะมุ่งเน้นประสิทธิภาพ เนื่องจากพฤติกรรมดังกล่าว ช่วยให้การปฏิบัติงาน ของพนักงานมีประสิทธิภาพอย่างเต็มความสามารถ (Moorman, 1991)

การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการเป็นพนักงานที่ดีของ องค์กร โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี ต่อองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้ (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000) (1) การเสริมสร้างร่วมงานหรือผลผลิตผู้จัดการ (2) ทรัพยากร เพิ่มขึ้น (3) ช่วยประสานงานกิจกรรมระหว่างเพื่อนร่วมงาน (4) ช่วยดึงดูดและรักษา พนักงานที่ดีที่สุด (5) เพิ่มความสามารถขององค์กรในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง สิ่งแวดล้อม และ (6) การสร้างทุนทางสังคม

พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีต่อองค์กร (OCB) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผล การดำเนินงานระดับหน่วยและความพึงพอใจของลูกค้า ในการทบทวนวิเคราะห์ของพวกเขา จากวรรณกรรมกลุ่มที่มีอยู่, การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่าง OCB และประสิทธิภาพ การทำงานในระดับกลุ่ม นักวิจัยเหล่านี้พบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกและมีนัยสำคัญ ระหว่าง OCB โดยรวม และผลการดำเนินงานในระดับกลุ่ม พบว่ารูปแบบที่คล้ายกันของ ความสัมพันธ์ที่มีอยู่สำหรับมิติของ ocb พฤติกรรมการช่วยเหลือ (altruism) พฤติกรรม การคำนึงถึงผู้อื่น (courtesy) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) พฤติกรรม การให้ความร่วมมือ (civic virtue) และพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (sportsmanship) แต่ละด้านที่แตกต่างกัน (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009)

การศึกษาและการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานขององค์การและความสำเร็จ หน่วยงานประกัน พบว่า พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีต่อองค์การด้าน Civic และ Sportsmanship มีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ส่งผลกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างมีนัยสำคัญ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความพึงพอใจของลูกค้า และคุณภาพของผลการดำเนินงาน นักวิจัยพบว่าส่วนผสมของมิติ OCB เพื่อสร้างมาตรการซึมซับของ OCB ผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การซึมซับพฤติกรรมที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์การ (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie อ้างถึงใน Organ et al., 2006)

ตาราง 7

สังเคราะห์อิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีและเส้นอิทธิพล

แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
Borman and Motowidlo (1993)	- พฤติกรรมด้านสังคมและจิตใจ มีผลกระทบต่อผลการทำงานและกิจกรรมการมีส่วนร่วมขององค์การ - พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ 4 ด้านที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน คือ ความกระตือรือร้น (enthusiasm) ช่วยเหลือผู้อื่น (assistance) กำหนดการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน (procedure) และมีเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน (organizations objectives) พฤติกรรมเหล่านี้นำไปสู่ความสำเร็จโดยรวมขององค์การ
Moorman (1991)	- พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีต่อองค์การเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับองค์การที่จะมุ่งเน้นประสิทธิภาพ เนื่องจากพฤติกรรมดังกล่าว ช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพอย่างเต็มความสามารถ

ตาราง 7 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
Steers (1997)	ทีมงานมีส่วนช่วยและมีส่วนรับผิดชอบในการจัดการและการทำงานสิ่งสำคัญในการสร้างความสำเร็จของทีมงาน คือ การคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมทีมงาน การฝึกฝนทีมงานให้ประสบความสำเร็จ และการให้รางวัลแก่การปฏิบัติงาน
Schnake and Dumler (1997)	- พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ช่วยให้บุคคลมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น - พนักงานที่มีพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร มีแนวโน้มถูกผู้บังคับบัญชาประเมินว่าเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี
Organ (1987)	- พฤติกรรม การเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นเองจากตัวของพนักงานนั้น - เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่บุคคลมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน เป็นพฤติกรรมที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ - พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ไม่ได้มีข้อกำหนดเกี่ยวกับหน้าที่หรือการปฏิบัติอย่างชัดเจน แต่เป็นการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ นอกเหนือจากหน้าที่หลักที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งการปฏิบัติงานดังกล่าวส่งผลต่อองค์กรในเชิงบวก จึงถือเป็นพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี

ตาราง 7 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
Organ and Ryan (1995)	- พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน
Podsakoff, Ahearne, and MacKenzie (1997)	- ผลจากการเกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยความเต็มใจ เป็นความร่วมมือขององค์กรทั้งระบบ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น - พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงในการส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กร - ความสามารถและความสามัคคีในการดำเนินงานรักษานักงานที่มีคุณภาพให้องค์กรสร้างความจงรักภักดี เพิ่มความเสถียรภาพในองค์กร พฤติกรรมการ เป็นพนักงานที่ดีขององค์กรจะแสดงประสิทธิผลการดำเนินงานองค์กรโดยรวมได้ดีผลงานเฉพาะบุคคล
Moorman (1991)	- การเป็นพนักงานที่ดีต่อองค์กรจะช่วยให้ความต้องการขององค์กรและพนักงานมีความใกล้เคียงและก็ไปด้วยกันได้ดี ท้ายสุดก็จะเกิดผลดี (win win) - พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีต่อองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับองค์กรที่จะมุ่งเน้นประสิทธิภาพ เนื่องจากพฤติกรรมดังกล่าว ช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพอย่างเต็มความสามารถ

ตาราง 7 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach (2000)	- การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลาง พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ - พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีต่อองค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
Podsakoff, Whiting, Podsakoff, and Blume (2009)	พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีต่อองค์การ (OCB) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานระดับหน่วยและความพึงพอใจของลูกค้า
Podsakoff, Ahearne, and MacKenzie อ้างถึงใน Organ et al. (2006)	พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมช่วยให้ที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความพึงพอใจของลูกค้า และคุณภาพของผลการดำเนินงาน แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ดีขององค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลดำเนินงานขององค์การ

ที่มา. จากการทบทวนวรรณกรรม.

จากการศึกษาพบงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว เช่น ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นปัจจัยที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล มีความสัมพันธ์กับพัฒนาการทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สติปัญญาและสังคมของแต่ละบุคคล มีส่วนส่งเสริมความสุขในการทำงาน (Diener, 2000) วุฒิภาวะสมบูรณ์เต็มที่ หากบุคคลมีขั้นตอนในการพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีเรื่อยมา บุคคลวัยนี้จะเป็นผู้ที่ได้รับความสำเร็จในชีวิตสูงสุด จะยอมรับความจริง มีความรับผิดชอบ และพึงพอใจในฐานะชีวิตส่วนตัว และการทำงาน สามารถดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุขมากกว่า (Cavanaugh, 1996)

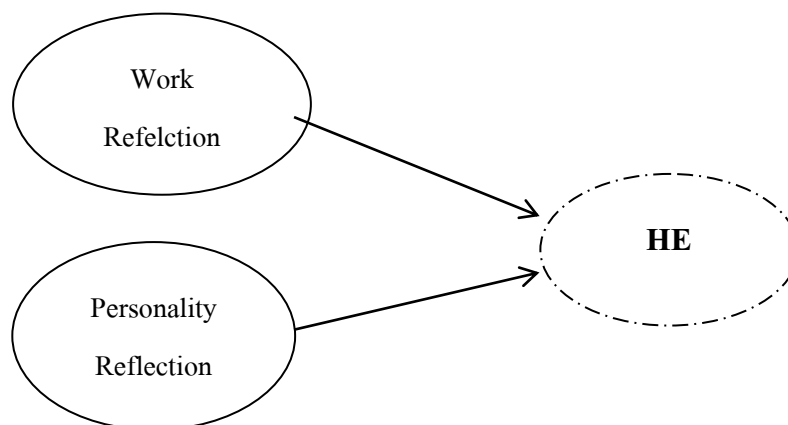
ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข บุคคลที่ทำงานมานานมีโอกาได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานมากขึ้นตามลำดับ ซึ่งพยาบาลที่ทำงานมานานจะมีทักษะ และความชำนาญในการปฏิบัติการทางคลินิก ทำให้เกิดการเรียนรู้และมีประสบการณ์มากขึ้น สามารถเข้าใจปัญหาได้ดี ทำให้มั่นใจในการตัดสินใจในงาน (อรวรรณ ลิขิตพรสวรรค์, สมพร กันทรดุษฎี เจริญชัยศรี, พิมสุภาว จันทนะโสตร์ และแอนน์ จิระพงษ์สุวรรณ, 2553) นโยบายและการบริหารเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในงานของพนักงานอันจะนำมาซึ่งความสุขในการทำงาน (นภัชชล รอดเที่ยง, 2550)

การได้ร่วมบริหารทำให้พนักงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ถูกสร้างให้มีแรงจูงใจ มีความพึงพอใจในงาน ลักษณะงานเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน อย่างแท้จริง เมื่อเขาเห็นว่างานนั้นมีความหมายและเป็นสิ่งที่ท้าทาย (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959) สอดคล้องกับงานวิจัย ซึ่งศึกษาเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน สำนักงานพัฒนาสังคม และความมั่นคงของมนุษย์ จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ความสุขในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันกับนโยบาย และการบริหารงาน (ไตรทิพย์ ภาขา, 2552)

ลักษณะงานที่มีความน่าสนใจและท้าทายในความสามารถ ทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นงานสำคัญ ทำให้มีความสุขในการทำงาน (Warr, 2007) สัมพันธภาพในที่ทำงาน หรือ มิตรภาพในที่ทำงาน (social relationship in a workplace) เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ในการสร้างความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร เมื่อต่างฝ่ายต่างมีความเอาใจใส่ต่อกันก็ยิ่งทำให้เกิดความรู้สึกดีในการทำงานร่วมกัน (สุพานี สฤณภูวนิช, 2549) ความสัมพันธ์ในที่ทำงานเป็นส่วนสำคัญยิ่งของความเป็นอยู่ดีมีสุขในที่ทำงาน นำไปสู่การสร้างสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน มนุษย์เราต่างมีความต้องการในการได้รับการสนับสนุนจากบุคคลรอบข้าง ต้องการความสัมพันธ์ในเชิงสร้างสรรค์ และต้องการความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้น (Diener & Seligman, 2004) สอดคล้องกับงานวิจัยศึกษา พนักงานที่สังกัดศูนย์อนามัยในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข พบว่า สัมพันธภาพในที่ทำงานมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน และสามารถทำงานอย่างมีความสุขในการทำงาน (นภัชชล รอดเที่ยง, 2550) องค์กรที่พนักงาน

มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันมีการปฏิบัติงานด้วยความราบรื่น องค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และการติดต่อสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพจะมีผลให้พนักงานมีความเข้าใจ เกิดความร่วมมือในการทำงาน การวางเป้าหมายร่วมกัน เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน มีผลให้พนักงานมีความผูกพันกับงาน สร้างคุณภาพของงานที่ดี (บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร, 2551)

โดยสรุปอิทธิพลพฤติกรรมการทำงานเป็นพนักงานในกระบวนการขององค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยส่งผ่านปัจจัยด้านพฤติกรรมการทำงาน และปัจจัยด้านทัศนคติบุคลิกภาพของพนักงานในองค์กร ส่งผลต่อความสุขของพนักงาน จึงนำเสนอสร้างเป็นส่วนหนึ่งของกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้ (ดูภาพ 7)



ภาพ 7 เส้นอิทธิพลของพฤติกรรมการทำงานและบุคลิกภาพที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยส่งผ่านความสุขของพนักงาน

ความสุขของพนักงาน (Happy Employees)

ความสุขในองค์กรทุนนิยม วัดจากความสำเร็จของผลตอบแทนอัตราส่วนทางการเงิน (financial ratio) ความมีชื่อเสียงขององค์กร (organizational reputation) โดยเฉลี่ยความสุขของคนในองค์กร ในสถานะที่ปรากฏในสังคมทุกวันนี้พบว่า ดัชนีชี้วัดที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balance Score Card--BSC) เพื่อวัดประสิทธิภาพทางองค์กร BSC ถูกพัฒนาขึ้นมาในปี ค.ศ. 1992 โดย Robert S. Kaplan และ David Norton (Kaplan & Anderson, 2007) ในมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เพื่อวัดผลประสิทธิภาพขององค์กร (business performance) โดยวัดทั้งสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ มีบทบาทมากในการสร้างมูลค่า (value creation) หลังจากแนวคิดนี้ถูกนำเสนอมาก็มีการนำไปใช้กว้างขวางใน 4 มิติ คือ (1) ใช้วัดประสิทธิภาพองค์กร (performance) (2) ใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนด Strategic objectives และ Strategy maps (3) ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategy management) และ (4) ใช้กำหนดโอกาสในอนาคต (future opportunities) การใช้ BSC ทำให้ผู้บริหารขององค์กรได้รับรู้ถึงจุดอ่อนจุดแข็ง และความด้อยประสิทธิภาพของการบริหารงานที่ผ่านมา โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรองค์กรส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ BSC มาใช้ ทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น ทำหน้าที่การบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าจะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการจัดการองค์กร ในขณะที่ประเทศที่ใช้แนวคิดแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ก็ใช้ดัชนีชี้วัดการเป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (creative economy) ซึ่งพัฒนาโดย The Martin Prosperity

Institute, housed at the University of Toronto's Rotman School of Management (Martin Prosperity Institute, 2015) โดยดัชนีชี้วัดดังกล่าวพัฒนาเริ่มต้นในปี ค.ศ. 2015 เรียกว่า GCI หรือ 3T โดยคำนวณจาก 3 องค์ประกอบ คือ ระดับของปัจจัย Technology, Talent และ Tolerance ของแต่ละประเทศ จำนวน 139 ประเทศทั่วโลก ในภาพรวม ปี ค.ศ. 2015 ประเทศออสเตรเลียได้ลำดับ 1 ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ลำดับที่ 2 สิงคโปร์ได้ลำดับที่ 10 และ ประเทศไทยมีค่า GCI 0.370 อยู่ในลำดับที่ 81 ในขณะที่ประเทศสวีเดนได้ลำดับที่ 1 ในปี ค.ศ. 2014 และ 2011 ดัชนีชี้วัดทั้ง BSC หรือ GCI มุ่งเน้นไปที่ทุนมนุษย์ในแง่จะให้ผลผลิตเท่าไร โดยไม่คำนึงว่า แรงงานที่ให้ผลผลิตมีความสุข ทั้งกาย และใจในการทำงานเป็นอย่างไร ทำให้งานวิจัยในระยะต่อมามุ่งเน้นการจัดการ Workplace ที่ทำให้พนักงานทำงานทำงานได้มีผลผลิตที่ดีขึ้น (Rockart, 1979)

สรุปแนวคิดในการสู่ความสำเร็จขององค์กร

แนวคิด Robert S. Kaplan and David P. Norton ผู้ศึกษาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้นำ Balanced Scorecard มาเป็นกรอบในการกำหนดเส้นทางสู่ความสำเร็จขององค์กร (CSF) และกำหนดดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ขององค์กรจาก 4 มุมมอง คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (financial perspectives) แต่ละองค์กรจะคุ้นเคยกับมุมมองด้านการเงินเป็นอย่างดี และมักได้รับความสนใจ และทุ่มเทความสำคัญทั้งหมดเพียงด้านเดียว คือ กำไร เพราะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จขององค์กรที่ชัดเจนที่สุด แต่องค์กรควรพิจารณาเรื่องการเงินทั้งระบบด้วยทั้งเรื่องของต้นทุน รายได้ รายจ่าย ยอดขาย อัตราการเติบโตของยอดขายขององค์กร และที่สำคัญคือผู้ถือหุ้น (shareholder)
2. มุมมองด้านลูกค้า (customer perspectives) ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะฉะนั้นการพิจารณาเรื่องสินค้าหรือบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าจึงเป็นด้านที่ควรสนใจในลำดับต้น เพราะไม่เพียงแต่แสวงหาลูกค้าเก่า แต่การรักษาลูกค้าเดิมก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ควรทำเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด การตอบสนองที่เกินความคาดหวังของลูกค้า

มักให้สร้างแรงบันดาลใจ และให้ผลตอบแทนดีกว่าการตอบสนองเพียงความต้องการเบื้องต้นของลูกค้า นั่นหมายถึง การสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์การ (value creation)

3. มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร (internal processes perspectives)

ความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากองค์กรแข็งแกร่ง กระบวนการทำงานภายในองค์กรมีส่วนสำคัญ ความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทุกภาคส่วนในองค์กร ทั้งการจัดซื้อที่ดี การผลิตที่มีคุณภาพ การเงินที่มั่นคง การจัดส่งทั่วถึง การบริการประทับใจ ส่วนช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้องค์การ นำไปสู่การเติบโตของยอดขายและองค์กร

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (learning/growth perspectives)

การสร้างให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ช่วยทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เนื่องจากเมื่อพนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะช่วยเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน (core competency) ทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่ง ถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ทำให้องค์การมีการพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

โดยเชื่อว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่มีความสัมพันธ์กันในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จขององค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยการพิจารณาจากมุมมองสี่ด้าน ซึ่งถือว่าครอบคลุมทั้งองค์กร

แนวคิดของ E. W. “Buck” Lawrimore ผู้เขียนหนังสือ The 5 key success factors:

A powerful system for total business success และเป็น CEO บริษัท Lawrimore รวมถึงที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานรัฐบาล และองค์กรต่าง ๆ มากมาย หนังสือเล่มนี้รวบรวมมาจากการศึกษาและประสบการณ์ของผู้เขียนกว่า 25 ปี ในวงการองค์กรเพื่อศึกษาเส้นทางสู่ความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยรวบรวมและจำแนกไว้ 5 เส้นทางสู่ความสำเร็จขององค์กร และทุกปัจจัยมีการเชื่อมต่อในระบบที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

1. พนักงาน (people) หมายถึง การจัดการ (manging) และการพัฒนา(developing)

พนักงาน เป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จอันดับแรกที่ต้องให้ความสนใจ เนื่องจากพื้นฐานของคนต้องการความอิสระ เสรีภาพ เพราะฉะนั้นการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาทักษะและ

ความรู้ของพนักงาน การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานจึงเป็นการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงาน คือ การสนับสนุนการเจริญเติบโตส่วนบุคคล และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทิศทางหรือโครงสร้างองค์การที่กำหนดไว้ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งอาจจะมี ความซับซ้อนด้วยลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันของพนักงาน การจัดการพนักงานจึงเป็น สิ่งจำเป็นต้องให้ความสำคัญสำหรับการประสบความสำเร็จขององค์การ

2. มุ่งเน้นกลยุทธ์ (strategic focus) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ เพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอสำหรับการบริหารงานองค์การ เนื่องจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ผู้นำต้องมุ่งเน้นสร้างกลยุทธ์ เพื่อให้ ทรัพยากรขององค์การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละวัน เพื่อเพิ่มยอดขาย ผลกำไร และความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้น ผู้นำต้องมีการจัดการและวางแผนกลยุทธ์ ดำเนินงานให้มีความเชื่อมต่อหรือสัมพันธ์กัน เพื่อความสำเร็จและประสิทธิภาพสูงสุด

3. กระบวนการดำเนินงาน (operations) หมายถึง การดำเนินงานเป็นกระบวนการ ทำงานที่พนักงานในองค์การต้องปฏิบัติ เพื่อสร้างมูลค่าให้องค์การและลูกค้า ซึ่งผลตอบรับ ที่ได้เป็นตัวบ่งบอกการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ กระบวนการ ดำเนินงานไม่สามารถแยกจากปัจจัยอื่นที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ การสร้างกลยุทธ์เป็น เครื่องมือช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ในขณะที่การจัดการกระบวนการดำเนินงาน (operations management) เป็นการบริหารคน งาน และเวลาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ สูงสุด เพื่อให้แน่ใจได้ว่าลูกค้าได้รับสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริง ในช่วงเวลาและราคาที่ เหมาะสม การจัดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจึงมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่ เวลา เป็นหลัก การ ควบคุมต้นทุนและการควบคุมคุณภาพต้องเชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่อง การไหลของข้อมูล เพื่อให้คนทั่ว้องค์การมีความเข้าใจที่เชื่อมต่อตรงกันเป็นเรื่องง่ายที่จะพูดแต่ยากที่จะทำ (easier said than done) นี่คือเหตุผลที่ทักษะการสื่อสาร (communication skills) เป็น ส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จ

4. ทรัพยากรทางกายภาพ (physical resources) หมายถึง ทรัพยากรทางกายภาพ ที่สนับสนุนการดำเนินงานในองค์การหลักใหญ่ 3 ประการ คือ สินทรัพย์ (assets) สิ่ง อำนาจความสะดวก (facilities) และวัสดุอุปกรณ์กายภาพ (equipment) หากองค์การ

ไม่ได้มีเงินมากพอก็ไม่สามารถเริ่มต้นหรือรักษางานไว้ได้ ค่าใช้จ่ายที่ใหญ่ที่สุด คือ การให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ที่เพียงพอสำหรับพนักงานที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกที่ดี สามารถเป็นพลังบางอย่างที่จะรู้สึกภาคภูมิใจเกี่ยวกับองค์กร พนักงาน และลูกค้า ซึ่งการสร้างทรัพยากรทางกายภาพทางการเงินเป็นสิ่งจำเป็น ปัญหาการเงินเป็นเหตุผลอันดับหนึ่งของความล้มเหลวในการจัดการ และเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การล้มละลายทางองค์กร

5. ลูกค้า (customer) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กร(customer relations) ลูกค้าที่มีเงินมาจากคั้งนั้นเป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จที่สำคัญที่สุด องค์กรที่มีชื่อเสียงอย่าง Peter Drucker กล่าวว่า วัตถุประสงค์ขององค์กร คือ การได้ และรักษาลูกค้า เส้นทางสู่ความสำเร็จในที่นี้ รวมถึงการตลาดและการขายทุกรูปแบบ การติดตามการกระทำของกลุ่ม การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของ ตลาดและการปรับตัวตาม เพื่อมุ่งเน้นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกัน ความสำเร็จในการประสบความสำเร็จในความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้สิ่งที่พวกเขาต้องการ ไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่ คุณต้องการที่จะขาย แต่หมายถึง ประสิทธิภาพในการส่งมอบนั้นด้วย การตลาดที่มี ศักยภาพนั้นคือ การส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ สิ่งที่เป็นปัญหาที่พวกเขาต้องการแก้ไข หรือข้อบกพร่อง รักษาการติดต่อกับลูกค้าและพัฒนาความจงรักภักดีของลูกค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้าจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ขององค์กรกับโลกภายนอกให้รับรู้ คุณค่าที่องค์กรต้องการนำเสนอได้เป็นอย่างดี

ประเด็นที่กล่าวมาแล้วในมุมมองของความมั่นคงขององค์กรยังไม่สามารถตอบ ปัญหาได้ ดังนั้นจึงมีแนวคิดเพิ่มขึ้นในการศึกษา เช่น การศึกษาเรื่อง ดุลยภาพชีวิตกับ งาน (work life balance) ซึ่งงานวิจัยนี้ก็ศึกษาบนหลักการนี้ โดยมองในรูปของความสุข ของพนักงานในองค์กรที่ใช้หลักการบริหารเชิงวัฒนธรรมไทยว่า ประสบผลสำเร็จ ระดับใด และเกิดจากอิทธิพลภาวะผู้นำแบบไทย และความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผ่าน พฤติกรรมการทำงาน และบุคลิกภาพของพนักงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางมาสู่ความสุข ของพนักงานหรือไม่

การวัดความสุขของพนักงานในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย

คุณภาพของความสุข (quality of happiness) ประเมินได้จาก ตัวชี้วัดทางสังคม ระดับบุคคลซึ่งเป็นการวัดจากระดับของความพึงพอใจ และความคาดหวังที่ประเมินความรู้สึกของบุคคลจากสภาพความเป็นอยู่ นอกจากนี้ความสุขยังขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคลความสุข และความพึงพอใจ จึงมีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพชีวิต

(Brenner, 1975; Scanlon, 1993)

ความสุขสำเร็จในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยจึงเป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จแบบชาวพุทธ ซึ่งตรงกับคำว่า อิทธิบาท แปลว่า บาทฐานแห่งความสำเร็จ หมายถึง สิ่งซึ่งมีคุณธรรม หรือเครื่องให้บรรลุถึงความสำเร็จตามที่ตนประสงค์ ผู้หวังความสำเร็จในสิ่งใด ต้องทำตนให้สมบูรณ์ ด้วยสิ่งที่เรียกว่า อิทธิบาท ซึ่งจำแนกไว้ 4 ประการ ซึ่งต่อเนื่องหนุนเสริมกัน จะขาดข้อใดข้อหนึ่งไม่ได้ ด้วยว่ามันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกัน จึงจะทำให้เราประสบผลสำเร็จในชีวิต และการทำงานได้ตามความมุ่งหวัง ประกอบด้วยแนวปฏิบัติ 4 ข้อ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา วิธีที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ คือ การนำอิทธิบาท 4 ไปปฏิบัติ

อิทธิ แปลว่า ความสำเร็จ ความสำเร็จแห่งการปฏิบัติ ขึ้นหนึ่ง ๆ ก็เป็นอิทธิอย่างหนึ่ง จนถึงเป็นความสำเร็จอย่างสูง คือ สำเร็จความรู้ธรรมเห็นธรรมจนถึงตรัสรู้อันเป็นความรู้สูงสุดในพุทธศาสนา ก็เป็นอิทธิ คือ ความสำเร็จ คำว่า บาท นั้นแปลตามศัพท์ว่า เหตุที่ให้บรรลุถึง เหตุที่ให้ถึง อันได้แก่ ปฏิปทา คือ ทางปฏิบัติ หรือมรรค คือ ทาง บาทแห่งอิทธิ ก็คือเหตุที่ให้บรรลุถึงความสำเร็จหรือบรรลุถึงฤทธิ์ ทางปฏิบัติมรรค คือ ทางแห่งฤทธิ์หรือแห่งความสำเร็จ

เพราะฉะนั้น หลักธรรมสำหรับบริหารองค์การ เพื่อความสำเร็จในทุกสาขาอาชีพนั้น คือ อิทธิบาท 4 ประการ (ดนัย จันทร์เจ้าฉาย, 2552) เป็นหลักธรรมสำคัญสำหรับผู้บริหารองค์การทุกสาขาอาชีพให้ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน เป็นหนทางแห่งความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสามารถใช้ในการบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ อิทธิบาท 4 ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545)

อิทธิบาท 4 มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ก็เพราะว่า การฝึกหัดคนให้มีคุณธรรมตามหลักอิทธิบาท 4 นี้ จัดเป็นการใช้ปัญญาในการพิจารณาหาเหตุผลและกระบวนการทำงาน โดยวิม้งสาเป็นผลของจิตตะ คือ เมื่อตรวจตราดูแล้วเห็นว่า การทำงานของตนยังบกพร่องอยู่หรือผิดวัตถุประสงค์อีกอย่างหนึ่ง คือ พิจารณาหาเหตุผลในการทำงานตามขั้นตอนงานที่ลงมือทำแล้วนั้น ได้ผลเป็นขั้น ๆ อย่างไร เป็นการทบทวนผลว่า เป็นที่พึงปรารถนาหรือไม่ ถ้าได้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจหรือได้ผลที่ไม่พึงปรารถนา ก็จัดการแก้ไขหรือปรับปรุงตามกระบวนการอิทธิบาท 4 นั้น (สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, 2550)

ผลการวิจัยจากแบบจำลองการสอนตามหลักอิทธิบาท 4 พบว่า หลักอิทธิบาท 4 มีส่วนช่วยสนับสนุนกองบัญชาการกองทัพบก และมีผลสำคัญที่สูงกว่าการสอนแบบปกติ (จารุมาศ เรื่องสุวรรณ, พันเอก, 2548) พนักงานมีการประยุกต์ใช้อิทธิบาท 4 ได้แก่ ด้านฉันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ และด้านวิม้งสาในการปฏิบัติหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่งผลให้เป็นผู้ที่มีความรัก ความพอใจในงาน ปฏิบัติงานด้วยความพากเพียร บากบั่น ด้วยความเอาใจใส่ในงาน และมีการตรวจสอบ ความสำเร็จในงานอยู่เสมอ (ชาติเรกิตธรรม, 2548) พนักงานที่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ได้แก่ ด้านฉันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ และด้านวิม้งสา ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน (วิษณุภา เมธีวรจักร, 2554)

ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานตามหลักอิทธิบาท 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านฉันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ และด้านวิม้งสา (กัญแก้วพารณ์ กลิ่นนันทนวล, 2554) การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านจิตตะ ด้านวิม้งสา ด้านฉันทะ และด้านวิริยะ ผลการประยุกต์ใช้เจ้าหน้าที่ที่มีความตื่นตัว ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ ทำงานอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ ผ่านพ้นภาวะวิกฤติได้รับรางวัลในการพัฒนาพนักงานด้านจริยธรรม (อัมพร หงษ์เจ็ด, 2557)

อิทธิบาท 4 ไว้ว่า เป็นหลักแห่งการประกอบงานใด ๆ ให้สำเร็จ ประกอบด้วย ฉันทะ คือ ความพอใจและรักที่จะทำงานนั้น ๆ วิริยะ คือ ความพากเพียรในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อจนงานสำเร็จ จิตตะ คือ การตั้งใจทำงานหมั่นตรวจตรางานอยู่เสมอ เอาใจใส่ในสิ่งที่ทำ ไม่เอาใจไปคิดในเรื่องอื่น วิม้งสา คือ การคิดไตร่ตรองเกี่ยวกับงานที่ทำ

ใช้สติปัญญาคิดใคร่ครวญข้อดีข้อเสีย และปรับแก้อย่างมีเหตุผล (จารุมาศ เรื่องสุวรรณ, พันเอก, 2548)

อิทธิบาท 4 คือ แปลว่า ข้อปฏิบัติที่ให้อำนาจ (basic of psychic power) และข้อปฏิบัติที่ช่วยให้บรรลุถึงความสำเร็จ (law of success) เป็นคุณให้บรรลุความสำเร็จ 4 อย่าง ได้แก่ ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น วิริยะ ความเพียร จิตตะ เอาใจใส่ วิมังสา ใช้ปัญญาพิจารณาสอบสวน (สุชีพ ปุณฺณานุภาพ, 2541)

อิทธิบาท 4 คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมายหรือหนทางแห่งการดำเนินชีวิตไปสู่ความสำเร็จ ความถูกต้อง และการเข้าถึงประโยชน์สุข นอกจากนี้ อิทธิบาทยังเป็นธรรมที่อนุโลมได้ว่า มีจุดมุ่งหมายเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคคล เช่น ประสบความสำเร็จทางการเรียน การประกอบอาชีพ การดำรงชีวิต เป็นต้น (สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, 2550)

ตาราง 8

สังเคราะห์แนวคิด ลักษณะ องค์ประกอบและตัวชี้วัดระดับความสุขของพนักงานในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย

แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
ปิ่น มุทุกันต์ (2535)	- อุปสรรคสำคัญที่ทำงานไม่สำเร็จ เกิดจากตัวเราเป็นหลัก - พระพุทธเจ้าจึงสอนวิธีการทำงานไว้มี 4 ข้อ เรียกว่า อิทธิบาท แปลว่า ทางแห่งความสำเร็จ คือ ฉันทะ ความพอใจ วิริยะ ความเพียร จิตตะ ความใส่ใจ วิมังสา ความคิดค้น ถ้ามีอิทธิบาท 4 นี้ครบแล้ว ย่อมบรรลุถึงความสำเร็จได้สมประสงค์หากสิ่งนั้นไม่เหลือวิสัย
ดนัย จันทร์เจ้าฉาย (2552)	- หลักธรรมสำหรับบริหารองค์การ เพื่อความสำเร็จในทุกสาขาอาชีพ คือ อิทธิบาท 4 ประการ

ตาราง 8 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
อุทัย บุญประเสริฐ (2545)	- หนทางแห่งความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานสามารถใช้บริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ อิทธิบาท 4 ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา
สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย (2550)	- อิทธิบาท 4 นี้จัดเป็นการใช้ปัญญาในการพิจารณาหาเหตุผล และกระบวนการทำงาน โดยวิมังสาเป็นผลของจิตตะ คือ เมื่อตรวจตราดูแล้วเห็นว่า การทำงานของตนยังบกพร่องอยู่หรือผิดวัตถุประสงค์อีกอย่างหนึ่ง คือ พิจารณาหาเหตุผลในการทำงานตามขั้นตอน
จารุมาศ เรืองสุวรรณ, พันเอก (2548)	- หลักอิทธิบาท 4 มีส่วนช่วยสนับสนุนกองบัญชาการกองทัพบก และมีผลสำคัญสูงกว่าการสอนแบบปกติ
ชาตรี เกิดธรรม (2548)	พนักงานมีการประยุกต์ใช้อิทธิบาท 4 ได้แก่ ด้านฉันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ และด้านวิมังสา ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่งผลให้เป็นผู้ที่มีความรัก ความพอใจในงานปฏิบัติงานด้วยความพากเพียร บากบั่น ด้วยความเอาใจใส่ในงาน และมีการตรวจสอบงานอยู่เสมอ
วิชญาภา เมธีวรฉัตร (2554)	- พนักงานที่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4 ได้แก่ ด้านฉันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ และด้านวิมังสา ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ตาราง 8 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
กัญญ์กัณฑ์ กณีนันนวล (2554)	- ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานตามหลัก อิทธิบาท 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งด้าน ฉันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ และด้านวิมังสา
อัมพร หงษ์เจ็ด (2557)	- การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านจิตตะ ด้านวิมังสา ด้านฉันทะ และด้านวิริยะ - ผลการประยุกต์ใช้เจ้าหน้าที่ที่มีความตื่นตัว ตระหนัก ถึงบทบาทหน้าที่ ทำงานอย่างเต็มกำลังความรู้ ความสามารถ ผ่านพ้นภาวะวิกฤติได้รับรางวัลใน การพัฒนาพนักงาน
พุทธทาสภิกขุ (2537)	อิทธิบาทแยกเป็น อิทธิแปลว่า ความสำเร็จ บาท แปลว่า ฐาน เจริญรอง ดังนั้น อิทธิบาทจึงแปลว่า รากฐานแห่ง ความสำเร็จ ซึ่งมี 4 อย่างคือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และ วิมังสา
พระมหาบุญเพียร ปุณฺณวิริโย (2544)	หลักในการทำงานให้สำเร็จนั้น ตามหลักพระพุทธศาสนา เรียกว่า อิทธิบาท มาจากคำว่า อิทธิ คือ ความสำเร็จ บาท คือ วิธีทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ อิทธิบาท เป็นชื่อของธรรมหมวดหนึ่ง ก็หมายความว่า ธรรมหมวดนั้นแหละเป็นหลักการสำคัญที่จะนำเรา ไปสู่จุดหมายปลายทางหรือไปสู่ความสำเร็จได้

ตาราง 8 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
ว. วชิรเมธี (2551)	- การทำงานให้ประสบความสำเร็จตามแนวพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงแนะนำให้ปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท 4 แปลว่า หลักพื้นฐานแห่งความสำเร็จหรือทางสู่ความสำเร็จ - ฉันทะ คือ มีใจรัก ทำงานด้วยใจรักงาน - วิริยะ คือ พากเพียร แล้วต้องขยัน ความขยัน คือ ภาวปฏิบัติการณ์ของความรัก ความรักในงานจะทำให้เรารู้ว่าควรทำงานอะไร ส่วนความขยันจะทำให้งานนั้นก้าวไปสู่ความสำเร็จ การทำงานถ้าขาดความขยัน ความชำนาญก็จะไม่เกิด - จิตตะ คือ จิตจำจดจ่อ หมายความว่า ทำอะไรให้เจาะลงไป ปักใจลงไปในเรื่องนั้นอย่างลึกซึ้ง อย่างมุ่งมั่นอย่างจริงจัง และอย่างทุ่มเท ใครก็ตามที่ทำงานด้วยการเอาจิตจำจดจ่ออยู่กับงานนั้น คนนั้นจะประสบความสำเร็จ - วิมังสา คือ วินิจนัย ได้แก่ การวิเคราะห์สังเคราะห์ สร้างสรรค์
จารุมาศ เรืองสุวรรณ, พันเอก (2548)	- อิทธิบาท 4 เป็นหลักแห่งการประกอบกิจการงานที่สำเร็จ - ฉันทะ คือ ความพอใจ และรักที่จะทำในงานนั้น ๆ - วิริยะ คือ ความพากเพียรในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อ - จิตตะ คือ การตั้งใจทำงานหมั่นตรวจตรางานอยู่เสมอ เอาใจใส่ในสิ่งที่ทำไม่เอาใจไปคิดในเรื่องอื่น - วิมังสา คือ การคิดไตร่ตรองเกี่ยวกับงานที่ทำให้สติปัญญาคิดใคร่ครวญข้อดีข้อเสีย และปรับแก้อย่างมีเหตุผล

ตาราง 8 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
ราชบัณฑิตยสถาน (2546)	อิทธิ หมายถึง ความเจริญ ความงอกงาม ความสำเร็จ
อมร โสภณวิเศษฐวงศ์ และกวี อิศริวรรณ (2533)	บาท หมายถึง ทาง เส้นทางอุปายเครื่องบรรลु รวมเป็น อิทธิบาท หมายถึง ทางหรืออุปายเป็นเครื่องบรรลु ความรู้เรื่องหรือความสำเร็จ - อิทธิบาท 4 เป็นข้อปฏิบัติให้ถึงความสำเร็จ 4 ประการ - ฉันทะ คือ ความพอใจในงานที่ทำ เมื่อสร้างความสำเร็จในงานได้และลงมือทำงานก็เท่ากับงานนั้นสำเร็จไปแล้ว - วิริยะ คือ ความเพียรหรือความขยันทำให้งานสำเร็จได้ - จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ หรือฝักใฝ่ในการนั้นเสมอ ถ้ามีความพอใจมาก ความขยันมาก ความเอาใจใส่ก็มากตาม เป็นการมุ่งตรงต่อความสำเร็จอย่างรวดเร็ว ใช้ปัญญาพิจารณาเหตุผลและกระบวนการทำงาน
พระธรรมโกศาจารย์ (2554)	อิทธิบาท คือ ทางที่จะไปสู่ความสำเร็จ 4 ประการ คือ (1) ฉันทะ ความพอใจ (2) วิริยะ ความเพียร (3) จิตตะ ความเอาใจใส่ และ (4) วิมังสา ไตร่ตรองค้นคว้าในสิ่งนั้น ๆ ถ้าเรารักสิ่งนั้น เอาใจใส่สิ่งนั้น มันก็ก้าวหน้า การคิดการทำก็ก้าวหน้าต่อไป เพราะเรารักสิ่งนั้น ถ้าไม่รักมันก็ไปไม่ได้
ป. อ. ปยุตฺโต (2546)	- อิทธิบาท 4 ธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จมี 4 อย่าง - ฉันทะ มีความพอใจ มีใจรัก คือ พอใจที่จะทำสิ่งนั้น และทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดี แห่งกิจกรรมหรืองานที่ทำมิใช่สักว่าทำให้เสร็จ ๆ หรือเพียงเพราะอยากได้รางวัลหรือ ผลกำไร

ตาราง 8 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
	- วิริยะ พากเพียร คือ ขยันหมั่น ประกอบหมั่น กระทำสิ่งนั้น ด้วยความพยายามเข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ท้อถอย - จิตตะ เอาใจฝึกใจ คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำนั้นด้วยความคิดไม่ปล่อยใจฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ใช้ความคิดเรื่องนั้นบ่อย ๆ เสมอ ๆ - วิมังสา ใช้ปัญญาสอบสวน คือ หมั่นใช้ ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลยบกพร่องขัดข้อง เป็นต้น แปลให้ง่ายตามลำดับว่า มีใจรัก พากเพียรทำเอาจิตฝึกใจ ใช้ปัญญาสอบสวน
สุชีพ ปุญญานุภาพ (2541)	อิทธิบาท 4 คือ แปลว่า ข้อปฏิบัติที่ให้อำนาจ (basic of psychic power) และข้อปฏิบัติที่ใ้บรรลุถึงความสำเร็จ (low of success) เป็นคุณให้บรรลุความสำเร็จ 4 อย่าง ได้แก่ จันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น วิริยะ ความเพียร จิตตะ เอาใจใส่ วิมังสา ใช้ปัญญาพิจารณาสอบสวน
บุญมี แทนแก้ว (2539)	- คือ ธรรมอันเป็นเครื่องนำไปสู่ความเจริญหรือความสำเร็จ ผู้ที่มุ่งหวังความเจริญควรนำไปปฏิบัติ - ผลที่สำเร็จมาจากเหตุที่ปฏิบัติ เพราะฉะนั้นควรสร้างเหตุขึ้น แม้จะทำยากเพียงใดก็ไม่ควรย่อท้อ - หากใช้อิทธิบาท 4 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานจะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ เพราะเป็นคุณธรรมแห่งความเจริญ

ตาราง 8 (ต่อ)

แหล่งอ้างอิงข้อมูล	ข้อมูลสำคัญ
สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย (2550)	- อิทธิบาท 4 คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมายหรือหนทางแห่งการดำเนินชีวิตไปสู่ความสำเร็จ ความถูกต้อง และการเข้าถึงประโยชน์สุข - อิทธิบาทยังเป็นธรรมที่อนุโลมได้ว่า มีจุดมุ่งหมายเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคคล เช่น ประสบความสำเร็จทางการเรียน การประกอบอาชีพการดำรงชีวิต เป็นต้น
พระเมธีธรรมาภรณ์ (2539)	- อิทธิบาท 4 นอกจากจะเป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ทำแล้ว อิทธิบาทยังเป็นอายุวัฒนธรรม คือ ธรรมเป็นเหตุให้คนมีอายุยืนยาวอีกด้วย - อิทธิบาท 4 บุคคลใดเจริญทำให้มาก ทำให้เป็นคุณ ยานทำให้เป็น พื้นฐานตั้งไว้อบรม เริ่มไว้ดีแล้ว บุคคลนั้นเมื่อปรารถนาถึงดำรงชีวิตอยู่ตลอดกับหรือเกินกว่ากับ

ที่มา. จากการทบทวนวรรณกรรม.

ความสุขในองค์การภายใต้บริบทวัฒนธรรมไทยเป็นความสุขเกิดจากปัจจัยภายใน หมายถึง การเป็นอิสระจากความโลภ ความโกรธ และความหลง และความสุขจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความสุขจากการเป็นเจ้าของวัตถุ (พุทธทาสภิกขุ, 2542) ความสุขเกิดจากการฝึกจิต และเพียรปฏิบัติ ฝึกฝนตนให้อยู่ในศีลและธรรม ทำให้เกิดสุขบริบูรณ์ คือ (1) สุขกาย มีทรัพย์สิน มีอาชีพที่มั่นคงมีมิตรสหายบริวารและครอบครัวที่ดี (2) สุขใจ สุขจากคุณงามความดี ความสุขจากคุณค่าของชีวิต การได้บำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือผู้อื่น มีศรัทธาในสิ่งที่ดีงาม มีปัญญาที่ทำให้รู้จักการปฏิบัติต่อสิ่งทั้งหลายอย่างถูกต้อง และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ทำให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี (3) สุขจิต เรียกว่า

โลกุตตระ เป็นผู้มีจิตใจเป็นอิสระด้วยความรู้เท่าทันต่อสิ่งทั้งหลาย รู้ชีวิตตามความเป็นจริง ปลอ่ยให้กฎธรรมชาติทั้งหลายเป็นไปตามธรรมชาติไม่ให้ความทุกข์เข้ากระทบจิตใจ มีความสุขอยู่กับตัวเอง และมีชีวิตที่สมบูรณ์ (พระพรหมคุณาภรณ์ [ป. อ. ปยุตโต], 2550)

ความสุข เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากจิตใจ และเป็นอารมณ์ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม หรือเหตุการณ์ที่มากระทบ เป็นความจำเป็นพื้นฐานขั้นต่ำที่สุดที่มนุษย์ต้องการ (Lama Dalai, 1999) พนักงานในองค์กรที่มีความสุข ส่งผลให้เกิดการสร้างสรรค์ผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพ รู้สึกว่าตนเองเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหารดูแลเหมือนพนักงานในครอบครัว เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ และมีความรู้นำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตส่วนตัวให้มีความสุข และสามารถนำไปเผยแพร่ต่อครอบครัวและสังคมภายนอกได้ (Supamas, 2011)

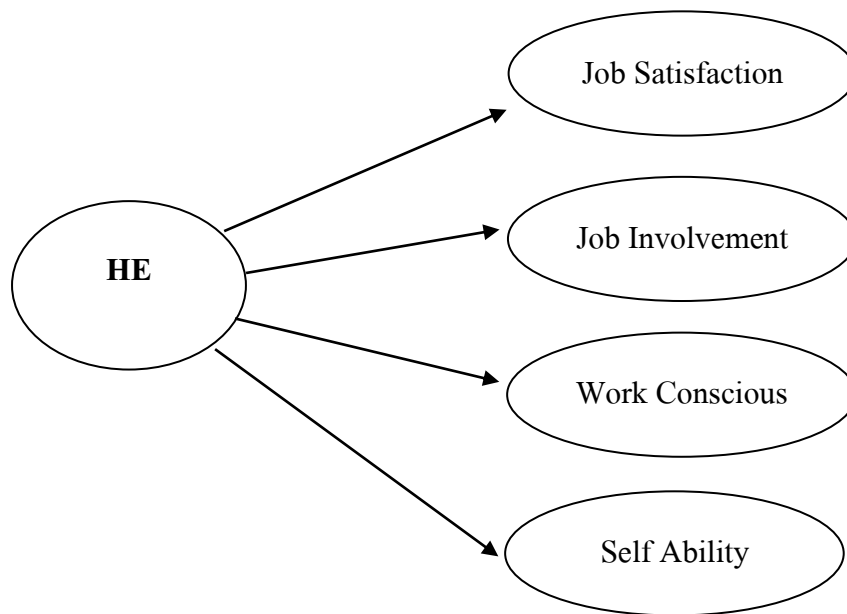
องค์ประกอบด้านความพึงพอใจในชีวิต (life satisfaction) พพอใจในสิ่งที่ตนเป็น และกระทำอยู่ด้านความพึงพอใจในงาน (work satisfaction) การได้กระทำในสิ่งที่ตนรัก และชอบ พพอใจกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีความสุขเมื่องานที่กระทำ สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ตลอดจนงานทำให้เกิดคุณประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ด้านอารมณ์ทางบวก (positive effect) สนุกสนานกับการทำงาน ยิ้มแย้มแจ่มใสเบิกบานใจ ได้เสมอ ในขณะที่งานเลื่อมใสศรัทธาในสิ่งที่ตนกระทำ รับรู้ถึงความดีงาม และคุณประโยชน์ของงานที่กระทำ ด้านอารมณ์ทางลบ (negative effect) ความคับข้องใจ เบื่อหน่าย เศร้าหมอง ไม่สบายใจเมื่อเห็นการกระทำที่ไม่ซื่อสัตย์หรือไม่ถูกต้อง อยากปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เพื่อสนองความต้องการของตนให้มีความสุข ล้วนส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน (Diener, 2000)

การติดต่อความสัมพันธ์ (connections) ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การรักในงาน (love of the work) กระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความรู้สึกในทางบวก ที่ได้ทำงาน สนุกสนาน รู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงาน ความสำเร็จในงาน (work achievement) ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จ เกิดความสำเร็จ รู้สึกว่ามีคุณค่าในชีวิต และการเป็นที่ยอมรับ (recognition) จากผู้ร่วมงานได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

ผู้บังคับบัญชาในการทำงาน ได้รับความคาดหวังที่ดี และความไว้วางใจในการทำงาน
ก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน (joy at work) (Manion, 2003)

แนวคิดการสร้างองค์การแห่งความสุข (happy workplace) โดยประกอบด้วย
ความสุข 8 ประการ สุขภาพดี (happy body) ความมีน้ำใจ (happy heart) การผ่อนคลาย
(happy relax) การเรียนรู้ (happy brain) สุขในศีลและธรรม (happy soul) ใช้เงินเป็น
(happy money) ครอบครัวดี (happy family) สังคมดี (happy society) (ชาญวิทย์
วสันต์ธนารัตน์, 2551)

จุดกำเนิดขององค์การแห่งความสุขมาจากความสุขของพนักงานผู้ปฏิบัติงานภายใน
องค์การที่มีพฤติกรรม บุคลิกภาพ ทักษะต่างกัน ที่ต้องการทำงานในที่ทำงานที่มั่นคง
ก้าวหน้า ได้รับการยกย่องและยอมรับจากคนทั่วไป มีโอกาสพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้รับการ
การดูแลจากผู้บังคับบัญชาที่มีความเมตตาและกรุณาอย่างยุติธรรม การมีเพื่อนร่วมงานที่จริงใจ
การได้รับสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวอย่างบ่อยครั้งและต่อเนื่อง ทำให้คนทำงานมีความสุข (สิรินันท์
กิตติสุขสถิต, กาญจนา ตั้งชลทิพย์, สุภรณ์ จรัสสิทธิ์, เฉลิมพล สายประเสริฐ, พอดา
บุญยติธนะ และวรรณภา อารีย์, 2555) ดังนั้น ความสุขคนทำงานจึงเป็นเรื่องของการพัฒนา
และสร้างเสริมความสุขร่วมกันระหว่างคนและงาน ความสุขของพนักงานในองค์การที่
บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย จึงประกอบด้วยมิติต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิด ดังนี้ (ดูภาพ 8)



ภาพ 8 องค์ประกอบความสุขของพนักงานในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย

ตาราง 9

ปัจจัยชี้ความสำเร็จในบริบทของความสุขของพนักงานในองค์กรที่บริหาร
เชิงวัฒนธรรมไทย

Critical Success Factor (CSF)	Happy Employee (HE)
People	Job Satisfaction (ความพอใจในการทำงาน)
Strategic Focus	Job Involvement (การอุทิศตน หุ่นเหในการทำงาน)
Operations	Work Conscious (การมีจิตสำนึกมุ่งมั่นในการทำงาน)
Physical Resources	Self Ability (การใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน)
Customer	
จากแนวคิดของ Lawrimore (2011)	จากการสังเคราะห์องค์ประกอบ ในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย

อิทธิพลของความสุขพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากข้อมูลสถานการณ์ตลาดแรงงานเดือนมกราคม 2560 พบว่า แรงงานภาคอุตสาหกรรมการผลิต มีความต้องการแรงงานสูงสุด 12,014 อัตรา และขาดแคลนแรงงานมากที่สุดเช่นกัน เมื่อเทียบกับแรงงานด้านอื่น ๆ ซึ่งปัญหาการขาดแคลนแรงงานภาคการผลิตอุตสาหกรรมในประเทศไทยทวีความรุนแรงมากขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจ การเปิดเสรีการค้า (AEC) และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรในประเทศไทยที่มีกลุ่มผู้สูงอายุมากขึ้น (วารสารสถานการณ์ตลาดแรงงาน, 2560)

ทรัพยากรบุคคลเป็นพลังการขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร หากขาดแคลนคนงานย่อมส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน และความอยู่รอดขององค์กร เมื่อแรงงานขาดแคลนการรักษาแรงงานขององค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง การแก้ปัญหาแรงงานเริ่มจากการจูงใจให้แรงงานเข้ามาทำงาน และสร้างความจงรักภักดีผูกพันกับองค์กรต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และรับรู้ทัศนคติของแรงงานด้วย บางครั้งสาเหตุการเปลี่ยนงานนั้นมีความซับซ้อนกว่าที่คนทั่วไปรับรู้ บางครั้งเงินเดือนสูง ๆ หรือสภาพการทำงานที่น่าพอใจไม่อาจรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรได้ ทัศนคติแรงงานเกี่ยวข้องกับ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (Fishbein & Ajzen, 1975; Richardson, 2008; Sanjeevkuma, 2012)

1. ความรู้และความศรัทธาที่มีต่ออาชีพการทำงาน เป็นการรับรู้ส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน
2. ความรู้สึกรักหรือความพึงพอใจในงานและอาชีพของตนเอง
3. พฤติกรรมตอบสนอง คือ แรงงานมีความรู้ ความศรัทธา และความรักต่องานอาชีพที่ทำ ส่งผลต่อพฤติกรรมที่สอดคล้องในทิศทางบวก

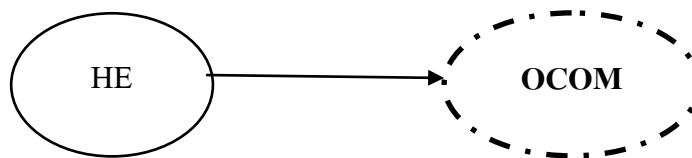
ตัวอย่างงานวิจัยพบว่า การเรียนการสอน และทัศนคติต่อสาขาวิชาที่เรียน เป็นสาเหตุการออกกลางคันมากที่สุด (สราวุฒิ สืบแย้ม, 2552) การเข้าใจทัศนคติของนักเรียนสาขาการโรงแรมและการท่องเที่ยว จะทำให้ผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเข้าใจมากขึ้นว่าควรจะทำอย่างไร จึงจะเพิ่มจำนวนแรงงานในอุตสาหกรรมให้มากขึ้นได้ (Kusluvan & Kusluvan, 2000) นักเรียนไม่สามารถควบคุมตัวเองได้ ขาดความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้นในการเรียน ขาดเรียนบ่อย และไม่เห็นคุณค่าในตัวเอง เป็นสาเหตุของการออกกลางคัน (เขมิกา พุทธษา, 2552) ปัจจัยสาเหตุการออกกลางคันของนักศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ศูนย์สระแก้ว คือ นักศึกษามีความรู้สึกและทัศนคติที่ไม่ดีต่อสาขาวิชาที่เรียน (โกมล จันทวงษ์, 2558) ปัจจัยที่ทำให้นักเรียนอาชีวศึกษากลุ่มตัวอย่างต้องการเข้ามาทำงานในอุตสาหกรรมคลังสินค้า ได้แก่ ความรู้สึกที่คลังสินค้าและการทำงานคลังสินค้านั้นมีความภาคภูมิใจ 40 สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สำคัญต่อองค์การ และความรู้สึกภาคภูมิใจในการประกอบอาชีพพนักงานคลังสินค้า ซึ่งแสดงว่ากลุ่มตัวอย่างต้องการ ความภูมิใจในอาชีพที่ตนเองทำ และต้องการทำอาชีพที่สังคมมองว่ามีความสำคัญ (กุลยา วงษ์รักษา, สมพงษ์ สิริโสภณศิลป์ และอุบลวรรณ ภวกันันท์, 2557) และเหตุผลหลักที่นักเรียนใช้เลือกหรือตัดสินใจเรื่องอาชีพมาจากความต้องการทางด้านจิตใจทางอารมณ์และความรู้สึกมากกว่าเหตุผลหรือความเหมาะสม (Mooney, Glacken, & O'Brien, 2008)

ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนี้สามารถเรียกรวมได้ว่าเป็นปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์การ (Min, 2007) คุณภาพชีวิตการทำงานด้านความภาคภูมิใจในองค์การ มีความสัมพันธ์กับความความผูกพันต่อองค์การ และเป็นปัจจัยร่วมในพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การได้ ทั้งด้านจิตใจและด้านการคงอยู่ของพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นต้น (อมรรัตน์ อ่อนนุช, 2546) คุณภาพชีวิตที่มีความก้าวหน้า ความมั่นคงในการทำงานและลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความผูกพันต่อองค์กร (พิสิฐฐ์ วงศ์นากนากร, 2549) ปัจจัยสำคัญที่สุดในการลาออกของพนักงาน คลังสินค้า คือ ความมั่นคงในงาน ขณะที่แรงจูงใจด้านเงินค่าตอบแทนส่งผลน้อยมาก

นอกจากนี้ งานวิจัยยังพบว่า การรับรู้สถานะทางสังคมกับการรับรู้โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพนั้น มีความสัมพันธ์กัน โดยนักเรียนที่มีการรับรู้สถานะทางสังคมของอาชีพในทางบวก จะรับรู้โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพนั้นในทางบวกด้วยเช่นกัน และการรับรู้โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพนี้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับอุตสาหกรรมด้วย ความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีชื่อเสียงและรับรู้ว่าองค์การทำประโยชน์และรับผิดชอบต่อสังคมเช่นกัน ซึ่งสนับสนุนแนวคิดที่ว่า การเปลี่ยนอาชีพ และการเปลี่ยนสถานที่ทำงานนั้น เกิดจากปัจจัยเดียวกัน (Blau & Lunz, 1998)

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงาน มีการช่วยเหลือสนับสนุนกัน ไม่แบ่งชนชั้นหรือระดับตำแหน่ง ไม่มีการแยก ทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจนเปิดเผย (Walton, 1973) ผลตอบแทนที่เพียงพอ ไม่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การทำงานร่วมกันมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากการทำงานร่วมกัน ทำให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ช่วยเหลือกันทำงานแก้ไขปัญหา มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานมีความสุข มีความสุขในการทำงาน (ปาริชาติ ปานสำเนียง, 2556) การทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจึงนำไปสู่บทสรุปของกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย ดังนี้ (ดูภาพ 9)



ภาพ 9 เส้นอิทธิพลความสุขของพนักงานในองค์การต่อความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ความหมายความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่แสดงว่า เป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับพนักงานองค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจ เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กร ความรู้สึกของพนักงานว่า เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานหนัก เพื่อดำเนินการกิจขององค์กร ความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นพนักงานภาพขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงาน เพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กร มีความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร (Steers, 1997)

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การประสานพฤติกรรมของพนักงานเข้ากับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งได้กำหนดกิจกรรมและเสนอแนะทางการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การไว้แล้ว การที่พนักงานเห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์การ และตั้งใจที่จะยอมรับเป้าหมายนั้น จะเป็นสิ่งจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Herbert & Arthur อ้างถึงใน วณิพันธุ์ ฉัตรเนตร, 2545) เป็นการแสดงออกที่มากกว่าจงรักภักดี (royalty) เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นหนา และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตนเอง เพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น (Mowday, Porter, & Steers, 1982)

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับองค์การเป็นการประเมินองค์การในด้านบวก และมีการใช้ความพยายามในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมาย (Sheldon, 1971) เป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมานั้น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ โดยบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อยกว่าหรือต่ำกว่า (Salancik, 1983) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีลักษณะ คือ จะเป็นบุคคลที่อยู่กับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นอย่างไร มาทำงานสม่ำเสมอ ทุ่มเทในการทำงาน ปกป้องทรัพย์สินของบริษัท และมีเป้าหมายร่วมกับองค์การ (Allen & Meyer, 1990)

ความผูกพันกับองค์การ (organizational commitment) หมายถึง ระดับของความต้องการมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับองค์การที่เป็นพนักงานอยู่อย่างเต็มกำลังความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ เป็นพนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์การสูง มีความจงรักภักดี และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550)

จากงานศึกษาของ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันท์ (2551) อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์การ (organization commitment) หมายถึง ทศนคติของบุคคลในฐานะพนักงานขององค์การที่มีความรัก ซื่อสัตย์ และเชื่อมั่นในองค์การ จะร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้องค์การเจริญก้าวหน้า ปัจจุบันหลายองค์การจึงส่งเสริมความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์การ เพื่อสร้างสำนึกในการเป็นประชากรขององค์การ (organization citizenship) ให้เกิดในพนักงาน ส่วน เกตุณภัส เมธิ์สิริวัฒน์ (2555) ขยายความ ความผูกพันต่อองค์การ

ก่อให้เกิดทัศนคติทางบวกที่บุคคลมีต่อองค์การ และต่อค่านิยมขององค์การ มีแสดงออกมาในรูปแบบของอารมณ์ การรับรู้ และพฤติกรรม และผลจากการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ และมีอิทธิพลทางอ้อมในทางลบต่อความตั้งใจลาออกจากองค์การ โดยผ่านตัวคั่นกลาง คือ ความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์การหรือช่วยให้องค์การสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าคุณเองมีส่วนเป็นเจ้าขององค์การ และมีส่วนในการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การ ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก (Buchanan, 1974) เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การทำงานได้ดีขึ้น เป็นตัวชี้ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การอีกด้วย (Steer, 1997) เป็นความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์การ ซึ่งยึดเหนี่ยวให้พนักงานอยู่ในองค์การต่อไป และมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของตัวพนักงานในองค์การ เป็นเครื่องมือพยากรณ์พฤติกรรมของพนักงานในองค์การได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนงาน พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ มีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์การนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้

การทำความเข้าใจในเรื่องความผูกพันต่อองค์การ ช่วยให้ผู้ศึกษาเข้าใจธรรมชาติของบุคคลทั่วไปมากขึ้น และเข้าใจถึงกระบวนการหรือขั้นตอนที่บุคคลสร้างความผูกพันหรือเกิดความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของสังคมย่อย ๆ ซึ่งความเข้าใจในกระบวนการนี้จะช่วยให้เข้าใจใน พฤติกรรมของบุคคลมากขึ้น (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2529) ผู้นำในองค์การต่างให้ความสนใจความผูกพันต่อองค์การมาก เพราะความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ และการเปลี่ยนงานมีความสำคัญมาก ถ้าพนักงานในองค์การมีความผูกพันต่อองค์การอย่างเข้มแข็งก็จะลาออกน้อยลง ความผูกพันต่อองค์การที่มีมากจะสัมพันธ์กับการขาดงานน้อยลง และทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ใส่ใจในงานมากขึ้น นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์การส่วนบุคคลมีแนวโน้มที่จะไปสู่เป้าหมายขององค์การโดยตรง และมีผลทางบวกต่อการวัดประสิทธิผลขององค์การ (Hellriegel, Slocum, Jr., & Woodman, 2001)

การใช้คำในภาษาอังกฤษระหว่างคำว่า Commitment, Engagement และ Attachment ในภาษาไทย หมายถึง ระดับความผูกพัน โดยระดับของความผูกพันเรียงจากน้อยไปหามากดังนี้ Commitment, Engagement และ Attachment

ความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) เป็นคุณลักษณะภายในของพนักงาน โดยมีความเชื่อว่า การที่พนักงานจะทำงานได้ดีอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน และสร้างสรรค์ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถก็ต่อเมื่อพนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร ต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง โดยความรู้สึกนั้นจะยั่งยืนหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรตระหนักและให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงานเพียงใด ได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงบทบาท ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม ทั้งพนักงานและองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ Win-Win เป็นเป้าหมายแห่งความสำเร็จด้วยกัน (สันติชัย อินทรอ่อน, 2550)

ความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) เป็นกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และพนักงานในการที่จะพัฒนาหรือสร้างให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร เมื่อพนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร พวกเขาจะตระหนักถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรอยู่ตลอดเวลา พนักงานเหล่านี้พร้อมจะทุ่มเท ร่วมมือในการปรับปรุงงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ชัยทวี เสนะวงศ์, 2550)

โดยสรุปความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) หมายถึง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร จากภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย คุณดูแลเอาใจใส่พนักงานเหมือนคนในครอบครัว ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ทุ่มเททั้งแรงกาย ปัญญา และจิตใจอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเหมือนเจ้าของกิจการ ทำให้เกิดความจงรักภักดีและผูกพันกับองค์กร

องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดของ Meyer & Allen ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยโครงสร้าง 3 ลักษณะ คือ (Meyer & Allen, 1991) (1) ความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) หมายถึง ความผูกพัน ที่เกิดขึ้นจากอารมณ์ความรู้สึก เป็นความรู้สึกผูกพัน และเป็น

อันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (2) ความผูกพันต่อเนืองในงาน (continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณต้นทุนของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุน ค่าใช้จ่ายของบุคคล และผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนืองในการทำงานของบุคคลว่า จะทำงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน และ (3) ความผูกพันจากบรรทัดฐานสังคม (normative commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยมทางสังคม เป็นความผูกพันเกิดขึ้นตามหน้าที่ แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์การ

แนวคิดของ Steers นำเสนอองค์ประกอบในด้านปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์การนั้น Steers ได้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (Steers, 1997)

1. ลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การ และระดับตำแหน่งงาน เป็นต้น
2. ลักษณะของงาน (job characteristics) หมายถึง ลักษณะงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ระดับการบังคับบัญชา กระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร และโอกาสความก้าวหน้า เป็นต้น
3. ประสบการณ์ในงาน (work experience) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับทราบและเรียนรู้ เมื่อเข้าไปทำงานภายในองค์การ ได้แก่ ทักษะที่มีต่อกลุ่มพนักงานในองค์การ การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ ความพึงพอใจขององค์การ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ เป็นต้น

แนวคิดของ Mowday, Steers and Porter กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การนั้นมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ (Mowday et al, 1982)

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การ ระดับการศึกษา และความต้องการประสบความสำเร็จ
2. ลักษณะของงานและบทบาทในการปฏิบัติงาน เช่น คุณค่าของงาน บทบาทของงานที่เด่นชัด และมีบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง

3. ลักษณะโครงสร้างองค์การ ต้องเป็นระบบที่มีแบบแผน มีหน้าที่ที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจ มีอำนาจการตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้นับว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

4. ลักษณะของประสบการณ์ทำงาน เป็นเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลพบในระหว่างการทำงาน เช่น การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา การที่รู้สีกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ สิ่งเหล่านี้นับว่า มีอิทธิพลได้สนับสนุนต่อความผูกพันต่อองค์การ

โดยสรุปภาวะผู้นำแบบไทย และความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ เป็นความผูกพันด้านจิตใจ ภาวะผู้นำแบบไทย และความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย เป็นความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) เป็นความเชื่อและยอมรับในเป้าหมาย และคุณค่าขององค์การ ด้วยความเต็มใจทุ่มเททั้งกำลังกาย และกำลังใจ เพื่อความสำเร็จขององค์การ และมีความปรารถนาที่จะคงอยู่เป็นพนักงานที่ดีขององค์การต่อไป (Porter et al., 1974) เป็นความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นในองค์การ พนักงานมีความรัก ความผูกพันรู้สึกเป็นหนึ่งอันเดียวกัน มีส่วนร่วมเหมือนเป็นเจ้าขององค์การ (Meyer & Allen, 1991) พนักงานแสดงความปรารถนาที่จะรักษาสภาพการเป็นพนักงานขององค์การ เป็นความรู้สึกที่ได้รับการพัฒนาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ในการทำงานที่ให้ความรู้สึกผ่อนคลาย มีความสุขในการทำงาน และเห็นคุณค่าในตนเอง

องค์การที่มีการบริหารเชิงวัฒนธรรมไทย (Thai Cultural Organizational Management)

จากการทบทวนวรรณกรรมนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดงานวิจัย องค์การที่มีการบริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ที่มาจากภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย 4 มิติ คือ (1) มิติด้านภาวะผู้นำ ต้องประกอบด้วย ด้านความปรารถนาดี (mercy) ด้านความช่วยเหลือ (leadership support) ด้านการแสดงความยกย่อง (respect)

และด้านความยุติธรรมในองค์กร (organizational justice) (2) มิติด้านพฤติกรรมพนักงาน ประกอบด้วย พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (work reflection) และบุคลิกภาพของพนักงาน (personality reflection) (3) มิติด้านความสุขของพนักงาน ประกอบด้วยด้าน ความพอใจต่องาน (job satisfaction) ด้านการอุทิศตน และทุ่มเทในการทำงาน (job involvement) ด้านการมีจิตสำนึกที่มุ่งกับงาน (work conscious) และด้านการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน (self-ability) และ (4) มิติความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment)

จากการศึกษาข้อมูลองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทย องค์กรที่บริหารเชิง วัฒนธรรมไทย มีจำนวนไม่น้อย แต่อาจไม่ได้กำหนดหลักการบริหารที่เป็นแบบแผน หรือบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้ไม่ได้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และบาง องค์กรก็ไม่สะดวกและไม่ให้ส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลองค์กร เบื้องต้น เพื่อค้นหาองค์กรที่มีคุณสมบัติทั้ง 4 มิติ และการได้รับความอนุเคราะห์จาก องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการศึกษางานวิจัยนี้ องค์กรที่บริหารงานเชิงวัฒนธรรมไทย ประกอบด้วย 6 องค์กร ได้แก่ (1) บริษัท อังกฤษตรางู (แอล. พี.) จำกัด (2) บริษัท วินสตาร์ จำกัด (3) บริษัท ฟู้ดสตาร์ จำกัด (4) บริษัท เอฟ พลัส จำกัด (5) บริษัท ดับเบิ้ลยู จีซี จำกัด และ (6) บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน) สาขาวังสะพุง

บริษัท อังกฤษตรางู (แอล. พี.) จำกัด

แป้งตรางู หรือ อังกฤษตรางู ตันกำเนิดเป็นยี่ห้อแรก และได้รับความนิยมทั่วโลก กว่า 100 ปี โดยผ่านการถ่ายทอดจากยุคสู่ยุคที่มีการเติบโตอย่างเข้มแข็ง เครื่องหมาย การค้าตรางู ก่อตั้ง โดยนายแพทย์โทมัส เฮย์วาร์ด เฮย์ และ ดร.ปีเตอร์ กาเวน ในปี พ.ศ. 2435 ในช่วงแรกใช้เป็นเครื่องหมายการค้าของร้านขายยาที่ทันสมัยที่สุดในขณะนั้น ต่อมาหมอล้วน ว่องวานิช ซื้อกิจการมาบริหารต่อในปี พ.ศ. 2471 และคิดค้นพัฒนา ผลิตภัณฑ์จนมาเป็นแป้งเย็นตรางู และ แป้งเย็นเซนลูกซ์ สำหรับเด็ก

ปัจจุบันบริษัท อังกฤษตรางู (แอล. พี.) จำกัด มีเครือข่ายองค์กรมากมาย ภายใต้ การดูแลของคุณอนุสรณ์ ว่องวานิช ทายาทรุ่นล่าสุดกับการบริหารงานยุคใหม่อย่างมืออาชีพ ภายใต้แนวคิด Professional Base คือ ความผสมผสานระหว่างการทำงานอย่างมืออาชีพ

แต่มีการดูแลเอาใจใส่คนในองค์กรให้อบอุ่นผูกพันเหมือนคนในครอบครัว โดยอาศัยหลักธรรมะเข้ามาบริหารจัดการ ซึ่งการทำงานในลักษณะดังกล่าว จะทำให้องค์การเติบโตได้ในระยะยาว ด้วยความที่อังกฤษตรางมีวัฒนธรรมมององค์การที่ดูแลกันแบบครอบครัว กลายเป็นกลไกสำคัญในการนำมาผสมผสานกับการทำงานแบบมีอาชีพได้อย่างลงตัว และสร้างให้องค์การมีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น นี่คงเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้อังกฤษตรางยังเติบโตอย่างต่อเนื่อง ภายใต้การเปลี่ยนแปลงการแข่งขันที่รุนแรงอย่างปัจจุบัน

หลักธรรมะที่ผู้บริหารของบริษัทยึดมั่น และนำมาปฏิบัติอย่างเคร่งครัดภายใต้ปรัชญาการทำงาน คือ คุณธรรมนำองค์การ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี บริษัทแห่งนี้ใช้ธรรมะเป็นหลักธรรมในการบริหารองค์การมาตั้งแต่ยุคที่ 2 ขององค์การ ซึ่งผู้บริหารในยุคนั้นมีความเชื่อว่า บริษัทอยู่รอดได้เพราะสังคม ดังนั้นบริษัทจึงมีหน้าที่ต้องดูแลสังคมเช่นกัน ด้วยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพไม่เอาเปรียบทั้งคู่ค้า และลูกค้า นับเป็นการนำหลักธรรมะมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์การตั้งแต่มุขแรก ๆ ก่อนจะมีการบัญญัติคำว่า Good Governance และ CSR ให้สังคมปัจจุบันได้รู้จัก ตั้งแต่อดีตที่ผู้บริหารใส่ใจพระพุทธศาสนา ซึ่งนอกจากยึดคำสอนมาปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานอย่างเคร่งครัดแล้ว ยังดำรงตนเป็นพุทธมามกะที่ดี คอยทำนุบำรุงศาสนา วัด โบสถ์ อาสนสถาน และเป็นผู้อุปถัมภ์พระภิกษุสงฆ์ สามเณร และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมการสืบทอดพระพุทธศาสนาเสมอมา เป็นบุคคลหนึ่งที่เราเรียกว่า ปิดทองหลังพระอย่างแท้จริง

ที่สำคัญผู้บริหารได้สอดแทรกเข้าไปในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศ Happy Work Place และจะมีการส่งเสริมธรรมะให้พนักงานในองค์การปฏิบัติธรรมอาทิ เชิญวิทยากรเข้ามาบรรยายธรรมะ กิจกรรมธรรมะบันเทิง เพื่อให้พนักงานมีโอกาสดວມນດ់ซึ่งจะมีชมรมသວມນດ់ของพนักงานသဝတຸກຍື່ນວນພຸດທະດີກ່ອນຄື່ນບ້ານແລະພຶ້ງຮຸກມໃນວນທຳວນ ແລະການປຶກສາຮຸກມທີ່ຮຸກມສຳນວນວ່າວນາຶຂອງບຶຮັດທຳ ຈຶ່ງພຶ້ງການສາມາດເຂົ້າໄປປຶກສາຮຸກມໄດ້ ໂດຍມີຄຶ່ງວ່າເປັນວນລາ ທຶ່ງນີ້ຝ່າຍຮັດພາຮຸກມນຸຍຳຈຶ່ງມີການຈັດທຳດັຊນີວັດသວມສຸຂຂອງພຶ້ງການເປັນປຶກສາທຸກເດືອນ ເພື່ອປຶກສາຜົນ ແລະພັດທະນາຶຮຸກມ ສ່ຳຮັດພຶ້ງການມີຈຶດໃຈດີ ແລະສາມາດວິເຄາະທຳຕົວເອງ ທຳໃຫ້ມີສຸດ ແລະມີດວມສຸຂໃນການທຳວນ ກ່ອນໃຫ້ເກືດ

ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับองค์การ รวมถึงชีวิตและครอบครัวของพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำงาน

วัฒนธรรมองค์การอย่างหนึ่งของอังกฤษตราง คือ เรื่องศาสนา ที่รุ่นที่ 3 ทุกคนถูกบ่มเพาะมาจาก ดร. บุญยง ว่องวานิช ตลอดเวลา รายได้ส่วนหนึ่งของบริษัทฯ จะต้องบริจาคให้กับมูลนิธิว่องวานิช เพื่อทำสาธารณกุศลต่าง ๆ ในขณะที่อังกฤษตรางต้องการภาพลักษณ์ใหม่ของคนรุ่นใหม่ มีหลักสูตรการอบรมทางองค์การที่ทันสมัย แต่สายงานหนึ่งที่ยังคงความสำคัญ คือ แผนกพัฒนาจิตใจที่ต้องจัดอบรม และพัฒนาจิตใจของพนักงานด้วย ด้วยความเชื่อมั่นว่า ในโลกอนาคต สินค้าที่มาจากองค์การที่ดี คิดดี รับผิดชอบต่อสังคม จะสามารถสร้างการยอมรับให้กับผู้บริโภคได้แน่นอนจึงถือเป็นองค์การที่สะท้อนให้เห็นถึงการนำหลักพระพุทธศาสนาในองค์การได้อย่างชัดเจน จึงเป็นองค์การศึกษาของผู้วิจัย

เหตุผลอีกประการหนึ่ง คือ จากการศึกษาการดำเนินงานหลายประการของแป๊งตราง มีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกับแนวทางการดำเนินงานของผู้วิจัยเป็นอย่างมาก จากการฝึกปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานมากกว่า 35 ปี จึงเชื่อมั่นว่าจิตที่มีคุณธรรมนั้นจะทำให้เกิดพรหมวิหาร 4 ทำให้เป็นผู้นำที่เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ การจะเกิดภาวะจิตที่ละกิเลสได้ต้องมาจากการฝึกวิปัสสนากรรมฐานเท่านั้น เป็นการบำเพ็ญภาวนาที่สร้างบุญได้สูงสุด และเป็นภาวะจิตที่มั่นคงตั้งมั่นในการที่จะทำความดีและรักษาความดีได้ตลอด

บริษัท วินสตาร์ จำกัด

เป็นบริษัทที่ผลิตและจัดจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม เพราะเรามุ่งมั่นที่จะสร้างเสริมสุขภาพที่ดีให้กับทุกคนได้สร้างแรงบันดาลใจให้เราเชื่อมั่นในค่านิยมการทำงานโดยการใช้โภชนาการที่ดีเป็นหัวใจหลักที่สำคัญ เราทำงานร่วมกับทุกฝ่าย เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพชีวิต เสริมสร้างสุขภาพดีสู่อนาคต ช่วยให้อายุยืนยาวมีความสุขที่ดีขึ้นช่วยให้คนที่อาศัยอยู่ในชุมชนที่เกี่ยวข้องโดยตรงในองค์การเรา ให้สามารถประกอบอาชีพได้อย่างยั่งยืน มุ่งมั่นที่จะทำให้องค์การของเรามีผลกระทบให้น้อยที่สุดต่อสิ่งแวดล้อม

การสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม (creating shared value) เป็นแนวทางในการดำเนินองค์การใดก็ตามที่มองการณ์ในระยะยาวและประกอบองค์การตามหลักปฏิบัติที่ดี ถือว่าสร้างคุณค่าให้แก่สังคม และผู้ถือหุ้นไปพร้อม ๆ กันในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท อาทิเช่น การมีตำแหน่งงานต่าง ๆ ทำให้เกิดการจ้างงาน การชำระภาษีอากร เพื่อสนับสนุนการบริการสาธารณะ และการดำเนินองค์การทั่วไปที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ แต่การสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม เป็นวิถีของการทำองค์การที่ล้ำหน้ากว่าที่กล่าวมาแล้ว อีกขั้นหนึ่ง โดยบริษัทจะมีมุมมองที่ชัดเจน และถ่องแท้ว่าจะมุ่งเน้นในเรื่องใด คือ มองถึงจุดที่ประโยชน์ของสังคมและผู้ถือหุ้นมาบรรจบกันอย่างชัดเจน คือต่างต้องได้รับประโยชน์ และสามารถสร้างสรรค์คุณค่าเพื่อให้ทั้งสองภาคส่วนได้รับประโยชน์สูงสุด ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงทุ่มเททั้งความรู้ ความสามารถและงบประมาณในทรัพยากรที่มีแนวโน้มที่จะสามารถสร้างคุณค่าร่วมกันได้มากที่สุด ทั้งยังมุ่งให้ความร่วมมือในโครงการของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในสังคมนั้น ๆ ด้วย

หลักการบริหารงาน ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน เริ่มตั้งแต่การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท และประเด็นเฉพาะเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้อง พนักงานทุกคนจะได้รับเชิญให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของบริษัท และการพัฒนาส่วนบุคคลผ่านช่องทางการสื่อสารอย่างเปิดเผยและความร่วมมืออย่างกระตือรือร้น พนักงาน คือ ผู้สร้างความเข้มแข็งให้แก่บริษัทฯ หากปราศจากความทุ่มเททั้งร่างกาย แรงใจจากพนักงานแล้ว ย่อมไม่มีสิ่งใดบรรลุผลสำเร็จ ด้วยเหตุนี้ พนักงานจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด โดยนำหลักธรรมะมาใช้ในการบริหารมีจิตคุณธรรมต่อพนักงานให้ความรัก ความช่วยเหลือพนักงานเพื่อให้เขามีความสุข มีความอยากจะทำงาน

บริษัท ดับเบิลยูจีซี จำกัด

บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าที่ได้จากการแปรรูป แป้งมันสำปะหลังด้วยเอนไซม์ ตัวอย่างเช่น น้ำเชื่อมกลูโคส น้ำเชื่อมมอลโทส น้ำเชื่อมฟรักโทส มอลโท-เดกซ์ทริน และอื่น ๆ อีกมากมาย โดยมีหลักการในการประกอบองค์การ คือ การจำหน่าย

สินค้าที่ไม่มีข้อจำกัด โดยเราจะเข้าถึงทุก ๆ ความต้องการของลูกค้า ด้วยการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างไม่หยุดยั้ง

ภารกิจที่เรามุ่งทำให้สำเร็จ คือ เป็นผู้นำการแปรรูปผลิตภัณฑ์แป้งมันสำปะหลังระดับโลก ภายใต้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และระบบการจัดการคุณภาพที่ได้มาตรฐาน ซึ่งปัจจุบันเราได้รับการรับรองระบบคุณภาพสากล FSSC 22000 : 2010 , GMP , HACCP ภายใต้การรับรองระบบมาตรฐานจาก UKAS นอกจากนี้ ยังได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล จากคณะกรรมการอิสลามแห่งประเทศไทย และต่อมาในปี พ.ศ. 2550 ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์อาหาร KOSHER เป็นตัวอย่างองค์กรที่น่าสนใจ คือ แนวทางดำเนินงานแบบเศรษฐกิจพอเพียง และความสำเร็จทั้งหลายทั้งปวงก็มาจากแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาท สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระราชทานแก่คนไทยทุกคน โดยยึดหลักมีความสุขทุกขั้นตอนในการทำงาน ด้วยการรักษาสมดุลขององค์กรด้วยการบริหารแบบพอเพียง ด้วยพื้นฐานการทำงานในแบบที่เรารักและถนัด อีกทั้งยังนำหลักคำสอนพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร คือ ผลิตให้มาก คือ ทำในสิ่งที่เรารักให้มาก ใช้แต่พอดี สิ่งที่เราทำเป็นประจำคือการอยู่อย่างพอเพียง และช่วยเหลือผู้อื่น คือ มีความสุขจากการแบ่งปันให้กับพนักงาน ลูกค้า และสังคม ซึ่งถ้าเราไม่หยุดความฟุ้งเฟ้อก็จะมีเหลือให้คนอื่น ให้ตามกำลังขององค์กรที่ให้แล้ว ต่างก็มีความสุขทั้งผู้ให้และผู้รับ

บริษัท ฟู๊ดสตาร์ จำกัด

ดำเนินกิจการด้านการผลิต และจัดจำหน่ายน้ำผลไม้พร้อมดื่ม น้ำผลไม้กลั่นโยเกิร์ต น้ำผลไม้ผสมวุ้นมะพร้าว น้ำผลไม้หวานเย็น วุ้นชนิดถ้วย น้ำดื่ม และยังคงพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคภายใต้สินค้า “ดีได้”

ด้วยปรัชญาและความมุ่งมั่นที่ต้องการให้ผู้บริโภค ได้บริโภคผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานการผลิต และคุณภาพระดับสากล พร้อมกับรสชาติที่ดีในราคาที่สมเหตุสมผล เหมาะกับผู้บริโภคทุกกลุ่ม และที่สำคัญการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างของบริษัทได้คำนึงถึงความคุ้มค่าของทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมทำให้บริษัท ฟู๊ดสตาร์ จำกัด เป็นหนึ่งในบริษัท

ของคนไทยที่ครองใจผู้บริโภครวมทั้งในประเทศไทย และส่งออกไปอีกหลายประเทศทั่วโลก
มายาวนานเกือบ 20 ปี วัฒนธรรมองค์การ คือ Do with heart ซึ่งประกอบด้วย

Determination	มุ่งมั่น
Open minded	เปิดใจ
Welcome	ต้อนรับ
Initiative	ริเริ่ม
Teamwork	ทำเป็นทีม
Harmony	สามัคคี
Honest	ซื่อสัตย์
Expertise	ชำนาญ
Active	กระตือรือร้น
Responsibility	รับผิดชอบ
Trust	น่าเชื่อถือ

บริษัท ผู้ผลิตสำเร็จได้ ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และ
ชุมชน ตลอดจนการส่งเสริมในพระพุทธศาสนา มีการทำบุญ บำรุงวัดตั้งแต่สมัยบิดาผู้
ก่อตั้งบริษัทและทำต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน โดยเน้นการทำความดีและการไม่เบียดเบียน
สังคมและมีความรัก การให้กับผู้ที่ด้อยกว่า รวมทั้งมุ่งมั่นในการพัฒนา และดำเนินระบบ
การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

1. ดำเนินการผลิตให้สอดคล้องตามความต้องการในกฎหมาย และข้อกำหนด
อื่น ๆ ด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงาน ผู้รับเหมา และผู้รับเหมาช่วง มีจิตสำนึก มี
ความรู้ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม โดยการสื่อสารและฝึกอบรม
ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง
3. ใช้เทคโนโลยีการผลิต ทรัพยากร และพลังงาน อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อ
เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด
4. มุ่งเน้นการป้องกันมลพิษ และการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุเป็นสำคัญ

5. พัฒนาผลงานด้านสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดและ ทบทวนการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทฯ สื่อสารนโยบายฉบับนี้ให้กับ พนักงาน และทุกคนที่เกี่ยวข้องได้รับ ทราบ เข้าใจและปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งเปิดเผยต่อสาธารณะถึงความตั้งใจ และมุ่งมั่นในการดำเนินระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้แบ่งกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น สังคมใกล้ และสังคมไกล ซึ่งสังคมใกล้ ได้แก่ พนักงาน บริษัทฯ ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความรักเหมือนพี่น้อง ดูแลเป็นครอบครัวเดียวกันทำให้พนักงานของบริษัทมีความสุข และอบอุ่น มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ปฏิบัติต่อลูกค้าหรือผู้บริโภค ด้วยความรัก ดูแลเหมือนญาติพี่น้อง ทำให้ลูกค้ามั่นใจในคุณภาพสินค้าและบริการ และปฏิบัติต่อคู่ค้าแบบเพื่อน ด้วยความจริงใจ และซื่อสัตย์เสมอมา

บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน)

โดยปัจจุบัน บริษัทฯ และบริษัทในกลุ่ม KSL ดำเนินกิจการโรงงานน้ำตาล 5 แห่ง ในประเทศไทย และอีก 2 แห่งในประเทศลาวและกัมพูชา บริษัทฯ สามารถสร้างมูลค่า ทางเศรษฐกิจจากผลพลอยได้จากกระบวนการผลิตน้ำตาล ตามแนวคิดการใช้ประโยชน์ จากวัตถุดิบอ้อยให้ได้มากที่สุดควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อม ค่านิยมในองค์กร คือ มีพลัง ซื่อสัตย์ ร่วมใจ สร้างสรรค์ มุ่งเน้นสร้างรายได้ให้แก่ชาวไร่ บนพื้นฐานของ การเกษตรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด สร้างผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างหุ้นส่วนแห่งความสำเร็จ พัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายยาที่มีชื่อเสียง และขยายรูปแบบสินค้าเป็นสินค้าประเภท อุปโภคบริโภคหลายประเภทจากการทำองค์กรแบบตรงไปตรงมา ด้วยคุณธรรมใน การทำองค์กร จากแนวคิดการดำเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social and Governance--ESG) มีโครงการเพื่อช่วยเหลือสังคมอย่าง ต่อเนื่อง ที่สำคัญยังเป็นการช่วยเหลือที่ไม่ได้ทำเพียงเพื่อต้องการสร้างภาพลักษณ์ให้ องค์กร แต่เป็นการช่วยเหลืออย่างจริงจังถึงขั้นที่มีการจัดตั้งเป็นแผนกขึ้นมาโดยเฉพาะ

และสร้างเครือข่าย เพื่อหาแนวร่วมในการพัฒนาสังคมส่งเสริมการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมพัฒนาสังคมต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นการขยายเครือข่ายในการทำความดีให้กว้างออกไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และมีการทำบุญทอดกฐินทุกปีให้พนักงานมีส่วนร่วมและส่งเสริมในการปฏิบัติธรรม จึงเป็นจุดเริ่มต้นของภาวะผู้นำ และองค์การเชิงพุทธที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา

บริษัท เอฟ-พลัส จำกัด

เป็นผู้นำในการผลิตสินค้าเครื่องปรุงรส ซึ่งปัจจุบันสินค้าของบริษัทฯ ประกอบไปด้วย ผงปรุงรส น้ำกวนเตี๋ยสำเร็จรูปเข้มข้น น้ำมะนาว 45% น้ำจิ้มสุกี้ ซอสหมักนุ่ม น้ำจิ้มไก่ ซอสปรุงสำเร็จ ภายใต้ตราสินค้า “ฟ้าไทย” “เติมทิพ” “พ่อครัวทอง” และ ยังมีสินค้าอื่น ๆ อย่างเช่น ผงชูรสแท้ และน้ำซงสำเร็จรูปชนิดผง ภายใต้ตราสินค้า “อาภาณะ” “สวีทตี้” เพื่อรองรับความต้องการสินค้าจากกลุ่มผู้บริโภคทุกกลุ่มทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

เป็นองค์การที่เติบโตอย่างช้า ๆ และต่อเนื่องด้วยการเรียนรู้ และพัฒนาไปพร้อมกับสังคมไทยจากนโยบายการทำงานที่มุ่งเน้นความสุข และความรู้ของสังคม โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การไว้อย่างชัดเจน โดยมีเจตนารมณ์ที่จะเป็นองค์กรชั้นนำที่มีประสิทธิภาพ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ตลอดจนมีความมุ่งมั่นสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียมีคุณธรรมในการดำเนินองค์การ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ อีกทั้งคณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ปฏิบัติตามข้อกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับของบริษัท และมติของผู้ถือหุ้น โดยยึดหลักปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต และรักษาประโยชน์ให้แก่ผู้ถือหุ้นในระยะสั้นและระยะยาว จึงได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการของบริษัทขึ้น เพื่อเป็นรูปแบบของการดำเนินองค์การ และเป็นแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานไว้

การสร้างเครือข่ายอย่างครบวงจรของบริษัทอาจเปรียบเหมือนเครือข่ายใยแมงมุม เพราะทุกองค์การมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันจนเป็นองค์การครบวงจรที่ต่างก็เกี่ยวคู่กัน จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้้องค์การเติบโตอย่างแข็งแกร่ง โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน วัฒนธรรมองค์การ F-PLUS CAN DO ประกอบด้วย

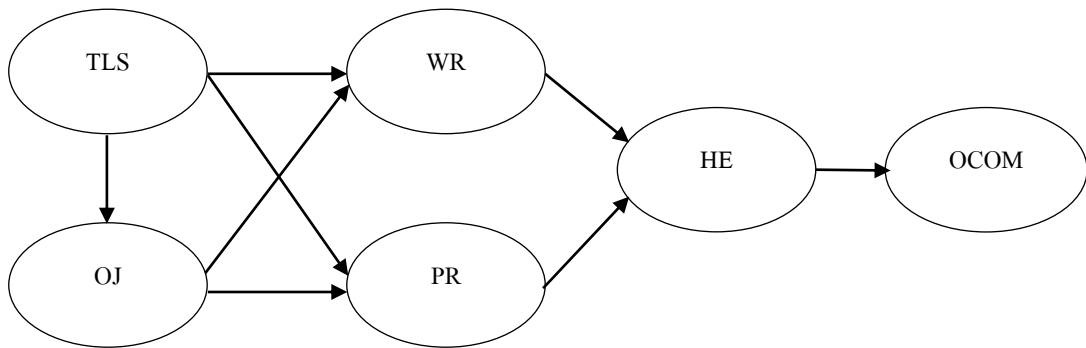
First of Quality & Safety	คุณภาพและความปลอดภัยต้องมาก่อน
Positive Thinking	คิดในเชิงบวก
Learning & Development	เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
Unity and Teamwork	ทำงานเป็นทีมด้วยการประสานเป็นหนึ่งเดียว
Successful Commitment	มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
Creativity & Innovation	คิดอย่างสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม
Active & Responsibility	เอาใจใส่และรับผิดชอบต่อหน้าที่
No Resist to Change	มองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส
Discipline, Honesty & Ethics	มีวินัย ซื่อสัตย์ ใส่ใจคุณธรรม
Ownership & Vision Focus	มีความเป็นเจ้าขององค์การและมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์

แนวคิดการบริหารงาน โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี เพื่อเข้าถึงแก่น

ความคิดสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งแม้จะต้องเจอกับแรงกดดันภายใน และสถานะการแข่งขันที่รุนแรงในภายนอก แต่การสื่อสารภายในองค์การ เป็นวิธีแก้ปัญหที่ผู้บริหารคนนี้เลือกใช้ โดยยึดหลักการทำดีไปเรื่อย ๆ และอยู่ด้วยการให้ ทั้งการให้โอกาสกับตัวเอง เพื่อทำสิ่งใหม่ ๆ และให้สิ่งดี ๆ กับคนอื่น เพราะเป็นไปไม่ได้ที่จะพบแต่สถานการณ์ดี ๆ การคิดดี ทำดีของผู้บริหารจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง จึงเป็นแบบอย่างที่ควรศึกษา และนำมาปฏิบัติเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งนอกจากตัวผู้บริหารจะดำรงชีวิตและฝึกปฏิบัติตามคำสอนพระพุทธศาสนาแล้ว ยังพยายามปลูกฝังพนักงานในองค์การ โดยการนิมนต์พระอาจารย์มาเทศนาธรรม และฝึกอบรมการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานอย่างสม่ำเสมอ

กรอบแนวคิดการวิจัยในรูปแบบสมการโครงสร้าง

SEM Conceptual Framework

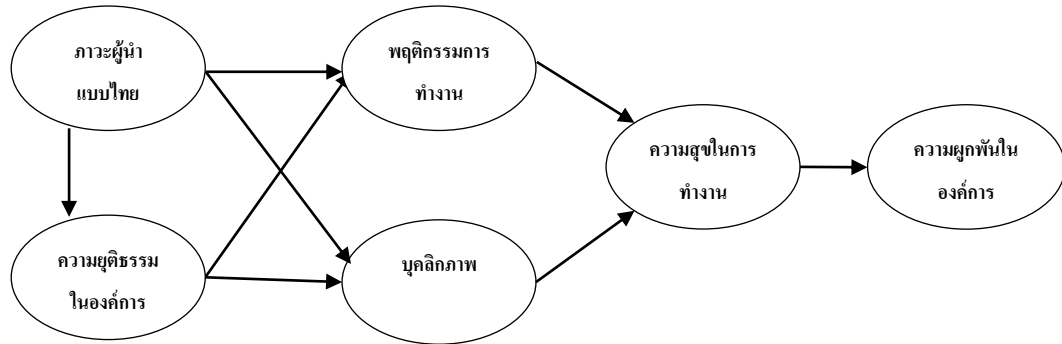


ภาพ 10 กรอบแนวคิดการวิจัย

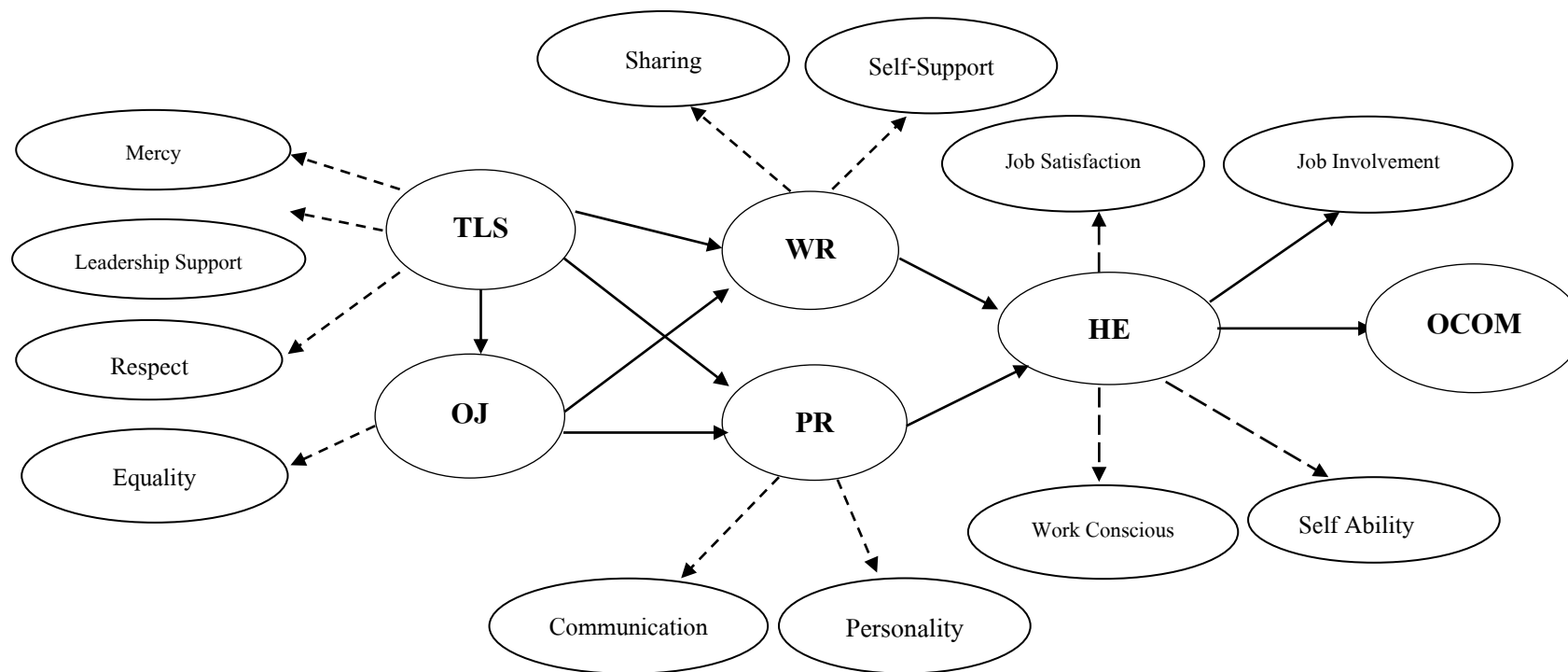
สัญลักษณ์ที่ใช้ มีดังนี้

- TLS : Thai Leadership Style (ภาวะผู้นำแบบไทยในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย)
- OJ : Organizational Justice (ความยุติธรรมในกระบวนการในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย)
- WR : Work Reflection (พฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การ)
- PR : Personality Reflection (บุคลิกภาพของพนักงานในองค์การ)
- HE : Happy Employee (ความสุขของพนักงานในองค์การ)
- OCOM : Organizational Commitment (ความผูกพันต่อองค์การ)

กรอบแนวคิดการวิจัยในรูปแบบสมการโครงสร้าง



ภาพ 11 กรอบแนวคิดการวิจัยในรูปแบบสมการโครงสร้าง



ภาพ 12 กรอบแนวคิดการวิจัยในรูปแบบสมการโครงสร้าง SEM Conceptual Framework

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

(Research Methodology)

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ” (The Effects of Thai Leadership Style and Procedural Justice of Organizations Under Thai Cultural Management on Organizational Commitment) มีระบบดำเนินงานวิจัยโดยมีแนวทางการศึกษา ดังนี้

1. ประเภทของงานวิจัย
2. ประเภทและแหล่งที่มาของข้อมูล
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. นิยามเชิงปฏิบัติการ/การสร้างมาตรวัดตัวแปร

ประเภทของงานวิจัย

เพื่อให้การศึกษาคำตอบที่ชัดเจนที่สุดจากคำถามงานวิจัย การวิจัยในครั้งนี้จึงเป็นการวิจัย 2 รูปแบบ คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และเชิงคุณภาพ (qualitative research) ในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อค้นหาบริบทเชิงวัฒนธรรมไทยที่มีผลต่อตัวแปรที่สนใจศึกษา โดยใช้ข้อมูลจากการเชิงสำรวจ (survey research) คือ แบบสอบถาม เพื่อสำรวจความคิดเห็นการประมวลผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง เพื่อหาตัวแบบที่เหมาะสมและน้ำหนักของปัจจัย ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพในเชิงลึก เพราะต้องการทำให้ได้ผลการวิจัยออกมาดีที่สุด

มีความเชื่อถือมากที่สุด สอดคล้องกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นมากที่สุด แล้วนำผลมา
อภิปรายผลสรุป และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการวิจัย

ประเภทและแหล่งที่มาของข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (primary source) และข้อมูลทุติยภูมิ (secondary source) เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาการศึกษา ความถูกต้องของข้อมูล และมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด

ข้อมูลปฐมภูมิ

ข้อมูลปฐมภูมิ (primary source) มาจากการเก็บข้อมูลภาคสนาม ลงพื้นที่ศึกษา ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ คือ การเก็บแบบสอบถาม และข้อมูลเชิงคุณภาพ คือการสัมภาษณ์เชิงลึกจากประเด็นที่กำหนด

ข้อมูลทุติยภูมิ

ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary source) มาจากการเก็บรวบรวมเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี แบบจำลอง บทความ ผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานความรู้การศึกษาที่สำคัญเชื่อมโยงกับข้อมูล ปัญหา ภาคสนามกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เพื่อนำมาสู่ข้อมูลเชิงประจักษ์ (empirical research) นำมาทดสอบโดยการตั้งสมมติฐานงานวิจัย การนำเสนอกรอบแนวคิดวิจัย ซึ่งปรากฏในท้ายบทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมจะแสดงให้เห็นถึงทิศทางของความสัมพันธ์ ตัวแปรที่จะศึกษา เป็นการประมวลความคิดรวบยอดของงานวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากร (population) แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) ประชากรที่ใช้ศึกษาเชิงปริมาณ คือ พนักงานที่อยู่ในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย และ (2) ประชากรที่ใช้ศึกษาเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

1. ประชากรที่ใช้ศึกษาเชิงปริมาณ

1.1 กลุ่มตัวอย่าง (sample) วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง (structural equation modeling) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่ง Hair, Jr., Anderson, Tatham, and Black (1998) และ Schumacker and Lomax (2010) ได้เสนอให้ใช้กฎแห่งความชัดเจน (rule of thumb) ในการวิเคราะห์ข้อมูล กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยต้องมีขนาด 10-20 เท่า ต่อ 1 ตัวแปร สัมเกตงานวิจัยในครั้งนี้ แบบจำลองสมการโครงสร้างกำหนดตัวแปรสังเกตได้ (manifest variables) จำนวน 53 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยจำนวน 550 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวจะเป็นผู้ให้ข้อมูลภายใต้กรอบแนวคิดงานวิจัย เป็นจำนวนตัวอย่างที่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ค่าพารามิเตอร์จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด

1.2 แผนการสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิแบบง่าย (stratified random sampling) โดยการจัดสรรขนาดตัวอย่างของประชากร คือ องค์การที่มีภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย โดยแบ่งองค์การตามขนาดและจำนวนของพนักงานในองค์การ และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) ดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10

กลุ่มตัวอย่างและจำนวนประชากรของงานวิจัย

องค์กรที่บริหารจัดการ เชิงวัฒนธรรมไทย	จำนวนพนักงาน (คน)		
	สำนักงาน ร้อยละ 10	โรงงาน ร้อยละ 90	รวม
บริษัท อังกฤษตรางู (แอล. พี.) จำกัด	18	162	180
บริษัท วินสตาร์ จำกัด	4	41	45
บริษัท ฟู้ดสตาร์ จำกัด	5	45	50
บริษัท เอฟ พลัส จำกัด	8	77	85
บริษัท ดับเบิ้ลยูจีซี จำกัด	5	45	50
บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน)			
สาขาวังสะพุง	14	126	140
รวมทั้งหมด	54	496	550

2. ประชากรที่ใช้ศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเครื่องมือเชิงคุณภาพ (qualitative research) คือ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีการทดสอบเครื่องมือ ดังนี้

2.1 จากผลการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview research) ถึงโครงสร้าง เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ และตั้งประเด็นแนวคำถามกว้าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้สัมภาษณ์เล่าเรื่องราวอย่างมีเป้าหมาย รูปแบบการบริหารองค์กร ความสุขและความสำเร็จขององค์กรจากการดำเนินงานเชิงพุทธ ผู้วิจัยจะใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ในลักษณะเป็นคู่สนทนา เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างเป็นธรรมชาติ ใช้ทักษะการสื่อสาร สร้างการสนทนาอย่างมีเป้าหมาย ใช้ในการรวบรวมข้อมูล โดยการสนทนาสอบถามปากเปล่า โดยมีการบันทึกข้อมูลในแบบสัมภาษณ์ สำหรับการบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้เก็บข้อมูลเป็นคำพูดคำต่อคำ (verbatim) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและ

ครบถ้วนสมบูรณ์มากที่สุด โดยการวิจัยครั้งนี้จะสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์การ
จำนวน 4 ท่าน ดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11

สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์การในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย

ผู้บริหาร	องค์การที่บริหารจัดการเชิงวัฒนธรรมไทย
คุณอนุสรณ์ ว่องวานิช	บริษัท อังกฤษตรางู (แอล. พี.) จำกัด
ผู้จัดการโรงงาน	บริษัท วินสตาร์ จำกัด
ผู้จัดการโรงงาน	บริษัท เอฟ พลัส จำกัด
คุณอิทธิพล รัตนวิศิษฐ์	บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน)

เก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งเป็นการเก็บ
รวบรวมข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น ความต้องการ สภาพปัญหา เป็นต้น คำตอบที่ได้จาก
แบบสอบถามไม่มีถูกหรือผิด จะเป็นการทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย แสดง
ความสัมพันธ์ ความสอดคล้องของตัวแปร และสร้างความน่าเชื่อถือในงานวิจัย

2.2 การทำ IOC โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบค่าดัชนีความ
สอดคล้องต้องไม่น้อยกว่า 0.5 (Best, 1981)

ซึ่งหลังจากได้ข้อมูลเชิงลึกแล้ว จึงนำแนวคิดและมุมมองที่ได้จากการ
สัมภาษณ์มาศึกษาประกอบกับการทบทวนวรรณกรรมทั้งทฤษฎี แนวคิด หลักการ
และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนากรอบแนวคิดของงานวิจัย และกำหนด
แบบสอบถามสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลส่วนนี้มา
อธิบายคุณลักษณะของหน่วยวิเคราะห์ว่าเป็นใคร มีคุณลักษณะอย่างไร เพื่อให้ทราบถึง
แหล่งที่มาของผลการวิจัยที่นำเสนอ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งลักษณะ
แบบสอบถามเป็นคำถามแบบปลายปิด แบบหลายคำตอบ (multiple choice questions)
ให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียวที่เป็นความจริง

ส่วนที่ 2 เป็นการแสดงความคิดเห็นต่อตัวแปรหลักที่ปรากฏในรอบแนวคิดการวิจัย คือ ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งแต่ละตัวแปรจะแตกประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและตรงความต้องการมากที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดท้ายแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นต่อประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหรืองานวิจัยได้อย่างอิสระ ซึ่งเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุง และพัฒนาเป็นอย่างมาก คือ ทำให้ทราบข้อมูลที่เป็นปัญหาหรือขัดขวางความผูกพันต่อองค์การ ทำให้ทราบปัญหาและความขัดแย้งในการดำเนินงาน อีกประเด็นสำคัญ คือ ทำให้ทราบความต้องการของผู้ทำงานได้โดยแท้จริง

2.3 ทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ โดยทำการทดสอบจาก 10 เปอร์เซนต์ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เป็นจำนวน 55 ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เฉพาะส่วนที่เป็นการทดสอบมาตรวัดแบบ Likert Scale โดยค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (alpha coefficient) ด้วยวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1990) โดยค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นงานศึกษานี้มีค่ามากกว่า 0.7 ทุกปัจจัย จึงถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอน ดังนี้ ทำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากโครงการบริหารองค์การคุณภิวัตน์ คณะบริหารองค์การ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ถึงองค์การที่มีภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ได้สุ่มตัวอย่างติดต่อองค์การ เพื่อกำหนดวันและเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจัดส่งแบบสอบถามผ่าน 3 ช่องทาง เพื่อให้ถึงกลุ่มตัวอย่างให้ครบตามจำนวนและระยะเวลา คือ

1. นำส่งแบบสอบถาม และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบกลับด้วยตนเอง นั้ได้รับภายใน 1 สัปดาห์ โดยการสอบถามทางโทรศัพท์
2. นำส่งแบบสอบถามแบบถึงมือผู้ตอบ โดยการส่งกลับหรือการตอบกลับทาง e-Mail
3. นำส่งแบบสอบถาม และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบกลับทางไปรษณีย์ภายใน 2 สัปดาห์ โดยการแนบซองเปล่าติดแสตมป์ และสอบถามทางโทรศัพท์ โดยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้
 1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมมาทำการตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ทำการบันทึกลงรหัสข้อมูล และประมวลผลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป
 2. เก็บข้อมูล ตรวจสอบ บันทึก และประมวลผล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
 3. นำข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลมาวิเคราะห์ และสรุปผลของข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้มีการใช้เครื่องมือหลายรูปแบบ จึงแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเภทของข้อมูล ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จะเป็นในรูปแบบของการวิเคราะห์เนื้อหา ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ และทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จากการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 550 คน โดยแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ซึ่งทำให้ผู้วิจัยแน่ใจได้ว่าข้อมูลที่นำมาประมวลผล เป็นข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และอยู่ในรูปแบบเดียวกันทั้งหมด ก่อนที่จะนำข้อมูลไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและตัวแบบโครงสร้าง โดยใช้ข้อมูลทางสถิติต่าง ๆ ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนาเป็นสถิติ (descriptive statistics) ที่ใช้บรรยายคุณลักษณะคุณสมบัติของประชากร เป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบแต่ละตัวแปร โดยจะคำนวณหาค่า

1.1 ค่าร้อยละ (percentage) และการแจกแจงความถี่ (frequency) ใช้อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

1.2 ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation--SD) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) เป็นการวัดความแตกต่างของตัวแปร ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสรุป และอธิบายลักษณะของตัวแปร

2. สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistic) เป็นการนำวิธีทางสถิติมาใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน (hypothesis testing) เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างน้อยเพียงใด ด้วยตัวแบบสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปร สาเหตุที่มีต่อตัวแปรผลทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม ตรวจสอบยืนยันผลของความสัมพันธ์ และการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (path analysis) การวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model--SEM) เป็นโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสถิติขั้นสูง เพื่อทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องทางสถิติพร้อมทั้งทราบผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้านความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และปัจจัยที่ส่งผล โดยสมการโครงสร้าง (structural equation) ประกอบด้วย ตัวปัจจัยเหตุ (antecedent variable) คือ ภาวะผู้นำแบบไทย และปัจจัยผล (dependent variable) คือ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยมีตัวแปรส่งผ่าน (mediators variable) คือ พฤติกรรมการทำงาน บุคลิกภาพ และความสุขของพนักงาน

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. วัดค่าความเที่ยงตรง (Validity) เพื่อหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence--IOC) ของแบบสอบถาม และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้

สอดคล้องกับเนื้อหา และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยให้มากที่สุด โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร. มนตรี พิริยะกุล
2. รองศาสตราจารย์ ดร. นภาพร ชันชนภา
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุพร สังขวรรณ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดิงศภักดิ์
5. อาจารย์ ดร. ชัยฤทธิ์ ทองรอด

ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความสอดคล้องแบบร่างแบบสอบถามด้วยการให้คะแนนในแต่ละข้อคำถามในระบบ IOC ให้ข้อเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่สอดคล้องหรือไม่เหมาะสม เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขในลำดับต่อไป

2. วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence--IOC)

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนในระบบ IOC ดังนี้

- 1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าสอดคล้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา
- 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา
- 1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา

การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC

$$IOC = \frac{\lambda_R}{N}$$

$$R = \text{ผลรวมคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ}$$

$$N = \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด}$$

$$IOC \text{ ที่เหมาะสม} = 0.5 \text{ ขึ้นไป}$$

ตาราง 12

ประเมินความสอดคล้อง (IOC)

ปัจจัย	IOC	Cronbach's Alpha
การรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทย (TLS--Thai Leadership Style)		
ด้านความปรารถนาดี (mercy)		0.82
1. ความปรารถนาดีของผู้นำที่มีต่อพนักงานภายในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน	1.0	
2. ความปรารถนาดีอย่างจริงใจที่ผู้นำส่งผ่านมากำพูดและการกระทำเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนสามารถรับรู้ได้	1.0	
3. การรับรู้ความปรารถนาดีของผู้นำมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อขวัญกำลังใจของพนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	0.8	
4. การแสดงออกถึงความปรารถนาดีที่จะทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข	0.8	
ด้านการให้ความช่วยเหลือ (leadership support)		0.875
1. การที่ผู้นำแสดงความช่วยเหลืออย่างจริงใจในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาการทำงานทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	1.0	
2. การให้ความช่วยเหลืออย่างจริงใจของผู้นำมีผลทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะทุ่มเทและเสียสละในการทำงานมากยิ่งขึ้น	1.0	
3. ความกรุณาของผู้นำมีผลทำให้พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติตนเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร	0.8	
4. การให้คำแนะนำปรึกษา พร้อมทั้งข้อเสนอแนะที่ผู้นำมอบให้เป็นความรู้ที่ช่วยให้พนักงานนำไปปฏิบัติและประสบความสำเร็จเสมอ	0.8	
ด้านการแสดงการยกย่อง (respect)		0.860
1. การที่ผู้นำแสดงความชื่นชมและความยินดีอย่างจริงใจกับผลงานของพนักงานจะกลายเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะสร้างผลงานใหม่ที่ดียิ่งขึ้นมากกว่าเดิม	1.0	

ตาราง 12 (ต่อ)

ปัจจัย	IOC	Cronbach's Alpha
2. การแสดงความชื่นชมอย่างจริงใจของผู้นำมีผลทำให้พนักงาน เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าในความสามารถของตน	1.0	0.903
3. ความสำเร็จที่ได้รับการชื่นชมทั้งจากผู้นำและเพื่อนร่วมงานมีผล ทำให้พนักงานมีความพร้อมที่จะเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ความยุติธรรมในด้านกระบวนการ (OJ--Procedural Justice)	0.8	
ความยุติธรรมในด้านกระบวนการ		
1. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่มีความชัดเจน โปร่งใส เสมอภาค และเท่าเทียมกันภายในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ จิตใจของพนักงาน	0.8	0.851
2. พนักงานทุกคนภายในองค์กรเดียวกัน ควรอยู่ภายใต้กฎ ระเบียบ และกติกาเดียวกัน	0.8	
3. ผู้นำควรแสดงออกอย่างโปร่งใสและจริงใจในการปฏิบัติต่อทุกคน อย่างเสมอภาคและเท่าเทียม	0.8	
4. องค์กรพิจารณาการทำงานอย่างเสมอภาค ยุติธรรม และเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (WR--Work Reflection)	1.0	
ด้านการแบ่งปัน (sharing)		0.851
1. ในการทำงานร่วมกัน ข้าพเจ้ามีความยินดีและมีความพร้อมที่จะให้ ความร่วมมือร่วมใจกับเพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกแผนก งานที่สังกัด	1.0	
2. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมขององค์กร ข้าพเจ้าตระหนักถึง ความสำเร็จของผลงานทั้งส่วนบุคคล ส่วนแผนกงาน และของ กิจการโดยรวม	1.0	
3. ความร่วมมือร่วมใจที่พนักงานทุกระดับมีให้แก่กันและกัน คือ พลังสำคัญที่จะผลักดันให้ผลงานของกิจการโดยรวมมุ่งสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมาย	1.0	

ตาราง 12 (ต่อ)

ปัจจัย	IOC	Cronbach's Alpha
ด้านทำตนให้เป็นประโยชน์ (self-support)		0.846
1. ข้าพเจ้ามีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง ให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ผลงาน มีคุณภาพได้มาตรฐาน	0.4	
2. ข้าพเจ้ามีความพร้อมที่จะใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่ให้ความช่วยเหลือ แก่เพื่อนร่วมงานในคราวจำเป็นให้เพื่อนร่วมงานมีผลงานบรรลุ เป้าหมาย	0.6	
3. ข้าพเจ้ามีความยินดีและมีความพร้อมที่จะใช้ศักยภาพทั้งหมดที่ตน มีอยู่ในการทำงานเพื่อให้ผลงานโดยรวมขององค์การบรรลุ เป้าหมาย	0.8	
4. ข้าพเจ้าจะรู้สึกภาคภูมิใจมากที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้าง ความสำเร็จให้แก่กิจการที่ข้าพเจ้าทำงานอยู่	0.8	
5. ข้าพเจ้ามีความยินดีที่จะให้ความร่วมมือร่วมใจกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งภายในและภายนอกแผนกงานที่ข้าพเจ้าสังกัดเพื่อสร้างผลงานที่ ดีกว่า	0.8	
บุคลิกภาพของพนักงาน (PR--Personality Reflection)		
ด้านการสื่อสาร (communication)		0.909
1. การทำงานภายในองค์การ การติดต่อสื่อสารกันทั้งภาษาพูดและ ภาษาเขียนเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงาน ร่วมกัน	1.0	
2. สำหรับท่าน การสื่อสารด้วยคำพูดและข้อเขียนที่เกี่ยวข้องกับงาน ของเพื่อนร่วมงานทุกระดับ มักส่งผลกระทบต่อความรู้สึกทาง จิตใจได้เสมอ	0.8	
3. สำหรับการทำงานร่วมกัน การใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนนั้นทุก คนควรคำนึงถึงความเหมาะสมและความถูกต้องตามกาลเทศะ	1.0	

ตาราง 12 (ต่อ)

ปัจจัย	IOC	Cronbach's Alpha
4. คำชมที่เหมาะสมของเพื่อนร่วมงานทุกระดับจะกลายเป็นพลังทางบวกให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานพร้อม ๆ กันไปกับการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน	0.8	0.900
ด้านการวางตนให้เหมาะสม (personality)		
1. สังคมในที่ทำงาน ความสุภาพ ความอ่อนน้อม และการวางตัวอย่างเหมาะสมเป็นสิ่งที่สำคัญมากในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย	0.8	0.880
2. การแสดงความเคารพนับถือต่อผู้ที่ควรได้รับความเคารพ และการให้เกียรติแก่ผู้ที่ควรให้เกียรติเป็นสิ่งที่สำคัญมากในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย	0.8	
3. การแสดงความเคารพนับถือต่อผู้อาวุโสทั้งทางด้านวัยวุฒิ คุณวุฒิ และคุณธรรม มีความสำคัญมากในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย	0.6	
4. การปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกคนและทุกระดับด้วยความเคารพ และให้เกียรติถือว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม	1.0	
5. ในสังคมเชิงวัฒนธรรมไทย การรู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน ความไม่โอ้อวด และการไม่แสดงความหยิ่งโสของหงอถือว่าเป็นคุณสมบัติที่ดีงาม	0.4	
ความสุขของพนักงาน (HE: Happy Employee)		0.880
ด้านความพอใจการทำงาน (job satisfaction)		
1. ข้าพเจ้ารู้สึกมีความสุขมาก ๆ ทุกครั้งที่ได้ทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	1.0	
2. ข้าพเจ้าไม่รู้สึกเบื่อที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดกับการทำงานที่ข้าพเจ้ารัก	1.0	
3. ข้าพเจ้ารู้สึกดีใจมากที่ค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาระบบทำงานให้ได้เกณฑ์มาตรฐานสากล	0.8	
4. ในขณะที่ได้ทำงานที่ข้าพเจ้ารักตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ข้าพเจ้าไม่รู้สึกว่าป็นภาระใด ๆ เลย	0.8	

ตาราง 12 (ต่อ)

ปัจจัย	IOC	Cronbach's Alpha
5. ในการทำงานที่ข้าพเจ้ารัก ข้าพเจ้ามีความตั้งใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและมีประสิทธิผลสูงสุดเท่าที่จะสามารถทำได้	1.0	0.822
ด้านการอุทิศตนและทุ่มเทในการทำงาน (job involvement)		
1. ข้าพเจ้ามีความสุขเมื่อสามารถที่จะทุ่มเทเสียสละให้กับการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ	1.0	0.854
2. ข้าพเจ้ามีความพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาที่เกิดจากการทำงานในหน้าที่	1.0	
3. ความล้มเหลวในการแก้ปัญหาไม่มีผลทำให้ข้าพเจ้าเกิดความรู้สึกท้อถอยที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาคต่อไป	1.0	
4. ข้าพเจ้ามีความพร้อมที่จะทุ่มเทเสียสละทั้งพลังทางกายและจิตใจเพื่อแก้ไขปัญหและพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อให้มีผลงานได้เกณฑ์มาตรฐาน	0.8	
ด้านการมีจิตสำนึกที่มุ่งกับงาน (work conscious)		
1. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะรับผิดชอบต่อการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	1.0	0.854
2. ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่า เมื่อมีจิตสำนึกที่มุ่งมั่นอยู่กับการแก้ไขปัญหในการทำงาน ย่อมมีโอกาสในการค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าในการแก้ไขปัญหาค	1.0	
3. ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่า เมื่อมีจิตใจที่มุ่งมั่นอยู่กับการพัฒนาระบบการทำงาน ย่อมมีโอกาสในการค้นพบวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ที่ดีกว่าทั้งในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มประสิทธิผลจากการดำเนินงาน	1.0	
4. การอยู่กับปัจจุบันด้วยการมีสติอย่างต่อเนื่องและมีสมาธิในการทำงานที่เรารับผิดชอบ ย่อมทำให้โอกาสในการทำงานผิดพลาดลดลงได้	1.0	

ตาราง 12 (ต่อ)

ปัจจัย	IOC	Cronbach's Alpha
ด้านการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน (self ability)		0.883
1. มีการตรวจสอบผลการทำงานอย่างมีเหตุมีผลตามลำดับขั้นตอน อย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการรวมทั้งมีการประเมินผลการ ทำงานทุกครั้ง	0.8	
2. มีความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานและ นำไปวางแผนในการทำงานครั้งต่อไปได้เป็นอย่างดี	0.8	
3. ใฝ่หาความรู้เพื่อนำมาใช้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่ เปลี่ยนไป เพื่อให้ผลงานออกมาตามมาตรฐาน	1.0	
4. มีการทบทวน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และนำมาปรับใช้ให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ของโลกองค์การยุคปัจจุบัน	0.8	
ความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment)		
ระดับความผูกพันต่อองค์กร		0.875
1. การอยู่ได้ทำงานด้วยความสุขในองค์กรแห่งนี้ เป็นสาเหตุที่ ข้าพเจ้าไม่คิดจะจากไป	1.0	
2. การทำงานในองค์กรแห่งนี้เหมือนได้อยู่กับครอบครัว	1.0	
3. องค์กรแห่งนี้ดูแลท่านเสมือนพนักงานในครอบครัว	1.0	
4. ข้าพเจ้าจะรักษาขององค์กรแห่งนี้ด้วยการทุ่มเทแรงกายและใจ	1.0	

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการและมาตรวัด

การวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และมาตรวัดตามตัวแปรหลัก ๆ ที่นำเสนอผ่านกรอบแนวคิด โดยแยกตามประเภทของตัวแปรและมาตรวัด ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบไทย (Thai Leadership Style--TLS) หมายถึง ผู้บริหารองค์การที่มีภาวะผู้นำแบบไทยในกระบวนการองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การโดยคำนึงถึงความสุขของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยอาศัยความเชื่อ ความศรัทธา ตามหลักพระพุทธศาสนา

ที่สังคมไทยใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ รวมถึงวิถีชีวิต ค่านิยมที่นำไปสู่เครื่องกำหนดพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของความเป็นคนไทย ตรงกับหลักพุทธธรรมเรียกว่า พรหมวิหาร 4 (four sublime states of mind) ซึ่งอยู่คู่กับวัฒนธรรมไทยมาช้านาน ประกอบด้วย

1. ความปรารถนาดี (mercy) คือ ความปรารถนาดีของผู้นำที่มีต่อพนักงานภายในองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อขวัญ และกำลังใจในการทำงาน ที่ส่งผ่านมาทางคำพูดและการกระทำ เป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนสามารถรับรู้ได้ ความปรารถนาดีของผู้นำมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีความผูกพันต่อองค์การ

2. ความช่วยเหลือ (leadership support) คือ การที่ผู้นำแสดงความช่วยเหลืออย่างจริงใจในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาการทำงาน ทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะทุ่มเท และเสียสละในการทำงานมากยิ่งขึ้น พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติตนเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ และคำแนะนำจากภาวะผู้นำทำให้พนักงานนำไปปฏิบัติจนได้รับความสำเร็จ

3. การแสดงการยกย่อง (respect) คือ การแสดงความชื่นชม และความยินดีอย่างจริงใจจากผู้นำกับผลงานของพนักงานเป็นแรงจูงใจ ให้พนักงานมีความกระตือรือร้นสร้างผลงานใหม่ที่ดียิ่งขึ้น พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และเห็นคุณค่าในความสามารถของตน พนักงานมีความพร้อมที่จะเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ

ความยุติธรรมในองค์การ (Organizational Justice--OJ) หมายถึง ความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ที่มีการบริหารจัดการทรัพยากรด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงาน ภายในองค์การอย่างยุติธรรม ไม่มีการแบ่งชนชั้นวรรณะ และไม่เลือกปฏิบัติ (equality) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติในองค์การมีความชัดเจน โปร่งใส เสมอภาค และเท่าเทียมกัน พนักงานทุกคนภายในองค์การเดียวกัน ได้รับการตัดสินภายใต้กฎระเบียบ และกติกาเดียวกัน ผู้นำต้องแสดงออกอย่างโปร่งใสและจริงใจในการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม

พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Work Reflection--WR) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของพนักงานในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่สะท้อนจากการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ผ่าน 2 มุมมอง คือ

1. ด้านการแบ่งปัน (sharing) คือ ความยินดีและมีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือร่วมใจกับเพื่อนร่วมงานทั้งภายใน และภายนอกแผนกงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย เพื่อผลักดันให้ผลงานมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน

2. ด้านทำตนให้เป็นประโยชน์ (self-support) คือ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ผลงานมีคุณภาพได้มาตรฐาน และพร้อมที่จะใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานในคราวจำเป็นให้เพื่อนร่วมงานมีผลงานบรรลุเป้าหมาย ทำให้รู้สึกภาคภูมิใจมากที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสำเร็จให้แก่กิจการที่ทำงานอยู่

บุคลิกภาพของพนักงาน (Personality Reflection--PR) หมายถึง ระดับบุคลิกภาพของพนักงานในองค์การที่แสดงออกแตกต่างกันตามความคิด ความรู้สึกและประสบการณ์ส่วนบุคคลที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ถ่ายทอดผ่าน 2 มุมมอง

1. ด้านการสื่อสาร (communication) คือ การทำงานภายในองค์การต้องมีการติดต่อสื่อสารกันทั้งภาษาพูดและภาษาเขียนที่เข้าใจในตัวบุคคลที่จะสื่อสาร ช่วยให้การงานและสัมพันธภาพเพื่อนร่วมงานทุกระดับเป็นไปด้วยดี การสื่อสารที่เหมาะสมของเพื่อนร่วมงานทุกระดับจะกลายเป็นพลังทางบวกให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานพร้อม ๆ กันไปกับการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

2. ด้านการวางตนให้เหมาะสม (personality) คือ การปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกคนและทุกระดับด้วยความเคารพ และให้เกียรติถือว่าเป็นสิ่งที่พึงาม การรู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน ความไม่โอ้อวด และการไม่แสดงความหยิ่งยโส ความเคารพนับถือต่อผู้อาวุโส ทั้งทางด้านวิทยุคุณวุฒิ และคุณธรรม มีความสำคัญมากในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ต่อความผูกพันต่อองค์การ

ความสุขของพนักงาน (Happy Employee--HE) หมายถึง การที่พนักงานมีความสุขในการทำงานที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ซึ่งส่งผลกับการทำงาน ดังนี้

1. ด้านความพอใจต่องาน (job satisfaction) คือ พนักงานจะมีความสุขทุกครั้งที่ได้ทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่รู้สึกเบื่อที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับการทำงาน มีความตั้งใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงที่สุดและมีประสิทธิผลสูงที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้
2. ด้านการอุทิศตนและทุ่มเทในการทำงาน (job involvement) คือ พนักงานจะรู้สึกมีความสุข เมื่อสามารถที่จะทุ่มเทเสียสละให้กับการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหา และพัฒนาระบบการทำงาน เพื่อให้มีผลงานได้เกณฑ์มาตรฐานอย่างไม่มีที่ถอย
3. ด้านการมีจิตสำนึกที่มุ่งกับงาน (work conscious) คือ พนักงานจะรู้สึกมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะรับผิดชอบต่อการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และพัฒนาระบบการทำงาน ย่อมมีโอกาสในการค้นพบวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ที่ดีกว่าทั้งในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มประสิทธิผลจากการดำเนินงาน มีสติอยู่กับปัจจุบัน และมีสมาธิในการทำงานที่เรารับผิดชอบ ย่อมทำให้โอกาสในการทำงานผิดพลาดลดลงได้
4. ด้านการใช้ความรู้ความสามารถ (self ability) คือ พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน และนำไปวางแผนในการทำงานครั้งต่อไปได้เป็นอย่างดี ตรวจสอบผลการทำงานอย่างมีเหตุมีผลตามลำดับขั้นตอนอย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการ รวมทั้งมีการประเมินผลการทำงานทุกครั้งและทบทวน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของโลกองค์การยุคปัจจุบัน

ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) หมายถึง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การจากภาวะผู้นำแบบไทย และความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ดูแลเอาใจใส่พนักงานเหมือนคนในครอบครัว ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ทุ่มเททั้งร่างกาย ปัญญา และจิตใจอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเหมือนเจ้าขององค์การ ทำให้เกิดความจงรักภักดีและผูกพันกับองค์การ

องค์การที่บริหารงานที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย (Thai Cultural Organizational Management--TCOM) หมายถึง องค์การที่มีภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยมุ่งเน้นความสุขของพนักงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย 4 มิติ คือ (1) มิติด้านภาวะผู้นำ ต้องประกอบด้วย ด้านความปรารถนาดี (mercy) ด้านความช่วยเหลือ (leadership support) ด้านการแสดงการยกย่อง (respect) และด้านความยุติธรรมในองค์การ (organizational justice) (2) มิติด้านพฤติกรรมพนักงานประกอบด้วย พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (work reflection) และบุคลิกภาพของพนักงาน (personality reflection) (3) มิติด้านความสุขของพนักงาน ประกอบด้วยด้านความพอใจต่องาน (job satisfaction) ด้านการอุทิศตน และทุ่มเทในการทำงาน (job involvement) ด้านการมีจิตสำนึกที่มุ่งกับงาน (work conscious) และด้านการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน (self-ability) และ (4) มิติความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) จากการศึกษาข้อมูลองค์การต่าง ๆ ในประเทศไทย องค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย มีจำนวนไม่น้อย แต่อาจไม่ได้กำหนดหลักการบริหารที่เป็นแบบแผน หรือบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้ไม่ได้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลองค์การเบื้องต้น เพื่อค้นหาองค์การที่มีคุณสมบัติทั้ง 4 มิติ และการได้รับความอนุเคราะห์จากองค์การที่ให้ความสำคัญกับการศึกษางานวิจัยนี้ องค์การที่บริหารงานเชิงวัฒนธรรมไทย ประกอบด้วย 6 องค์การ ได้แก่ (1) บริษัท อังกฤษตรางู (แอล. พี.) จำกัด (2) บริษัท วินสตาร์ จำกัด (3) บริษัท ฟู้ดสตาร์ จำกัด (4) บริษัท เอฟ พลัส จำกัด (5) บริษัท ดับเบิ้ลยูจีซี จำกัด และ (6) บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน) สาขาวังสะพุง

บทที่ 4

ผลการวิจัย

(Research Results)

งานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ” โดยการนำเสนอผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative research) จากการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัยซึ่งแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสองส่วน ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง คือ การวิเคราะห์สถิติภาคพรรณนา (descriptive statistics) เพื่อนำเสนอข้อมูลในส่วนของพื้นฐานทาง ประชากรศาสตร์และ ระดับการรับรู้ในตัวเชิงประจักษ์

ส่วนที่สอง คือ การวิเคราะห์สถิติภาคอนุมาน (inferential statistics) เป็นการนำเสนอข้อมูลเพื่อตอบสมมติฐาน

ตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative research) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในองค์การที่ศึกษา

สัญลักษณ์ใช้แทนตัวแปร

TLS หมายถึง ภาวะผู้นำแบบไทย (Thai leadership style)

TLS1 หมายถึง ด้านความปรารถนาดี (mercy)

TLS2 หมายถึง ด้านการให้ความช่วยเหลือ (leadership support)

TLS3 หมายถึง ด้านการแสดงการยกย่อง (respect)

OJ หมายถึง ความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย (organizational justice)

WR	หมายถึง	พฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กร (work reflection)
WR1	หมายถึง	ด้านการแบ่งปัน (sharing)
WR2	หมายถึง	ด้านทำตนให้เป็นประโยชน์ (self-support)
PR	หมายถึง	บุคลิกภาพของพนักงานในองค์กร (work reflection)
PR1	หมายถึง	ด้านการสื่อสาร (communication)
PR2	หมายถึง	ด้านการวางตนให้เหมาะสม (personality)
HE	หมายถึง	ความสุขของพนักงานในองค์กร (happy employee)
HE1	หมายถึง	ด้านความพอใจการทำงาน (job satisfaction)
HE2	หมายถึง	ด้านการอุทิศตนและทุ่มเทในการทำงาน (job involvement)
HE3	หมายถึง	ด้านการมีจิตสำนึกที่มุ่งกับงาน (work conscious)
HE4	หมายถึง	ด้านการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน (self ability)
OCOM	หมายถึง	ความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment)
สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ		
n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (mean)
SD	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
SE	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error)
CV	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร
Loading	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ของปัจจัยมีความสัมพันธ์กับตัวแปร
R^2	หมายถึง	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (squared multiple correlation) หรือ สัมประสิทธิ์พยากรณ์ (ค่าความเที่ยง)
χ^2	หมายถึง	ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square)
df	หมายถึง	องศาอิสระ (degree of freedom)
χ^2 / df	หมายถึง	ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (relative Chi-Square)
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (root mean square error of approximation)

RMR	หมายถึง	ดัชนีที่วัดค่าเฉลี่ยส่วนที่เหลือจากการเปรียบเทียบขนาดของ ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรของ ประชากร (root mean square residual)
P value	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
CFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (comparative fit index)
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (goodness of fit index)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (adjusted goodness of fit index)
NFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง บงชี้เป็นเปอร์เซ็นต์ (normal fit index)
RFI	หมายถึง	วัดระดับความสอดคล้อง แต่ไม่ได้แสดงผลเป็นเปอร์เซ็นต์ (relative fit index)
IFI	หมายถึง	วัดระดับความสอดคล้อง แต่ไม่ได้แสดงผลเป็นเปอร์เซ็นต์ ให้ความสำคัญกับการเปรียบเทียบกันระหว่างจำนวนองศาอิสระของทั้งสองตัวแบบ (incremental fit index)
TE	หมายถึง	อิทธิพลรวม (total effect)
DE	หมายถึง	อิทธิพลทางตรง (direct effect)
IE	หมายถึง	อิทธิพลทางอ้อม (indirect effect)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

การวิเคราะห์สถิติภาคพรรณนา (Descriptive Statistics)

หน่วยตัวอย่างที่เก็บแบบสอบถามจำนวน 550 ตัวอย่าง เป็นพนักงานขององค์กรที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์ว่า ผู้บริหารองค์กรมีภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยข้อมูลพื้นฐานทางประชากรของหน่วยตัวอย่างดังแสดงในตาราง 13-14

ตาราง 13

ข้อมูลแสดงเพศและการศึกษา

ตัวแปร	ลักษณะ	ความถี่	ร้อยละ
เพศ	ชาย	230	41.82
	หญิง	320	58.18
การศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	240	43.64
	ปริญญาตรี	271	49.27
	สูงกว่าปริญญาตรี	39	7.09

ตาราง 14

ข้อมูลแสดงอายุ

ตัวแปร	MIN	MAX	MEDIAN	$\bar{X}$	SD
อายุ	20	63	34	32.15	8.04

จากตาราง 13-14 หน่วยตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็น ร้อยละ 58.18 โดยกลุ่มการศึกษาที่มากที่สุด คือ ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ประมาณ 49.27 รองลงมา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 44 อายุเฉลี่ย คือ 33 ปี มีรชฐาน คือ 34 ปี แสดงว่า ตัวอย่างครึ่งหนึ่งมีอายุน้อยกว่า 34 ปี

ตาราง 15

ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยด้านความปรารถนาดี

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	CV	แปลผล
การรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทย				
(Thai Leadership Style--TLS)				
ด้านความปรารถนาดี (mercy)				
1. ความปรารถนาดีของผู้นำที่มีต่อ				
พนักงานภายในองค์กร เป็นสิ่งที่มี				
ความสำคัญอย่างยิ่งต่อขวัญและกำลังใจ	4.528	0.640	0.143	มากที่สุด
ในการทำงาน				
2. ความปรารถนาดีอย่างจริงใจที่ผู้นำ				
ส่งผ่านมาทางคำพูด และการกระทำเป็น				
สิ่งที่พนักงานทุกคนสามารถรับรู้ได้	4.423	0.695	0.157	มาก
3. การรับรู้ความปรารถนาดีของผู้นำมี				
อิทธิพลอย่างยิ่งต่อขวัญกำลังใจของ				
พนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	4.404	0.713	0.162	มาก
4. การแสดงออกถึงความปรารถนาดีที่จะ				
ทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกัน				
อย่างมีความสุข	4.409	0.712	0.162	มาก
ภาพรวม	4.439	0.584	0.131	มาก

ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยในด้านความปรารถนาดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นในการรับรู้มากที่สุด คือ ความปรารถนาดีของผู้นำที่มีต่อพนักงานภายในองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อขวัญ และกำลังใจในการทำงาน โดยค่าเฉลี่ย คือ 4.528 และ ค่า สัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.143 แสดงว่า ลักษณะของผู้นำที่มีความปรารถนาดีต่อพนักงานภายในองค์กรเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ตาราง 16

ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยในด้านความช่วยเหลือ

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	CV	แปลผล
ด้านการให้ความช่วยเหลือ (Leadership support)				
1. การที่ผู้นำแสดงความช่วยเหลืออย่างจริงจังในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาการทำงานทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.453	0.713	0.160	มากที่สุด
2. การให้ความช่วยเหลืออย่างจริงจังของผู้นำมีผลทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะทุ่มเทและเสียสละในการทำงานมากยิ่งขึ้น	4.382	0.729	0.167	มาก
3. ความกรุณาของผู้นำมีผลทำให้พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติตนเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร	4.273	0.743	0.174	มาก
4. การให้คำแนะนำปรึกษา พร้อมทั้งข้อเสนอแนะที่ผู้นำมอบให้เป็นความรู้ที่ทำให้พนักงานนำไปปฏิบัติและได้รับความสำเร็จเสมอ	4.312	0.744	0.173	มาก
ภาพรวม	4.354	0.615	0.134	มาก

ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยในด้านการช่วยเหลือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ข้อมูลในการรับรู้มากที่สุด คือ การที่ผู้นำแสดงความช่วยเหลืออย่างจริงใจในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาการทำงานทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.453 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.160 แสดงว่า ลักษณะของผู้นำที่มีการช่วยเหลืออย่างจริงใจในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาการทำงาน ส่งผลให้พนักงานมีความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ตาราง 17

ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยในด้านการยกย่อง

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	CV	แปลผล
ด้านการแสดงการยกย่อง (respect)				
1. การที่ผู้นำแสดงความชื่นชมและความยินดีอย่างจริงใจกับผลงานของพนักงานจะกลายเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะสร้างผลงานใหม่ที่ดียิ่งขึ้นมากกว่าเดิม	4.437	0.690	0.155	มาก
2. การแสดงความชื่นชมอย่างจริงใจของผู้นำมีผลทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าในความสามารถของตน	4.441	0.684	0.154	มาก
3. ความสำเร็จที่ได้รับการชื่นชมทั้งจากผู้นำและเพื่อนร่วมงานมีผลทำให้พนักงานมีความพร้อมที่จะเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร	4.307	0.741	0.172	มาก
ภาพรวม	4.401	0.617	0.141	มาก

ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยในด้านการยกย่อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ข้อมูลในการรับรู้มากในระดับเดียวกัน คือ การที่ผู้นำ แสดงความชื่นชมและความยินดีอย่างจริงใจกับผลงานของพนักงานจะกลายเป็นแรงจูงใจ ให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะสร้างผลงานใหม่ที่ดียิ่งขึ้นมากกว่าเดิม และการ แสดงความชื่นชมอย่างจริงใจของผู้นำมีผลทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และ เห็นคุณค่าในความสามารถของตน โดยมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน คือ 4.437, 4.441 และ ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.155 และ 0.154 แสดงว่า ลักษณะของผู้นำที่ แสดงความชื่นชม และความยินดีส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกในคุณค่าของตนเอง และ จะส่งผลต่อการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายดียิ่งขึ้น

ตาราง 18

ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยในด้านความยุติธรรมเท่าเทียม

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	CV	แปลผล
ด้านความอุเบกขา (neutrality) = ความเป็นกลาง ยุติธรรมเท่าเทียม				
1. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนว ปฏิบัติที่มีความชัดเจน โปร่งใส เสมอภาค และเท่า เทียมกันภายในองค์กรมี ความสำคัญอย่างยิ่งต่อจิตใจ ของบุคลากร	4.434	0.753	0.170	มาก
2. บุคลากรทุกคนภายในองค์กร เดียวกัน ควรอยู่ภายใต้กฎ ระเบียบ และกติกาเดียวกัน	4.472	0.709	0.159	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	CV	แปลผล
3. ผู้นำควรแสดงออกอย่าง โปร่งใสและจริงใจในการ ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาค และเท่าเทียม	4.514	0.724	0.160	มากที่สุด
4. ความเสมอภาค ยุติธรรม และความเท่าเทียมย่อม ก่อให้เกิดความรักความสามัคคี ตลอดจนความร่วมมือร่วมใจ ในการทำงานภายในองค์กร	4.473	0.727	0.162	มาก
ภาพรวม	4.473	0.641	0.143	มาก

ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยในด้านความเป็นกลาง ยุติธรรมและเท่าเทียม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ข้อมูลในการรับรู้มากที่สุด คือ ผู้นำควรแสดงออกอย่างโปร่งใส และจริงใจในการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.534 และ ค่า สัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.166 โดยถ้ามองในส่วนของความแตกต่างในกลุ่ม ประเด็นเรื่อง พนักงานทุกคนภายในองค์กรเดียวกัน ควรอยู่ภายใต้กฎ ระเบียบ และกติกาเดียวกัน จะมีความแตกต่างกันน้อยสุด โดยสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร คือ (CV) คือ 0.156 แสดงว่า ลักษณะของผู้นำที่มีความโปร่งใส และยึดกติกาขององค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญ

ตาราง 19

ระดับการมีพฤติกรรมการทำงานของพนักงานด้านการแบ่งปัน (Sharing)

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	CV	แปลผล
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การเชิงพุทธ (Buddhist Organizational Citizenship--BOC) ด้านการให้ (giving) = การให้ การแบ่งปัน ความเอื้อเฟื้อ ความเสียสละ				
1. ในการทำงานร่วมกัน ข้าพเจ้ามี ความยินดีและมีความพร้อมที่จะ ให้ความร่วมมือร่วมใจกับเพื่อน ร่วมงานทั้งภายในและภายนอก แผนงานที่สังกัด	4.422	0.664	0.150	มาก
2. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมของ องค์การ ข้าพเจ้าตระหนักถึง ความสำเร็จของผลงานทั้งส่วน บุคคล ส่วนแผนงาน และของ กิจการโดยรวม	4.402	0.690	0.157	มาก
3. ความร่วมมือร่วมใจที่บุคลากร ทุกระดับมีให้แก่กันและกัน คือ พลังสำคัญที่จะผลักดันให้ ผลงานของกิจการโดยรวมมุ่งสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมาย	4.509	0.681	0.151	มากที่สุด
ภาพรวม	3.941	0.415	0.105	มาก

ระดับพฤติกรรมการทำงาน ด้านการให้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่แสดงออกมากที่สุด คือ ความร่วมมือร่วมใจที่พนักงานทุกระดับมีให้แกกัน และกัน คือ พลังสำคัญที่จะผลักดันให้ผลงานของกิจการ โดยรวมมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.508 และ ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.151

ตาราง 20

พฤติกรรมการทำงานของพนักงานด้านทำตนให้เป็นประโยชน์ (Self-Support)

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	CV	แปลผล
ด้านอัตถจริยา (useful conduct) = ทำตนให้เป็นประโยชน์				
1. ข้าพเจ้ามีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ผลงานมีคุณภาพได้มาตรฐาน	4.406	0.685	0.156	มาก
2. ข้าพเจ้ามีความพร้อมที่จะใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานในคราวจำเป็นให้เพื่อนร่วมงานมีผลงานบรรลุเป้าหมาย	4.397	0.689	0.157	มาก
3. ข้าพเจ้ามีความยินดีและมีความพร้อมที่จะใช้ศักยภาพทั้งหมดที่ตนมีอยู่ในการทำงานเพื่อให้ผลงานโดยรวมขององค์กรบรรลุเป้าหมาย	4.448	0.672	0.151	มาก

ตาราง 20 (ต่อ)

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	CV	แปลผล
4. ข้าพเจ้าจะรู้สึกภาคภูมิใจมากที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสำเร็จให้แก่กิจการที่ข้าพเจ้าทำงานอยู่	4.479	0.673	0.150	มาก
5. ข้าพเจ้ามีความยินดีที่จะให้ความร่วมมือร่วมใจกับเพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกแผนกงานที่ข้าพเจ้าสังกัดเพื่อสร้างผลงานที่ดีกว่า	4.447	0.679	0.153	มาก
ภาพรวม	4.435	0.582	0.131	มาก

ระดับพฤติกรรมการทำงานในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยด้านทำตนให้เป็นประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่แสดงออกมากที่สุด คือ พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจมากที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสำเร็จให้แก่กิจการที่ข้าพเจ้าทำงานอยู่ โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.479 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.149

ตาราง 21

ระดับบุคลิกภาพของพนักงานด้านการสื่อสาร (Communication)

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	CV	แปลผล
ด้านปิยวาจา (kindly speech) = คำพูดที่สุภาพ ไพเราะ เหมาะสม				
1. การทำงานภายในองค์กร การ ติดต่อสื่อสารกันทั้งภาษาพูดและ ภาษาเขียนเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น และสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงาน ร่วมกัน	4.472	0.660	0.148	มาก
2. สำหรับข้าพเจ้า การสื่อสารด้วย คำพูดและข้อเขียนที่เกี่ยวข้องกับ งานของเพื่อนร่วมงานทุกระดับ มักส่งผลกระทบต่อความรู้สึกทาง จิตใจได้เสมอ	4.269	0.763	0.179	มาก
3. สำหรับการทำงานร่วมกัน การใช้ ภาษาพูดและภาษาเขียนนั้นทุกคน ควรคำนึงถึงความเหมาะสมและ ความถูกต้องตามกาลเทศะ	4.468	0.699	0.156	มาก
4. คำชมที่เหมาะสมของเพื่อน ร่วมงานทุกระดับจะกลายเป็นพลัง ทางบวกให้บุคลากรมีขวัญและ กำลังใจในการทำงานพร้อม ๆ กัน ไปกับการสร้างบรรยากาศที่ดีใน การทำงานร่วมกัน	4.420	0.715	0.162	มาก
ภาพรวม	4.407	0.587	0.133	มาก

ระดับบุคลิกภาพ ด้านการสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่แสดงออกมากที่สุด คือ เมื่อมีการทำงานร่วมกันภายในองค์กร การติดต่อสื่อสารกันทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน โดยมีความเข้าใจในตัวบุคคลที่จะสื่อสาร เป็นสิ่งที่รับรู้มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.473 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.147

ตาราง 22

ระดับบุคลิกภาพ ของพนักงานด้านการวางตนให้เหมาะสม (Personality)

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	CV	แปลผล
บุคลิกภาพและทัศนคติของพนักงาน				
(Personality Reflection--PR)				
การวางตนให้เหมาะสม (personality)				
1. สังคมในที่ทำงาน ความสุภาพ ความอ่อนน้อม และการวางตัวอย่างเหมาะสมเป็นสิ่งที่สำคัญมากในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย	4.447	0.663	0.149	มาก
2. การแสดงความเคารพนับถือต่อผู้ที่ควรได้รับความเคารพ และการให้เกียรติแก่ผู้ที่ควรให้เกียรติเป็นสิ่งที่สำคัญมากในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย	4.454	0.685	0.154	มาก
3. การแสดงความเคารพนับถือต่อผู้อาวุโสทั้งทางด้านวัยวุฒิ คุณวุฒิ และคุณธรรม มีความสำคัญมากในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย	4.486	0.652	0.145	มาก
4. การปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกคนและทุกระดับด้วยความเคารพและให้เกียรติถือว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม	4.509	0.673	0.149	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	CV	แปลผล
5. ในสังคมเชิงวัฒนธรรมไทย การรู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน ความไม่โอ้อวด และการไม่แสดงความหยิ่งโสของห้องถือว่าเป็นคุณสมบัติที่ดีงาม	4.500	0.632	0.141	มาก
ภาพรวม	4.479	0.559	0.125	มาก

ระดับพฤติกรรมการเป็นพนักงานขององค์กรในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยด้านการวางตนให้เหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่แสดงออกมากที่สุด คือ พนักงานการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกคน และทุกระดับ ด้วยความเคารพและให้เกียรติ ถือว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.509 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.149 ในขณะที่ประเด็นในเรื่องการรู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน ความไม่โอ้อวด และการไม่แสดงความหยิ่งโสของห้องถือว่าเป็นคุณสมบัติที่ดีงาม เป็นประเด็นที่มีการเลือกเกาะกลุ่มมากที่สุดจากค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.141

ตาราง 23

ระดับความสุขของพนักงานในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยด้านความพอใจ
ต่องาน (Job Satisfaction)

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	CV	แปลผล
ความสุขของพนักงาน (Happy Employee--HE)				
ด้านความพอใจในงาน (job satisfaction))				
1. ข้าพเจ้ารู้สึกมีความสุขมาก ๆ ทุกครั้งที่ได้ทำงาน ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.226	0.689	0.163	มาก
2. ข้าพเจ้าไม่รู้สึกเบื่อที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การทำงานที่ข้าพเจ้ารัก	4.137	0.760	0.184	มาก

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	CV	แปลผล
3. ข้าพเจ้ารู้สึกดีใจมากที่ค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาระบบทำงานให้ได้เกณฑ์มาตรฐานสากล	4.322	0.714	0.161	มาก
4. ในขณะที่ได้ทำงานที่ข้าพเจ้ารักตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ข้าพเจ้าไม่รู้สึกว่าเป็นภาระใด ๆ เลย	4.249	0.747	0.176	มาก
5. ในการทำงานที่ข้าพเจ้ารัก ข้าพเจ้ามีความตั้งใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและมีประสิทธิผลสูงสุดเท่าที่จะสามารถทำได้	4.401	0.687	0.156	มากที่สุด
ภาพรวม	4.267	0.592	0.139	มาก

ระดับความสุขของพนักงานในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยด้านความพอใจในงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่แสดงออกมากที่สุด คือ ความตั้งใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และมีประสิทธิผลสูงสุดเท่าที่จะสามารถทำได้ โดยมีค่าเฉลี่ยคือ 4.401 และ ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.156 รองลงมา คือ การรู้สึกดีใจที่ค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาระบบทำงานให้ได้เกณฑ์มาตรฐานสากล โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.322 และ ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.161

ตาราง 24

ระดับความสุขของพนักงานขององค์กรในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย
ด้านการอุทิศตัวและทุ่มเทในการทำงาน (Job Involvement)

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	CV	แปลผล
ความสุขของพนักงาน (Happy Employee--HE)				
ด้านการอุทิศตัวและทุ่มเทให้กับงาน (job involvement)				
1. ข้าพเจ้ามีความสุข เมื่อสามารถที่จะทุ่มเท เสียสละให้กับการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ	4.353	0.682	0.157	มากที่สุด
2. ข้าพเจ้ามีความพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาที่ เกิดจากการทำงานในหน้าที่	4.304	0.715	0.166	มาก
3. ความล้มเหลวในการแก้ปัญหาไม่มีผลทำให้ ข้าพเจ้าเกิดความรู้สึกท้อถอยที่จะค้นหาวิธีการ ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาค่อยไป	4.098	0.794	0.194	มาก
4. ข้าพเจ้ามีความพร้อมที่จะทุ่มเทเสียสละทั้งพลัง ทางกายและจิตใจ เพื่อแก้ไขปัญหและพัฒนา ระบบการทำงาน เพื่อให้มีผลงานได้เกณฑ์ มาตรฐาน	4.265	0.764	0.179	มาก
ภาพรวม	4.254	0.636	0.149	มาก

ระดับความสุขของพนักงานในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยด้านการทุ่มเท
การทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่แสดงออกมากที่สุด คือ ความยินดี
และมีความพร้อมที่จะทุ่มเทเสียสละให้กับการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่าง
เต็มกำลังความสามารถ โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.353 และ ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร
(CV) คือ 0.157 และระดับน้อยที่สุด คือ ประเด็นความล้มเหลวในการแก้ปัญหาไม่มีผล

ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ถ้อยที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไข
ปัญหาต่อไป โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.098 และ ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ
0.194

ตาราง 25

ระดับระดับความสุขของพนักงานในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย
ด้านการมีจิตสำนึกที่มุ่งกับงาน (Work Conscious)

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	CV	แปลผล
ความสุขของพนักงาน (Happy Employee--HE)				
ด้านการมีจิตสำนึกอยู่กับงาน (work conscious)				
1. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะรับผิดชอบ ต่อการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.429	0.648	0.146	มาก
2. ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่า เมื่อมีจิตสำนึกที่มุ่งมั่น อยู่กับการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ย่อมมี โอกาสในการค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่า ในการแก้ไขปัญหา	4.354	0.725	0.166	มาก
3. ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่า เมื่อมีจิตใจที่มุ่งมั่นอยู่ กับการพัฒนาระบบการทำงาน ย่อมมีโอกา สในการค้นพบวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ที่ ดีกว่าทั้งในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และเพิ่มประสิทธิผลจากการดำเนินงาน	4.370	0.661	0.151	มาก
4. การอยู่กับปัจจุบันด้วยการมีสติอย่างต่อเนื่อง และมีสมาธิในการทำงานที่เรารับผิดชอบ ย่อมทำให้โอกาสในการทำงานผิดพลาด ลดลงได้	4.442	0.658	0.148	มากที่สุด
ภาพรวม	4.398	0.562	0.128	มาก

ระดับความสุขของพนักงานในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยด้านการมีสำนึกที่มุ่งอยู่กับงานที่ทำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่แสดงออกมากที่สุด คือ การอยู่กับปัจจุบันด้วยการมีสติอย่างต่อเนื่อง และมีสมาธิจิตในการทำงานที่เรารับผิดชอบ ย่อมทำให้โอกาสในการทำงานผิดพลาดลดลงได้ โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.442 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.148

ตาราง 26

ระดับความสุขของพนักงานในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยด้านการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน (Self Ability)

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	CV	แปลผล
ความสุขของพนักงาน (Happy Employee--HE)				
ด้านการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน (self-ability)				
1. มีการตรวจสอบผลการทำงานอย่างมีเหตุมีผล ตามลำดับขั้นตอนอย่างเป็นระบบตามหลัก วิชาการรวมทั้งมีการประเมินผลการทำงานทุกครั้ง	4.364	0.672	0.154	มาก
2. มีความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์ ในการทำงานและนำไปวางแผนในการทำงาน ครั้งต่อไปได้เป็นอย่างดี	4.352	0.679	0.156	มาก
3. ใฝ่หาความรู้เพื่อนำมาใช้อย่างเหมาะสมตาม สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เพื่อให้ผลงานออกมา ตามมาตรฐาน	4.367	0.671	0.154	มาก
4. มีการทบทวน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและ นำมาปรับใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์ของโลก องค์กรยุคปัจจุบัน	4.351	0.680	0.156	มาก
ภาพรวม	4.368	0.684	0.167	มาก

ระดับความสุขของพนักงานในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยด้านการใช้ความรู้ความสามารถ เพื่อสนับสนุนเพื่อให้การทำงานอย่างมีความสุข โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยทุกประเด็นมีระดับใกล้เคียงกันทั้งในค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร

ตาราง 27

ระดับความผูกพันต่อองค์กร (*Organizational Commitment*)

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	CV	แปล ผล
ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment--OCOM)				
ระดับความผูกพันต่อองค์กร				
1. การอยู่ได้ทำงานด้วยความสุขในองค์กรแห่งนี้ เป็นสาเหตุที่ข้าพเจ้าไม่คิดจะจากไป	4.46		0.14	มากที่สุด
	4	0.632	2	
2. การทำงานในองค์กรแห่งนี้เหมือนได้อยู่กับครอบครัว	4.37		0.14	มากที่สุด
	8	0.629	4	
3. องค์กรแห่งนี้ดูแลท่านเสมือนพนักงานในครอบครัว	4.37		0.14	มากที่สุด
	7	0.631	5	
4. ข้าพเจ้าจะรักษาองค์กรแห่งนี้ด้วยการทุ่มเทแรงกายและใจ	4.38		0.14	มากที่สุด
	9	0.643	7	
ภาพรวม	4.37		0.15	มากที่สุด
	6	0.654	0	

ระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยทุกประเด็นมีระดับใกล้เคียงกันทั้งในค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร โดยที่ประเด็นการได้ทำงานด้วยความสุขในองค์กรแห่งนี้ เป็นสาเหตุที่ข้าพเจ้าไม่คิดจะจากไปมีค่ามากที่สุด และเกาะกลุ่มกันมากที่สุด

ตาราง 28

สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) การรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	CV	แปลผล
การรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทย (Thai Leadership Style--TLS)				
ด้านความปรารถนาดี (mercy)	4.439	0.584	0.131	มาก
ด้านการให้ความช่วยเหลือ (leadership support)	4.354	0.615	0.134	มาก
ด้านการแสดงการยกย่อง (respect)	4.401	0.617	0.141	มาก
ความยุติธรรมในองค์การ (Organizational Justice--OJ)				
ด้านความเป็นกลางความเท่าเทียม	4.475	0.640	0.143	มาก
พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Work Reflection--WR)				
ด้านการแบ่งปัน (sharing)	3.942	0.415	0.105	มาก
ด้านทำตนให้เป็นประโยชน์ (self-support)	4.435	0.682	0.514	มาก
บุคลิกภาพของพนักงาน (Personality Reflection--PR)				
ด้านการสื่อสาร (communication)	4.412	0.587	0.133	มาก
ด้านการวางตนให้เหมาะสม (personality)	4.479	0.559	0.125	มาก
ความสุขของพนักงาน (Happy Employee--HE)				
ด้านความพอใจการทำงาน	4.267	0.592	0.139	มาก
ด้านการอุทิศตัวและการทุ่มเทในการทำงาน	4.254	0.636	0.149	มาก
ด้านการมีจิตสำนึกอยู่กับงาน	4.398	0.562	0.128	มาก
ด้านการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน	4.368	0.684	0.167	มาก

ตาราง 28 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	CV	แปลผล
ความผูกพันต่อองค์กร				
(Organizational Commitment--OCOM)				
ได้ทำงานด้วยความสุขในองค์กรนี้ เป็นสาเหตุที่ข้าพเจ้า ไม่คิดจากไป	4.464	0.632	0.142	มากที่สุด
ระดับความผูกพันต่อองค์กรรวม	4.376	0.654	0.150	มาก

จากตาราง 28 สรุปได้ว่า ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment--OCOM) อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.464 และ ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.142 โดยประเด็นที่แสดงออกมากที่สุด คือ ได้ทำงานด้วยความสุขในองค์กรนี้ เป็นสาเหตุที่ข้าพเจ้าไม่คิดจากไป ส่วนประเด็นสนับสนุนอื่น ๆ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยทุกประเด็นมีระดับใกล้เคียงกันทั้งในค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร

การรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการรับรู้สูงสุด คือ (1) ด้านความปรารถนาดี (mercy) ภาวะผู้นำแสดงออกต่อพนักงานภายในองค์กร ความปรารถนาดีของผู้นำ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยค่าเฉลี่ย คือ 4.528 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.143 แสดงว่า ลักษณะของผู้นำที่มีความปรารถนาดีต่อพนักงานภายในองค์กรเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานมากที่สุด (2) ด้านการยกย่อง (respect) การที่ผู้นำแสดงความชื่นชมและความยินดีอย่างจริงใจกับผลงานของพนักงาน จะกลายเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะสร้างผลงานใหม่ที่ดียิ่งขึ้นมากกว่าเดิม และการแสดงความชื่นชมอย่างจริงใจของผู้นำมีผลทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และเห็นคุณค่าในความสามารถของตน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.441 และ

ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.154 แสดงว่า ลักษณะของผู้หน้าที่แสดง ความชื่นชม และความยินดีส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกในคุณค่าของตนเอง และจะส่งผลต่อ การที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายดียิ่งขึ้น (3) ด้านการช่วยเหลือ (leadership support) ประเด็นที่ได้รับรู้สูงสุด คือ การที่ผู้นำแสดงความช่วยเหลืออย่างจริงใจในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาการทำงานทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้นที่จะทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.453 และ ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.160 แสดงว่า ลักษณะของผู้นำที่มีการช่วยเหลืออย่างจริงใจในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนา การทำงาน ส่งผลให้พนักงานมีความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ความยุติธรรมในองค์การ (organizational justice) ที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ประเด็นที่ส่งผลต่อการรับรู้สูงสุด คือ ด้านความเป็นกลาง ยุติธรรมและเท่าเทียม คือ ผู้นำ ควรแสดงออกอย่างโปร่งใส และจริงใจในการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่า เทียม โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.534 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.166 โดยถ้ามองในส่วนของความแตกต่างในกลุ่ม แสดงว่า ลักษณะของผู้นำที่มีความโปร่งใส และยึดกติกาขององค์การเป็นเรื่องที่สำคัญ

พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (work reflection) องค์ประกอบที่ส่งผลต่อ การรับรู้สูงสุด คือ (1) ด้านทำตนให้เป็นประโยชน์ (self-support) คือ พนักงานรู้สึก ภาคภูมิใจมากที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสำเร็จให้แก่กิจการที่ข้าพเจ้าทำงานอยู่ โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.479 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.149 และ (2) ด้านการแบ่งปัน (sharing) ประเด็นที่แสดงออกมากที่สุด คือ ความร่วมมือร่วมใจ ที่พนักงานทุกระดับมีให้แกกันและกัน คือ พลังสำคัญที่จะผลักดันให้ผลงานของกิจการ โดยรวมมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.508 และ ค่าสัมประสิทธิ์ แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.151

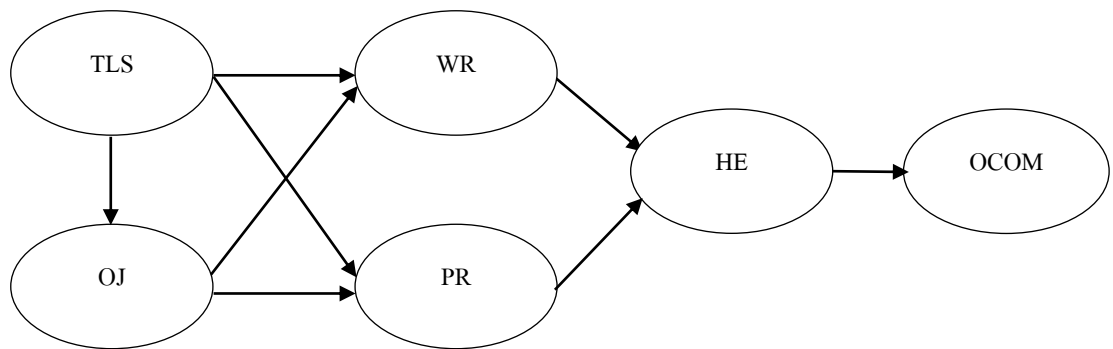
บุคลิกภาพของพนักงาน (personality reflection) องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการ รับรู้สูงสุด คือ (1) ด้านการวางตนให้เหมาะสม (personality) โดยประเด็นที่แสดงออก มากที่สุด คือ พนักงานการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกคน และทุกระดับ ด้วยความเคารพ และให้เกียรติ ถือว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.509 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความ ผันแปร (CV) คือ 0.149 (2) ด้านการสื่อสาร (communication) โดยประเด็นที่แสดงออก

มากที่สุด คือ เมื่อมีการทำงานร่วมกันภายในองค์กร การติดต่อสื่อสารกันทั้งภาษาพูด และภาษาเขียน โดยมีความเข้าใจในตัวบุคคลที่จะสื่อสาร เป็นสิ่งที่รับรู้มากที่สุด โดยมี ค่าเฉลี่ย คือ 4.473 และ ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.147

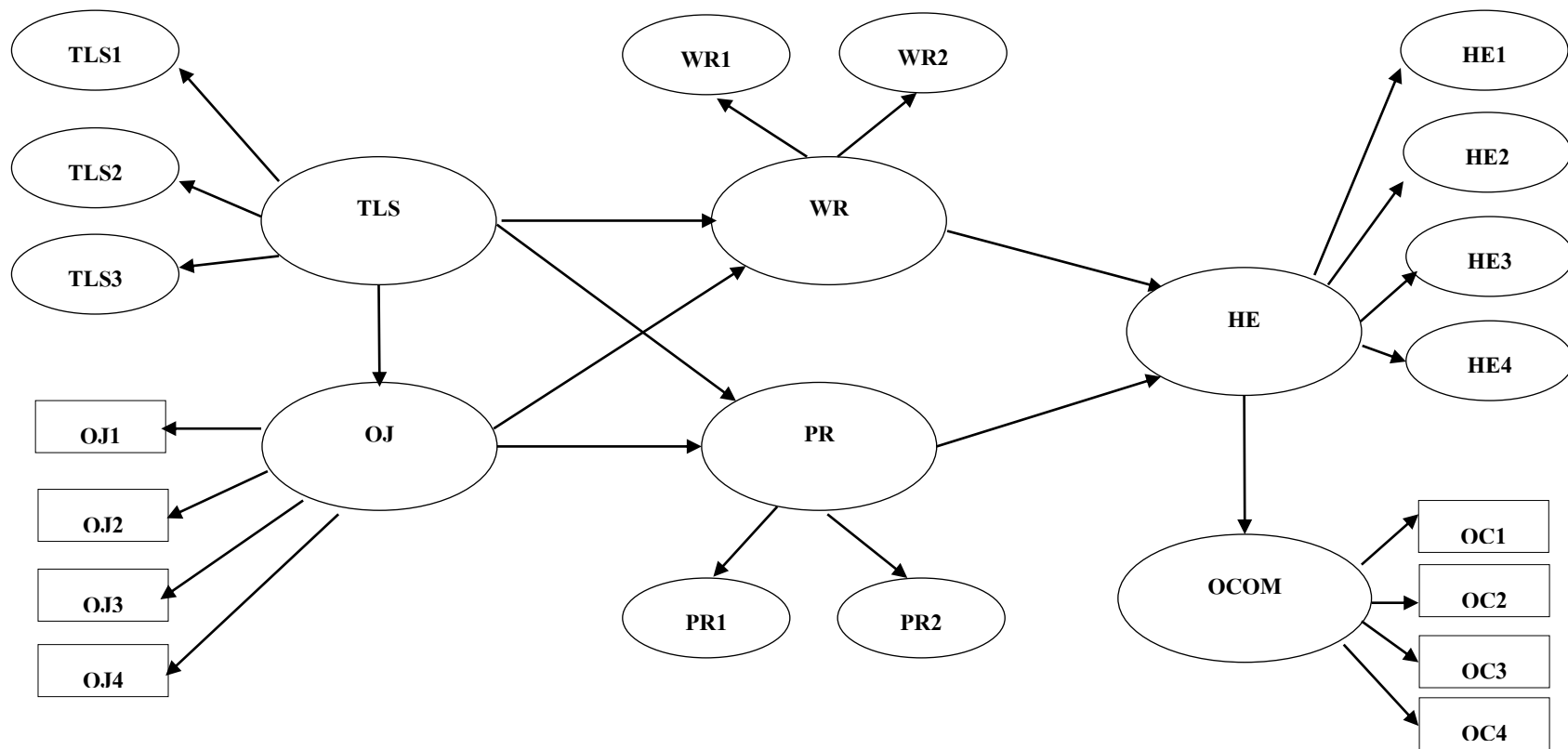
ความสุขของพนักงาน (happy employee) ในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการรับรู้สูงสุด คือ (1) ด้านการมีจิตสำนึกที่มุ่งกับงาน (work conscious) โดยประเด็นที่แสดงออกมากที่สุด คือ การอยู่กับปัจจุบันด้วยการมีสติอย่างต่อเนื่อง และมีสมาธิจิตในการทำงานที่เรารับผิดชอบ ย่อมทำให้โอกาสในการทำงาน ผิดพลาดลดลงได้ โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.442 และ ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.148 (2) ด้านการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน (self ability) เพื่อสนับสนุน เพื่อให้การทำงานอย่างมีความสุข โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยทุกประเด็นมีระดับใกล้เคียงกันทั้งในค่าเฉลี่ยรวม 4.368 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) รวม 0.167 (3) ด้านความพอใจต่องาน (job satisfaction) โดยประเด็นที่แสดงออกมากที่สุด คือ ความตั้งใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และมีประสิทธิผลสูงที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ โดยมี ค่าเฉลี่ย คือ 4.401 และ ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.156 และ (4) ด้านการอุทิศตัวและทุ่มเทในการทำงาน (job involvement) โดยประเด็นที่แสดงออกมากที่สุด คือ ความยินดีและมีความพร้อมที่จะทุ่มเทเสียสละให้กับการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.353 และ ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.157

การวิเคราะห์สถิติภาคอนุมาน (Inferential Statistics)

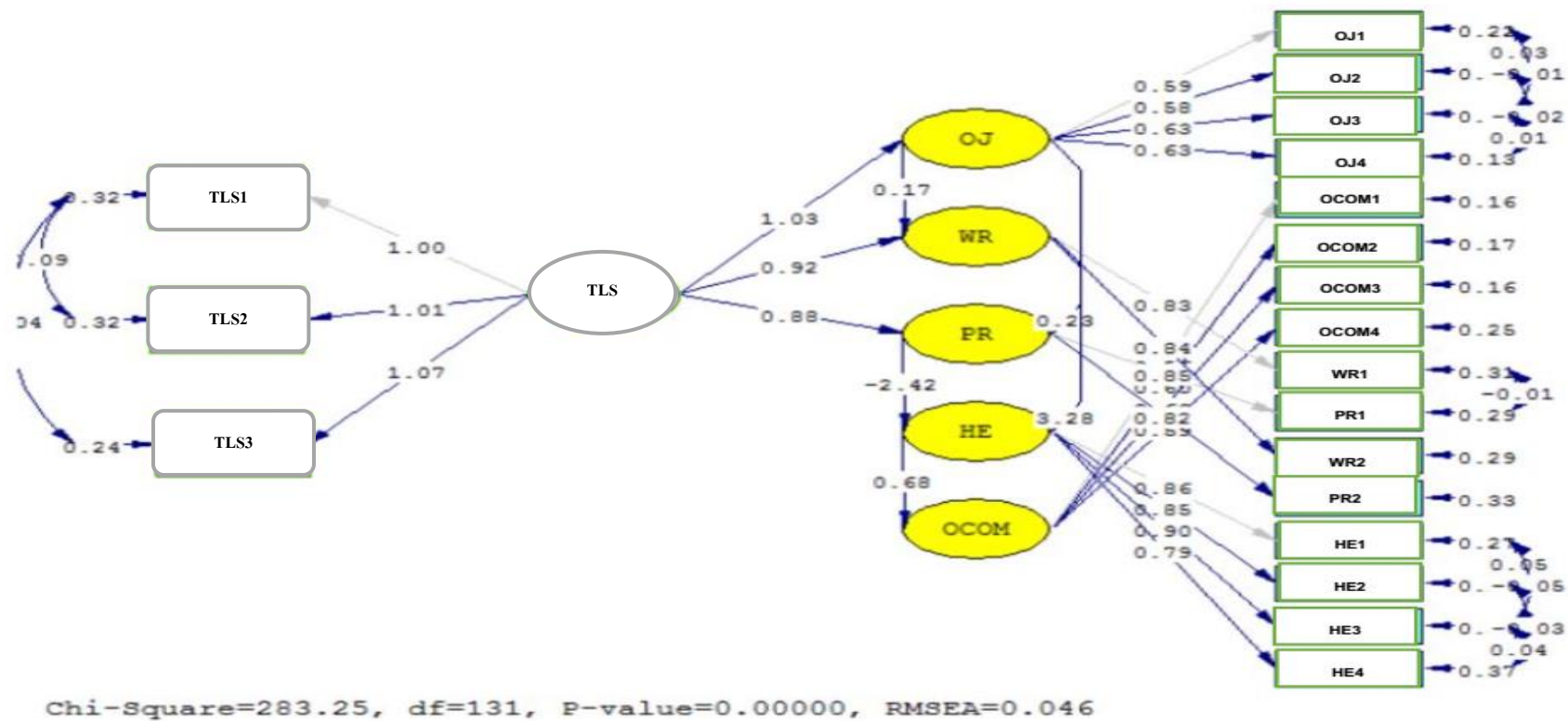
ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในกรอบแนวคิดวิจัยในตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) (ดูภาพ 13)



ภาพ 13 ปัจจัยเหตุ TLS (Thai Leadership Style) ส่งผ่าน ปัจจัยส่งผ่าน (Mediator Variables) คือ OJ, WR, PR และ HE ไปสู่ผล คือ OCOM (Dependent Variable)

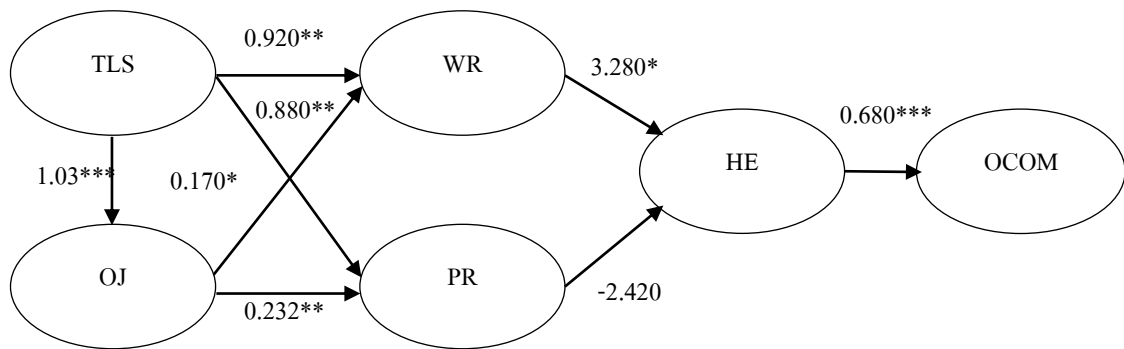


ภาพ 14 กรอบแนวคิดวิจัย ในรูปแบบที่เป็น Recursive ลำดับที่สอง (Second Order Form)



$\chi^2 = 286.77$, $DF = 131$, $P = 0.000$, $\chi^2 / df = 2.19$, $RMSEA = 0.046$, $NFI = 0.99$, $CFI = 0.99$, $RMR = 0.029$, $GFI = 0.95$, $AGFI = 0.93$

ภาพ 15 ผลการรันด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป



ภาพ 16 สัมประสิทธิ์เส้นทางอิทธิพล Standardized Coefficient

ตาราง 29

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	สัมประสิทธิ์	ค่า t test	สรุปผล
TLS -> OJ	1.030***	9.820	สนับสนุน
TLS -> WR	0.920**	8.820	สนับสนุน
TLS -> PR	0.880***	8.580	สนับสนุน
OJ -> WR	0.170*	2.340	สนับสนุน
OJ -> PR	0.232**	3.090	สนับสนุน
WR -> HE	3.280*	1.980	สนับสนุน
PR -> HE	-2.420	-1.320	ไม่สนับสนุน
HE -> OCOM	0.680***	7.983	สนับสนุน

หมายเหตุ: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีสมมติฐานเดียวที่ไม่สนับสนุน คือ PR ส่งผลต่อ HE โดย PR คือ Personality Reflection ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมบุคลิกภาพด้านการสื่อสาร และ ด้านการวางแผน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างที่เก็บอยู่ในองค์กรประเภทอุตสาหกรรม ดังนั้น สิ่งที่จะนำไปสู่เส้นทางความสุขของการทำงาน (HE) จะอาศัยการแบ่งปันความรู้ และการใช้ศักยภาพของพนักงานให้สู่ความสำเร็จเป็นหลัก

ดังเห็นได้ว่า สมมติฐาน WR $\rightarrow$ HE ซึ่งหมายถึง WR: Work Reflection (การแบ่งปัน และการทำตนให้เป็นประโยชน์) ส่งผลต่อเส้นทางสู่ความสุขการทำงาน (HE) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 3.280 ซึ่งอยู่ในระดับนัยสำคัญ ($p < 0.05$) และอาจเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพนักงานในฝ่ายปฏิบัติการในโรงงานเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น ปัจจัยบุคลิกภาพด้านการสื่อสาร และการวางแผน จึงอาจไม่เรียบร้อยเหมือนกับพนักงานฝ่ายธุรการที่ต้องติดต่อกับบุคคลอื่นหรือลูกค้า ทั้งนี้ เพราะตัวอย่างที่ศึกษา คือ พนักงานกลุ่มนี้เป็นผู้ทำงานเบื้องหลัง (back end) โดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานฝ่ายผลิตในโรงงาน ประมาณร้อยละ 90 ส่วนที่เหลือเป็นพนักงานทำหน้าที่ในฝ่ายธุรการด้านเอกสาร ไม่ได้มีหน้าที่ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกมากนัก เว้นแต่จะสื่อสารในกลุ่มที่ทำงานด้วยกันในโรงงาน ในส่วนของปัจจัยความสุขจากการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรสูงถึง 0.680 ในระดับนัยสำคัญยิ่ง โดยปัจจัยด้านที่ก่อให้เกิดความสุข คือ ภาวะผู้นำแบบไทย (TLS) และความยุติธรรม (OJ) ในองค์กรที่ส่งผ่านผลการทำงาน (WR) อาจสรุปได้ว่า ผู้นำไทยที่เน้นการใช้วัฒนธรรมไทยบนพื้นฐานของศาสนาพุทธ (collectivism) เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานมีความสุข (HE) โดยบทบาทเน้นไปที่การทำงานมีความสุขมากกว่าเรื่อง การวางแผนของพนักงานและการสื่อสาร ทั้งนี้ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาแล้ว

ตาราง 30

ค่าสหสัมพันธ์และค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (Standardize)

ปัจจัย	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R^2)	สัมประสิทธิ์มาตรฐาน	Error Variance
OJ = f(TLS)	0.710	1.031***	0.290
WR = f(OJ, TLS)	0.800	OJ = 0.881** TLS = 0.921***	0.200
PR = -f(OJ, TLS)	0.831	OJ = 0.232** TLS = 0.881**	0.170
HE = f(WR, PR)	0.540	WR = 3.280* PR = -2.420	0.460
OCOM = f(HE)	0.46	HE = 0.680***	

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 30 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกสมการ สูงกว่า 0.5 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่รับได้ (rule of thumb) (Krebbiel, 2004) และสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (standardized) ของปัจจัยเหตุทุกตัวในแต่ละสมการมีค่าเป็นบวกทุกตัว ยกเว้น ใน สมการ $HE = f(WR, PR)$ ที่สัมประสิทธิ์มาตรฐานของ PR เป็นลบ แต่อยู่ในระดับต่ำ ที่ไม่ส่งผลดังแสดงในตาราง 31

ตาราง 31

ค่าดัชนีความกลมกลืนเหมาะสมจากการวิเคราะห์แบบ *Co-Variance Based*

ดัชนี	ค่า	ค่ามาตรฐาน	อ้างอิง
Chi Square	286.77	-	-
Degree of Freedom	131	-	-
χ^2 / df	2.189	< 3	Wheaton et al. (1977)
		< 5	Kline (1998) Ullman (2001)
			Tabachnick and Fidell (2007)
RMSEA	0.046	< 0.08	Browne & Cudeck(1993)
P value	0.012	> 0.05	$P = 0.05$
		> 0.01	$P = 0.01$ (Lomax ,2004)
NFI	0.99	> 0.90	Byrne (1994)
		> 0.95	Schumacker and Lomax (2004)
CFI	0.99	> 0.93	Byrne (1994)
GFI	0.95	0.90	Byrne (1994)
			Schumacker and Lomax (2004)
AGFI	0.93	> 0.90	Byrne (1994)
IFI	0.99	> 0.90	Anderson and Gerbing (1993)
			Marsh, Balla, and McDonald (1988)
			Hu and Bentler (1995)
RFI	0.99	> 0.90	Marsh, Balla, and McDonald, (1988)
			Anderson and Gerbing (1993)
			Hu and Bentler (1995)
RMR	0.029	< 0.08	Browne and Cudeck (1993)

หมายเหตุ: ผลจากการรันด้วย LISREL

จากตาราง 31 ค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านทุกตัวตามมาตรฐาน ยกเว้นค่า P Value ซึ่งโดยเกณฑ์ต้องมากกว่า 0.05 เนื่องจากการทบทวนวรรณกรรม และวิเคราะห์ขั้นตอน (algorithm) การทำงานของซอฟต์แวร์ ซึ่งใช้หลักการของ MLE (Maximum Likelihood Estimator) พบว่า ค่าดังกล่าวมีความกว้าง โดยขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ขนาดของ ตัวอย่าง และ จำนวนตัวแปร ซึ่งถ้าค่าขนาดตัวอย่าง และจำนวนตัวแปรเชิงประจักษ์ มีมากไป มักส่งผลให้ค่า Chi-Square มีค่าสูง ทำให้ค่า P ต่ำไปด้วย ดังนั้น จึงมีการผ่อนปรนให้ โดยถ้าค่า P Value > 0.01 ก็สามารถรับรองว่า ตัวแบบเหมาะสม โดยการใช้ ค่าดัชนีกลมกลืนอื่นเข้ามากำหนด เช่น AGFI, NFI และ GFI เป็นต้น ส่วน χ^2 / df ที่ เรียกว่า Norm Fit มีการผ่อนปรนให้โดยใช้เกณฑ์ ≤ 3 หรือ ≤ 5 ก็ได้ ก็สามารถใช้ได้ (ในบางงานกำหนดค่านี้ไว้ที่ค่า 2 (strength)) ดังนั้น สรุปผลจากการวิเคราะห์ตัวแบบที่ ทดสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถยอมรับได้ในความกลมกลืน ตามดัชนีความ กลมกลืนที่นำเสนอในตาราง 21 โดยภาพรวมถือว่า ความเหมาะสมของตัวแบบอยู่ใน ระดับดีมาก (ยึดเอา Max Win เป็นหลัก)

การคำนวณหาผลรวมทางตรง (direct effect) ทางอ้อม (indirect effect) และ ผลรวมทั้งหมด (total effect) อาศัยสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐาน (standardized coefficient) ดังแสดงในตาราง 32

ตาราง 32

อิทธิพลจากปัจจัยทางตรง ปัจจัยทางอ้อมและผลรวมต่อความสุขในการทำงานของ
พนักงาน (HE)

ปัจจัย		TLS	OJ	WR	PR	HE
OCOM		-	-	-	-	0.680
DE						
	IE	0.601	-0.003	2.230	-1.646	-
	TE	0.601	-0.003	2.230	-1.646	0.680
HE		-	-	3.280	-2.420	-
DE						
	IE	0.884	-0.003	-	-	-
	TE	0.884	-0.003	3.280	-2.420	-
WR		0.920	0.170	-	-	-
DE						
	IE	0.175	-	-	-	-
	TE	1.095	0.170	-	-	-
PR		0.880	0.232	-	-	-
DE						
	IE	0.239	-	-	-	-
	TE	1.119	0.232	-	-	-
OJ		1.030	-	-	-	-
DE						
	IE	-	-	-	-	-
	TE	1.030	-	-	-	-

จากตาราง 32 พบว่า ภาวะผู้นำแบบไทยในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย (TLS) มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ (OCOM) 0.601 ในขณะที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน (HE) 0.884 โดยส่งผ่านปัจจัย OJ (Organizational Justice) WR (Work Reflection) ส่วนความยุติธรรมมององค์การ OJ (Organizational Justice) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ (OCOM) -0.003 โดยส่งผ่านปัจจัย WR (Work Reflection) และ PR (Personality Reflection) ส่วนปัจจัย WR (Work Reflection) และ PR (Personality Reflection) มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ (OCOM) ในระดับ 2.230 และ -1.646 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบไทยในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย (TLS) มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน (HE) ในระดับที่มีนัยสำคัญ โดยส่งผ่านตัวแปรความยุติธรรมในองค์การ (OJ) และความสุขในการทำงาน (WR) โดยทุกเส้นทางที่ผ่านให้ผลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ในส่วนของอิทธิพลที่ผ่านบุคลิกภาพของพนักงานในการทำงาน (PR) ต่อความสุขในการทำงาน (HE) ให้ผลเป็นลบ แต่ไม่มีนัยสำคัญซึ่งการตีความก็อยู่ในบริบทสิ่งแวดล้อม และลักษณะงานตามที่กล่าวมาในกลุ่มของพนักงานที่นำมาศึกษาครั้งนี้

ตาราง 33

ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	Lambda-X Xi	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)
TLS	TLS1	1.000	0.987	0.996
	TLS2	0.990		
	TLS3	0.991		
OJ	OJ1	0.639	0.535	0.701
	OJ2	0.597		
	OJ3	0.588		
	OJ4	0.638		

ตาราง 33 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	Lambda-X λ_i	Average Variance Extracted (<i>AVE</i>)	Composite Reliability (CR)
WR	WR1	0.831	0.697	0.822
	WR2	0.842		
PR	PR1	0.851	0.699	0.823
	PR2	0.823		
HE	HE1	0.862	0.710	0.907
	HE2	0.845		
	HE3	0.853		
	HE4	0.822		
OCOM	OCOM1	0.568	0.539	0.701
	OCOM2	0.657		
	OCOM3	0.605		
	OCOM4	0.599		

จากตาราง 33 ค่าความผันแปรเฉลี่ย (Average Variance Extraction--AVE) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ (≥ 0.50) ในขณะที่ค่าความน่าเชื่อถือของตัวแปร (Composite Reliability--CR) อยู่ในเกณฑ์ที่รับได้ คือ ≥ 0.6

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 4 ท่าน มีรายละเอียด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบไทยส่งผลต่อความยุติธรรมในกระบวนการขององค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย เป็นรูปแบบการบริหารงานในองค์กรและนำหลักทางพุทธศาสนา มาใช้ในการบริหารงานแบบบูรณาการ ตัวอย่างเช่น บริษัท อังกฤษตรางู (แอล. พี.) จำกัด ขององค์กรระดับตำนานของเมืองไทยซึ่งไม่ว่าจะผ่านมาก็ยุคสมัยองค์กรก็ยังคงเติบโตอย่างมั่นคง ด้วยหลักธรรมที่ผู้บริหารของบริษัทยึดมั่น และนำมาปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ภายใต้ปรัชญาการทำงาน คือ คุณธรรมนำองค์กร เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี คุณอนุรุท ว่องวานิช ผู้บริหารรุ่นปัจจุบัน กล่าวว่า “อังกฤษตรางูเป็นการบริหารงานแบบผสมผสานระหว่าง หลักการสากลแบบตะวันตก และการบริหารแบบครอบครัวตามวัฒนธรรมไทยด้วย พื้นฐานความรักภายในครอบครัว ความเมตตา ความปรารถนาดี ความช่วยเหลือกันและ ส่งต่อบุคคลภายนอกทั้งพนักงานและคู่ค้า”

ผู้จัดการโรงงาน บริษัท เอฟ พลัส จำกัด กล่าวว่า “การบริหารงานปัจจุบันต้องพัฒนาทั้งภายนอกและภายใน หมายถึง พัฒนาการทำงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ภายนอกทั้งเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ทำให้ข้อมูลข่าวสารไปไกลและเร็วมากถ้าหากเราไม่มีการปรับตัวตามที่ให้องค์การอยู่ยาก ในขณะเดียวกันต้องพัฒนาภายใน จิตใจและความคิดของพนักงานด้วย ความก้าวหน้าเหมือนดาบสองคม หากไม่เร่งพัฒนา คนควบคู่กับ เทคโนโลยีจะชักนำความล้าหลังและเมื่อจิตขาดสติ อารมณ์อยู่เหนือเหตุผล เมื่อพนักงานขาดสติ องค์กรก็ขาดประสิทธิภาพ”

ภาวะผู้นำแบบไทยจึงให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการจัดการภายในองค์กร โดยเฉพาะบุคลากร เช่น การส่งเสริมในเรื่องของการวิปัสสนากรรมฐานแก่พนักงาน จัดให้มีการอบรมปฏิบัติ และอนุมัติให้พนักงานลาไปฝึกปฏิบัติธรรม โดยไม่คิดเป็นวันลา

และจัดให้มีการสวดมนต์ทุกตอนเย็น ในวันพฤหัสบดี ก่อนเลิกงานเป็นประจำ โดยจัดตั้งเป็นชมรมภายในองค์กร มีสถานปฏิบัติธรรม จัดโปรแกรมฝึกอบรมทุกเดือนประมาณ 3 ถึง 5 วัน โดยเปิดให้บุคคลภายนอกองค์กร สามารถเข้ามาปฏิบัติธรรมได้ด้วยอย่างอิสระ ไม่มีเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น และได้นิมนต์พระอาจารย์ แม่ชี ครูผู้ซึ่งมีประสบการณ์ตรง และถ่ายทอดวิปัสสนากรรมฐานให้เข้าใจและเข้าถึงได้ง่ายที่สุด การใช้ความเมตตากับพนักงาน ทำให้เกิดความจงรักภักดี (royalty) ไม่ใช่แค่เงินอย่างเดียว ใช้หลักการของธรรมะมาบริหารงาน

2. ภาวะผู้นำแบบไทยส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมขององค์กรนั้น ผู้จัดการโรงงาน บริษัท วินสตาร์ จำกัด กล่าวว่า “การแบ่งปันกันของพนักงานเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการสร้างความสามัคคี เมื่อพนักงานทุกระดับมีการแบ่งปันกันและกัน ให้ความช่วยเหลือกัน มีความจริงใจต่อกัน ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนให้ผลงานขององค์กรโดยรวมประสบความสำเร็จ” เช่นเดียวกับ คุณอิทธิพล รัตนวิศิษฐ์ ผู้จัดการโรงงานบริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด(มหาชน) สาขาวังสะพุง กล่าวว่า “การให้ความช่วยเหลือพนักงานที่ได้รับความเดือดร้อนอย่างจริงจังและจริงใจ และให้คำแนะนำปรึกษา เสนอแนะแนวทางพนักงานนำไปปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จนั้น นอกจากงานจะประสบความสำเร็จแล้ว พนักงานจะรู้สึกดีที่มีเราควรช่วยเหลือให้คำปรึกษา พวกเขาจะไม่รู้สึกถูกทิ้งให้รับผิดชอบงานอย่างโดดเดี่ยว ซึ่งนั่นทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานแต่หากทำผิดก็ต้องดักเตือนหรือลงโทษตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยไม่มีการละเว้นเลือกปฏิบัติ” แนวปฏิบัติที่มีความชัดเจน โปร่งใส เสมอภาค และเท่าเทียมกันภายในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อจิตใจของพนักงาน เพราะพนักงานจะรับรู้ได้ถึงความยุติธรรมขององค์กร

3. ภาวะผู้นำแบบไทย ส่งผลต่อบุคลิกภาพของพนักงาน เมื่อพนักงานรับรู้ได้สัมผัสได้ ทำงานด้วยอารมณ์ที่ดีสดชื่นแจ่มใส มีความสุข พนักงานจะตั้งใจทำงาน งานออกมาดี จะเห็นความแตกต่างชัด ถ้าวันไหนพนักงานทำงานด้วยอารมณ์ดีกับอารมณ์เสีย คุณภาพงานก็จะต่างกัน ภาวะผู้นำแบบไทยมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ต้องการมีส่วนร่วม เช่น กล้าคิด กล้าลงมือทำ กล้าตัดสินใจ คุณอนุสรณ์ ว่องวานิช กล่าวว่า “อังกฤษ (ตราง) เป็นองค์กรครอบครัว เพราะฉะนั้น

พนักงานทุกคนจึงเปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัว เราจึงเปิดโอกาสและส่งเสริมให้พนักงานกล้าที่จะคิด กล้าที่จะทำนอกกรอบ พนักงานจึงคิดแต่สิ่งดี ๆ ที่เป็นการพัฒนา และเป็นประโยชน์ให้แก่องค์กร การติดต่อสื่อสารมีส่วนอย่างมากที่ทำให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องจากองค์กร”

4. ความยุติธรรมในกระบวนการขององค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมเป็นปัจจัยกระตุ้นการทำงานของพนักงาน (work based reflective) รวมทั้งยังส่งผลให้พนักงานมีบุคลิกภาพกับเพื่อนร่วมงาน (personality reflective) ที่ดี ช่วยชี้แนะวิธีการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานกล้าเสนอความคิดเห็น ช่วยสร้าง และขัดเกลาจิตสำนึกการทำงาน รักในองค์กร มีความจงรักภักดี ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร เป็นผู้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของพนักงานในองค์กรโดยตรง

ผู้จัดการโรงงานบริษัท วินสตาร์ จำกัด กล่าวว่า “นอกจากค้นหาความรู้ในการทำงานเพิ่มแล้ว เราต้องค้นหาความสามารถของพนักงาน เพื่อดึงศักยภาพของพนักงานแต่ละคนออกมาได้อย่างเต็มที่ พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถมากกว่างานที่ทำอยู่แต่เนื่องจากขาดความมั่นใจและความชำนาญ เราเพียงแค่ดึงความสามารถที่พวกเขามีออกมาสู่การทำงาน” ภาวะผู้นำแบบไทยยังมีปฏิสัมพันธ์ตามวัฒนธรรมไทยในการดูแลพนักงานตามลำดับ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เพราะการที่คนจะมีความสุขได้ ต้องสุขทั้งกายและใจ ช่วยให้พนักงานในองค์กรมีอัตราการเข้าออกน้อยมาก รวมทั้งมีความตั้งใจในการทำงาน

5. ความยุติธรรมในกระบวนการขององค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ส่งผลเชิงบวกต่อบุคลิกภาพของพนักงาน ผู้นำเปรียบเสมือนแสงนำทางให้พนักงาน ทั้งในเชิงปรัชญาและแนวการปฏิบัติ ภาวะผู้นำแบบไทยเป็นหลักภาวะผู้นำ (Leadership) ที่เข้าใจผู้อื่น ในการบริหารงานใช้หลักบูรณาการ Top Management กับเรื่องของศีลเป็นสิ่งสำคัญ และต้องปฏิบัติให้ผู้ที่บังคับบัญชาดูเป็นตัวอย่าง

คุณอิทธิพล รัตนวิศิษฐ์กล่าวว่า “เราต้องทำให้พนักงานเห็น และรู้สึกถึงสิ่งที่ผู้บริหารจะสื่อให้พนักงานได้รับรู้ ภาวะผู้นำแบบไทยจะเน้นกระทำให้พนักงานรู้สึกมากกว่ารับรู้ เพราะถ้าพนักงานรู้สึกนั้นหมายถึงผู้บริหารจะได้ใจพนักงาน แต่ถ้ารับรู้

ผู้บริหารก็จะได้เพียงงานที่ต้องการ” ภาวะผู้นำแบบไทยจึงเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกสถานการณ์ทั้งสุขและทุกข์ ร่วมแก้ปัญหา ลดความขัดแย้ง พนักงานก็จะให้ความสำคัญรวมทั้ง เป็นตัวกระตุ้นก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมมากขึ้น งานก็จะออกมามีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรน้อย ทำให้ผู้บริหารและหัวหน้างานแต่ละหน่วย มีความรู้สึกว่าทุกคนในองค์กรเป็นผู้ที่สำคัญ แต่ละคนมีบทบาทในการทำงาน รู้สึกรักและอยากทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นตัวกระตุ้นสำคัญในการพัฒนาพนักงานในองค์กร ดังนั้น ถ้าผู้นำเป็นคนดีย่อมส่งผลถึงบทบาท และความสำคัญของภาวะผู้นำภายใต้การรับรู้ของพนักงานในองค์กร

6. พฤติกรรมการทำงานของพนักงานส่งผลต่อความสุขของพนักงานในองค์กร ผู้จัดการโรงงานบริษัท เอฟ พลัส จำกัด กล่าวว่า “พนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมที่ดี ก็จะอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เกิดความสามัคคีคือพลังแห่งความสำเร็จ”

ขณะเดียวกัน คุณอนุรุท ว่องวานิช กล่าวว่า “การที่พนักงานอยู่กันแบบครอบครัว มีความรักกัน ช่วยเหลือแบ่งปันกัน ทั้งทางกาย วาจา และใจ ตั้งใจทำงานของคนที่ได้รับมอบหมาย มีความตั้งใจ รับผิดชอบ ตรงต่อเวลางาน ทำให้ผลลัพธ์เป็นไปตามที่องค์กรกำหนด” และคุณอิทธิพล รัตนวิศิษฐ์ กล่าวว่า “การที่พนักงานทุกระดับมีการร่วมมือกันทำงาน แก้ไขปัญหา ร่วมกัน เป็นการสร้างความสามัคคีและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี”

ความสุขของพนักงานในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานรู้สึกเสมือนเป็นองค์กรของตนเอง ต่างทำงานโดยมีจุดหมายเดียวกัน คือ ความสำเร็จของงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร องค์กรที่มีพนักงานดีเปรียบเสมือนมีสินทรัพย์ที่ดี ส่งผลทำให้สามารถใช้สินทรัพย์นั้นในการสร้างความสำเร็จ เพราะคนดีสร้างยาก แต่คนเก่งสร้างได้ง่ายกว่า และเมื่อสร้างคนดีได้ การนำไปสู่การสร้างคนเก่ง ไม่ยากนัก โดยอาศัยความดีในการให้คนในองค์กรร่วมสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรให้ช่วยเหลือแบ่งปันกัน เน้นการทำงานเป็นทีมทุกคน

7. บุคลิกภาพของพนักงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความสุขของพนักงานเป็นผลมาจากภาวะผู้นำแบบไทยมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินของพนักงานในองค์กร เปรียบเสมือนศีลที่เป็นกรอบระเบียบในการปฏิบัติธรรม คุณอนุรุท ว่องวานิช กล่าวว่า “ความซื่อสัตย์ เป็น

คุณสมบัติประการสำคัญที่พนักงานทุกคนต้องมี จริยธรรมในการทำงานนี้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อพนักงานทุกคนต้องมีสติ ก็จะมีสามัญสำนึกในการแยกแยะผิดชอบชั่วดี” การมีศีลสมาธิ และปัญญา จะต้องให้ท่าน รักษาศีลและปฏิบัติภาวนา เป็นการเจริญสติ เพื่อพัฒนาจิตให้สูงขึ้น และเพื่อลดความมีตัวตน และลดความโลภ ลดการเอาเปรียบกับพนักงาน กับลูกค้าเป็นภาพขององค์กรที่ดี จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อฝึกฝนและปฏิบัติ องค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยส่วนใหญ่จึงเน้นให้พนักงานศึกษาหลักพระพุทธศาสนา และส่งเสริมให้ทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาจิตใจของพนักงานในองค์กร

8. ความสุขของพนักงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร คุณอิทธิพล รัตนวิศิษฐ์ กล่าวว่า “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของพนักงานในองค์กร คือ การที่พนักงานได้รับผิดชอบงานที่ตนเองชอบ นั่นคือ นอกจากจะดึงศักยภาพของพนักงานมาใช้อย่างเต็มที่แล้ว งานนั้นต้องเป็นสิ่งที่พวกเขาสนใจและรักที่จะทำ” เมื่อพนักงานได้ทำงานที่ตนรัก และมีความถนัดจะทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีความรับผิดชอบในงานที่ทำ และจะพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงที่สุดและมีประสิทธิผลสูงที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ จะทุ่มเทเสียสละให้กับการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ

คุณอนุรุธ ว่องวานิช กล่าวว่า “เรามีการประเมินระดับความสุขของพนักงานเป็นประจำเนื่องจาก เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงาน พฤติกรรมการทำงาน บุคลิกภาพของพนักงานในองค์กร ส่งผลต่อทำให้ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับที่ดี ช่วยลดความขัดแย้ง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้พนักงานช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และมีความผูกพันต่อองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมสร้างวัฒนธรรมร่วมองค์กร มีค่านิยมร่วม (share value) คือ การแบ่งปันทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้ และไม่ได้ เช่น การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ส่งผลต่อการนำความรู้ไปทำให้งานได้ผลตามเป้าหมาย”

ความสุขของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร จึงเปรียบเสมือน มรรควิธี (guideline) ให้พนักงานในองค์กรไปสู่ความสุขสำเร็จ จึงพยายามสร้างโมเดลในการบริหาร คือ Professional Family Business Model เป็นการผสมผสานระหว่างการทำงานอย่างมืออาชีพ แต่มีการดูแลเอาใจใส่คนในองค์กรให้อบอุ่นผูกพันเหมือนคนใน

ครอบครัว โดยอาศัยบริบทของวัฒนธรรมไทยช่วยในการกำหนดรูปแบบการบริหารงาน ซึ่งการทำงานลักษณะดังกล่าว จะทำให้องค์การเจริญเติบโตได้ในระยะยาว การที่พนักงานในองค์กรได้เรียนรู้การทำงานที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ผ่านภาวะผู้นำในองค์กรนั้น จะทำให้พนักงานมีความเชื่อ ความศรัทธา และสร้างความผูกพันในองค์กร สร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานของพนักงาน ความขยันแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) ทำให้งานสำเร็จได้ตามกำหนด มีความตั้งใจ มุ่งมั่น ไม่ละทิ้งความพยายาม มีความรับผิดชอบ อดทน และตั้งใจกับงานก็จะประสบความสำเร็จ ซึ่งพนักงานสามารถนำแนวคิดนี้ไปใช้ในการดำเนินชีวิตกับครอบครัวและชุมชนได้ เป็นการสร้างรากฐานที่แข็งแรงให้สังคม เมื่อคนในประเทศเข้มแข็งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล ข้อจำกัดงานวิจัย และข้อเสนอแนะ

(Conclusion, Discussion, Limitation and Recommendation)

การวิจัย ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้ (1) เพื่อวัดระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทย และความยุติธรรมในกระบวนการขององค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (2) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการทำงานทัศนคติ บุคลิกภาพ และความสุขของพนักงานในองค์กรที่บริหารบริบทของวัฒนธรรมไทย และ (3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบไทย ความยุติธรรมในกระบวนการขององค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลผ่านพฤติกรรมการทำงาน และทัศนคติ บุคลิกภาพ ไปยังความสุขของพนักงานในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ คือ องค์กรองค์กรที่มีแนวทางการดำเนินงานตามแบบวัฒนธรรมไทย บนพื้นฐานที่มีศาสนาพุทธเป็นที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจ จำนวน 6 องค์กร ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 550 คน ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยโดยเรียงลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อจำกัดในการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ และผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. การรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ระดับความรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยในด้านการปรารถนาดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ย คือ 4.439 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.584 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.131
2. การรับรู้ผู้นำแบบไทยในด้านการช่วยเหลือ ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยในด้านการช่วยเหลือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉลี่ยรวม คือ 4.354 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ 0.615 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.134
3. การรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยในด้านการยกย่อง ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยในด้านการยกย่อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยรวม คือ 4.401 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.617 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.141
4. การรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยในด้านการยุติธรรม ความเท่าเทียม ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยในด้านการยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยรวม คือ 4.475 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.640 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.143
5. ระดับการมีพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ด้านการแบ่งปัน (sharing) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.942 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.415 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.105
6. ระดับบุคลิกภาพของพนักงานด้านการสื่อสาร (communication) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยรวม คือ 4.412 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.587 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.133
7. พฤติกรรมการทำงานของพนักงานด้านทำตนให้เป็นประโยชน์ (self-support) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่แสดงออกมากที่สุด คือ พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจมากที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสำเร็จให้แก่กิจการที่ข้าพเจ้าทำงานอยู่

โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.479 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.671 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.149

8. ระดับบุคลิกภาพของพนักงานด้านการวางตนให้เหมาะสม (personality) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่แสดงออกมากที่สุด คือ พนักงานการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกคน และทุกระดับด้วยความเคารพ และให้เกียรติถือว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.509 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.673 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.149 ในขณะที่ประเด็นในเรื่องการรู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน ความไม่โอ้อวด และการไม่แสดงความหยิ่งโสของหง ถือว่าเป็นคุณสมบัติที่ดีงาม เป็นประเด็นที่มีการเลือกเกาะกลุ่มมากที่สุด จากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.632 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.141

9. ระดับความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ด้านความพอใจต่องาน (Job Satisfaction) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่แสดงออกมากที่สุด คือ ความตั้งใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และมีประสิทธิผลสูงสุดเท่าที่จะสามารถทำได้ โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.401 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.687 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.156 รองลงมา คือ การรู้สึกดีใจที่ค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาระบบงานให้ได้เกณฑ์มาตรฐานสากล โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.322 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.714 และ ค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.161

10. ระดับความสุขในการทำงานของพนักงานขององค์กรในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยด้านการอุทิศตัว และทุ่มเทในการทำงาน (job involvement) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่แสดงออกมากที่สุด คือ พนักงานมีความสุขเมื่อสามารถที่จะทุ่มเทเสียสละให้กับการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.353 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.682 และมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.157 และระดับน้อยที่สุด คือ ประเด็นความล้มเหลวในการแก้ปัญหาไม่มีผล ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกท้อถอยที่จะค้นหาวิธีการ

ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาคต่อไป โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.098 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.794 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.194

11. ระดับความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยด้านการมีจิตสำนึกที่มุ่งกับงาน (work conscious) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่แสดงออกมากที่สุด คือ การอยู่กับปัจจุบันด้วยการมีสติอย่างต่อเนื่อง และมีสมาธิในการทำงานที่เรารับผิดชอบ ย่อมทำให้โอกาสในการทำงานผิดพลาดลดลงได้ โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.442 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.658 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.148

12. ระดับความสุขของพนักงานในการทำงานในองค์กรภายใต้บริบทวัฒนธรรมไทยด้านการใช้ความรู้ ความสามารถ เพื่อสนับสนุน เพื่อให้การทำงานอย่างมีความสุข โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยทุกประเด็นมีระดับใกล้เคียงกัน โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.368 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.684 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.167

13. ระดับความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยทุกประเด็นมีระดับใกล้เคียงกัน ทั้งในส่วนของคุณค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร โดยที่ประเด็นที่การได้ทำงานด้วยความสุขในองค์กรแห่งนี้ เป็นสาเหตุที่พนักงานไม่คิดจะจากไปมีค่ามากที่สุด และเกาะกลุ่มกันมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.464 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.632 และค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร (CV) คือ 0.142

การอภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสมการโครงสร้างที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นตรงระหว่างตัวแปรที่เป็นสาเหตุ หรือเรียกว่า ตัวแปรแฝงภายนอก (exogenous latent variable) ตัวแปรแฝงกึ่งกลาง (intervening latent variable) หรือตัวแปรแฝงส่งผ่าน (mediating latent variable) และตัวแปรแฝงภายใน (endogenous latent variable) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดปัจจัยที่มีอิทธิพลภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ลักษณะเครื่องมือเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า (rating scale) ตอนที่ 3 แบบสอบถามแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ผลการวิจัย พบว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบไทยส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีในองค์การ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบไทยต่อบุคคล และอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบไทยต่องานในองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ (Williams & Anderson, 1991) ว่า พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การแสดงออกมุ่งเน้นสู่บุคคล และมุ่งสู่องค์การ ซึ่งผู้นำที่มีความปรารถนาดีต่อพนักงานภายในองค์การเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ (Leithwood & Jantzi, 1996) ว่า การแสดงพฤติกรรมของผู้นำ คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้นำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม และการร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุวิสัยทัศน์ การถือฤล การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การสนับสนุนเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

ลักษณะของผู้นำที่มีการช่วยเหลืออย่างจริงใจในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาการทำงาน ส่งผลให้พนักงานมีความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ (Organ, 1988) และ พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต) (2543ก) ว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีอำนาจบารมี และคอยช่วยเหลือ เผื่อแผ่ จะช่วยสร้างการจงใจเพิ่มความพึงพอใจในงาน ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ และการได้รับการยอมรับ การรับรู้ โดยการฟังเสียงที่ถ่ายทอดจากผู้อื่น เป็นอิทธิพลภายนอกที่ส่งผลต่อกระบวนการคิด และตัดสินใจของคน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงผลักดันในกระบวนการคิด และตัดสินใจให้ประสบความสำเร็จมี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอก สังคม

สิ่งแวดล้อม และคนที่ชักจูงแวดล้อม เป็นต้นแบบที่ส่งผลต่อความคิด ตัดสินใจ และ
ปัจจัยภายใน การมุ่งเน้นพัฒนาตนเองจากความรู้สึก ความคิดภายในของตนเอง

ปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ปัจจัยด้านประชากร
ส่งผลต่อบุคลิกภาพ และพฤติกรรมส่วนบุคคล (personal behavior) ซึ่งมีอิทธิพลทางตรง
ต่อทักษะ และความสามารถของบุคคล ซึ่งพฤติกรรมการทำงาน (work behavior) เป็น
สิ่งที่บุคคลกระทำภายใต้สิ่งแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการรับรู้ และทัศนคติใน
การดำเนินงาน ตามแนวคิดของ สุธรรม รัตนโชติ (2552) องค์การไม่สามารถสร้างให้
เกิดความสำเร็จได้ แต่คนต่างหากที่สร้างความสำเร็จขององค์การ (Felis, 2000) พฤติกรรม
การเป็นพนักงานที่ดีต่อองค์การ เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับองค์การที่จะมุ่งเน้นประสิทธิภาพ
เนื่องจากพฤติกรรมดังกล่าว ช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพอย่างเต็ม
ความสามารถ (Moorman, 1991)

2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการทำงาน ทัศนคติ บุคลิกภาพ และความสุขของพนักงาน
ในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย

ผลการวิจัย พบว่า ผู้นำที่แสดงความชื่นชม และความยินดี ส่งผลให้พนักงาน
มีความรู้สึกในคุณค่าของตนเอง และจะส่งผลต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายดียิ่งขึ้น
สอดคล้องกับแนวคิดของ (Organ, 1987) ว่า การชื่นชม และความไว้วางใจจากผู้นำ ส่งผลต่อ
การเพิ่มพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ ผู้นำแสดงความชื่นชม และความ
ยินดีอย่างจริงใจกับผลงานของพนักงาน จะกลายเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีความกระตือ-
รือร้อนที่จะสร้างผลงานใหม่ที่ดียิ่งขึ้นมากกว่าการแสดงความชื่นชมอย่างจริงใจของผู้นำ
มีผลทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และเห็นคุณค่าในความสามารถของตน
การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ สอดคล้องกับแนวคิดของ พุทธทาสภิกขุ (2549) การทำงานร่วมกัน
ภายในองค์การ การติดต่อสื่อสารกัน ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียนเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น
และสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ มหาวิทยาลัยมหา-
มกุฏราชวิทยาลัย (2544) และ มานิต สุขสำราญ (2550) ที่ระบุไว้ว่า การพูดจาไพเราะ
การบำเพ็ญประโยชน์ การปฏิบัติตนเป็นเพื่อนกัน เป็นความสัมพันธ์ที่ดีมากกว่าเจ้านาย
กับลูกน้อง หรือเพื่อนร่วมงาน ลดปัญหาความขัดแย้ง สร้างความสามัคคี ซึ่งเป็นตั้ง
ยานพาหนะที่นำพาคนสู่ความเจริญ เพราะเป็นสิ่งจำเป็น การอยู่ร่วมกันของสัตว์สังคม

เพื่อความผาสุกการสื่อสารด้วยคำพูดที่สุภาพ ถูกกาลเทศะ อ่อนน้อมถ่อมตน นอกจากเป็นการผูกมิตรที่ดีแล้ว ยังแสดงถึงความจริงใจ และความปรารถนาดีให้อีกฝ่ายได้รับรู้ ช่วยสร้างความเข้าใจของอีกฝ่าย ลดความขัดแย้งจากการทำงาน

พนักงานปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกคน และทุกระดับด้วยความเคารพ และให้เกียรติ การรู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน ความไม่อึดอัด และการไม่แสดงความหยิ่งโส จองหอง ถือว่าเป็นคุณสมบัติที่ดีงาม เป็นพฤติกรรมที่ดีในองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ จักรวาล สุขไมตรี (2559) ระบุว่า ถ้าองค์การมีการแบ่งปัน การสื่อสารที่ดี รับผิดชอบ ในหน้าที่ของตนเอง และวางตนให้เหมาะสม จะเป็นแนวทางการพัฒนาตนเอง และพัฒนา การบริหารจัดการขององค์การให้มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวนำใจ สมานไมตรีระหว่างกัน เป็นเครื่องส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล ให้มีความเคารพนับถือกัน ตามสมควรแก่ฐานะ จะทำให้มีญาติสนิทมิตรสหาย ตลอดจนพวกพ้อง บริวารมากมาย ประชาชนทุกชาติ ทุกภาษา ทั้งวรรณะต่าง ๆ ให้การ ยอมรับนับถือทั้งหมดจะมาเป็นพันธมิตร เป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน

นอกจากนี้ ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมด้านการสื่อสาร และการแบ่งปัน ไม่ส่งผลกระทบต่อความสุขของพนักงาน อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างที่เก็บอยู่ใน องค์การประเภทอุตสาหกรรม ดังนั้นสิ่งที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จของการทำงาน อาจจะอาศัยการให้ความรู้ และการใช้ศักยภาพของพนักงานให้สู่ความสำเร็จเป็นหลัก

3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบไทย ความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่ บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผ่านพฤติกรรมการทำงาน และทัศนคติ-บุคลิกภาพไปยัง ความสุขของพนักงานในองค์การส่งผลทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีที่บริหารเชิง วัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า ความร่วมมือร่วมใจที่พนักงานทุกระดับมีให้แกกันและกัน คือ พลังสำคัญที่จะผลักดันให้ผลงานของกิจการโดยรวมมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ (Keith, 1972) ว่า การมีส่วนร่วม มีความสำคัญต่อการบรรลุ เป้าหมายขององค์การ และการขับเคลื่อนนโยบายขององค์การ โดยมีความเกี่ยวข้อง ทางจิตใจและอารมณ์ความรู้สึกของบุคคล ผลดำเนินงาน (performance) ความสำเร็จ ทุกองค์การเป็นเครื่องชี้วัดการร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

(McGregor, 1957) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงาน มีการช่วยเหลือสนับสนุนกัน ไม่แบ่งชนชั้นหรือระดับตำแหน่ง ไม่มีการแยก ทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจนเปิดเผย (Walton, 1973)

ความยินดีและความพร้อมที่จะทุ่มเทเสียสละให้กับการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ความล้มเหลวในการแก้ปัญหาไม่มีผลทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกท้อถอยที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาคือไป การอยู่กับปัจจุบันด้วยการมีสติอย่างต่อเนื่อง และมีสมาธิจดในการทำงานที่เรารับผิดชอบ ย่อมทำให้โอกาสในการทำงานผิดพลาดลดลงได้ การใช้ปัญญาวินิจฉัยการทำงานอย่างรอบคอบ มีผลการดำเนินงานของพนักงานองค์การแบบวัฒนธรรมไทยทุกด้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959) ว่าประสิทธิภาพของพนักงานในองค์การก็เป็นสิ่งจำเป็นต่อเส้นทางสู่ความสำเร็จ คนที่มีความรู้สึกดีในการทำงานจะนำไปสู่ความรู้สึกพึงพอใจ การสร้างทัศนคติเชิงบวกหรือแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อกระตุ้นการให้เกิดการเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการตอบสนองในทิศทางบวก แต่คนที่มีความรู้สึกไม่ดีก็จะเลือกสนใจในสิ่งที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ก็จะตอบสนองในทิศทางลบ

ภาวะผู้นำแบบไทยและคุณธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยเป็นความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) เป็นความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ ด้วยความเต็มใจทุ่มเททั้งกำลังการและกำลังใจเพื่อความสำเร็จขององค์การและมีความปรารถนาที่จะคงอยู่เป็นพนักงานที่ดีขององค์การต่อไป (Porter et al., 1974) เป็นความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นในองค์การ พนักงานมีความรัก ความผูกพันรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน มีส่วนร่วมเหมือนเป็นเจ้าขององค์การ (Meyer & Allen, 1991)

ผลการวิจัยพบว่า เมื่อพนักงานมีความสุข จะไม่คิดจะลาออกจากองค์การและทำงานในองค์การแห่งนี้เหมือนได้อยู่กับครอบครัวด้วยการทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจ องค์การเองก็ดูแลพนักงานเสมือนพนักงานในครอบครัวเช่นกัน สอดคล้องผลงานวิจัยที่ผ่านมา เช่น ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนี้สามารถเรียกรวมได้ว่าเป็นปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานและความผูกพัน

ต่อองค์การ (Min, 2007) คุณภาพชีวิตการทำงานด้านความภาคภูมิใจ ในองค์การ มีความสัมพันธ์กับความความผูกพันต่อองค์การ และเป็นปัจจัยร่วมในพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การได้ ทั้งด้านจิตใจและด้านการคงอยู่ของพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นต้น (อมรรัตน์ อ่อนนุช, 2546)

การแก้ปัญหาแรงงานเริ่มจากการจูงใจให้แรงงานเข้ามาทำงานและสร้างความจงรักภักดีผูกพันกับองค์การต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และรับรู้ทัศนคติของแรงงานด้วย (Richardson, 2008) ความรู้และความศรัทธาที่มีต่ออาชีพการทำงาน เป็นการรับรู้ส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความรู้สึกรักหรือความพึงพอใจในงานและอาชีพของตนเอง ต่างกัน แรงงานมีความรู้ ความศรัทธาและความรักต่องาน อาชีพที่ทำส่งผลต่อพฤติกรรมที่สอดคล้องในทิศทางบวกก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ (Fishbein & Ajzen, 1975)

ข้อจำกัดงานวิจัย

เนื่องจากอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบไทย ขึ้นพื้นฐานในด้านต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด การกำหนดแนวทาง เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบไทย จึงให้ความสำคัญกับตัวแปรที่มีค่าในเชิงลบ จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบไทย (TLS) มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ (OCOM) 2.235 โดย WR (Work Reflection) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ (OCOM) 2.230 ในขณะที่ PR (Personality Reflection) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ (OCOM) ในเชิงลบ ด้วยค่า 1.646 และภาวะผู้นำแบบไทย (TLS) ส่งผลต่อ WR (Work Reflection) ด้วยน้ำหนัก 1.828 ในขณะที่ให้ผลต่อ PR (Personality Reflection) ด้วยน้ำหนัก 1.119

จากผลวิจัยดังกล่าวเป็นไปได้ว่า ผู้วิจัยใช้ตัวแปรเหตุเพียงหนึ่งปัจจัยเท่านั้น จึงทำให้ค่าที่ได้ไม่เป็นที่น่าพอใจเท่าที่ควร แสดงว่า ในองค์การควรกำหนดตัวแปรมากกว่าหนึ่ง เช่น ภาวะผู้นำแบบไทยหรือวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ อาจจะมีลักษณะการผสมผสานกัน (interaction) ซึ่งจะทำให้ภาวะผู้นำแบบไทยถูกนำไปบูรณาการ แล้วจะทำให้มีผลต่อการทำงานของพนักงาน

การที่ปัจจัยบุคลิกภาพการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงาน อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างประมาณร้อยละ 90 เป็นพนักงานในฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งเน้นการทำงานมากกว่าการสื่อสารและบุคลิกภาพ เนื่องจากเป็นงานฝ่ายผลิตอยู่กับเครื่องจักรการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนไม่ต้องมีรูปแบบพิธีการ

รวมถึงเรื่องผลตอบแทน และความก้าวหน้าในสายอาชีพก็ไม่ได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ร่วมกันในครั้งนี้ด้วย จึงทำให้ผลงานวิจัยมีข้อจำกัดอยู่บ้าง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ระดับการรับรู้ปัจจัยส่งผ่านต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ภาวะผู้นำแบบไทย จึงเป็นการกำหนดแนวทางรูปแบบภาวะผู้นำองค์การที่ควรให้ความสำคัญกับตัวแปรต่าง ๆ เพราะผลการวิจัยระบุว่าภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การในเชิงบวก คือ เมื่อพนักงานได้ทำงานด้วยความสุขในองค์การจึงเป็นสาเหตุที่ข้าพเจ้าไม่คิดลาออกจากองค์การ เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนองค์การ เมื่อองค์การมีการหมุนเวียนพนักงานบ่อย ผลงานไม่ต่อเนื่องการพัฒนาเป็นไปอย่างล่าช้า สิ้นเปลืองทั้งเงินทุนและเวลาในการพัฒนาบุคลากร อาจเป็นสาเหตุให้องค์การหยุดชะงักและเสียโอกาสในการดำเนินงาน แนวคิดนี้สามารถนำไปใช้กับการกำหนดรูปแบบการบริหารงานเพื่อพัฒนาองค์การและปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไทยในตัวแปรอื่น ๆ ได้อีกด้วย

2. ความยุติธรรมในองค์การ (organizational justice) เป็นประเด็นที่ส่งผลสูงสุดต่อระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทย คือ ผู้นำควรแสดงออกอย่างโปร่งใส และจริงใจในการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม และยึดคติกาขององค์การเป็นสิ่งที่สำคัญ การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำในองค์การจึงความให้ความสำคัญเป็นพิเศษ องค์การ

อาจพัฒนาเครื่องมือเพื่อประเมินผลการดำเนินงานและวัดระดับความยุติธรรมของผู้นำ เพื่อตรวจสอบการบริหารงานของผู้นำในองค์กร

3. องค์กรอาจนำกรอบแนวคิดที่ได้จากงานวิจัย ไปพัฒนาการบริหารงานในองค์กรเพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งปัจจัยด้านพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกภาพของพนักงาน และความสุขของพนักงาน ซึ่งล้วนส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไทยไม่ทางตรงก็ทางอ้อม

4. เนื่องจากด้านความพอใจต่องาน (job satisfaction) เป็นองค์ประกอบของความสุขของพนักงาน (happy employee) และมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารองค์กรหรือผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการโยกย้ายตำแหน่งงานจึงควรให้ความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญ

5. ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทยในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยสูงสุด คือ ด้านความปรารถนาดี (mercy) ภาวะผู้นำแสดงออกต่อพนักงานภายในองค์กร ความปรารถนาดีของผู้นำ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อขวัญ และกำลังใจในการทำงาน ซึ่งมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (work reflection) ด้านความร่วมมือร่วมใจ (sharing) ที่พนักงานทุกระดับมีให้แกกันและกัน คือ พลังสำคัญที่จะผลักดันให้ผลงานของกิจการ โดยรวมมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย องค์กรจึงควรพัฒนาโปรแกรมการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำที่มีความเมตตาจิตปรารถนาดี (mercy) และการแบ่งปัน (sharing) ให้เกิดกับสังคมในทุกระดับชั้นเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไทย โดยการวิเคราะห์พหุระดับระหว่างผู้บริหาร และปัจจัยต่าง ๆ ในทุกระดับ เพื่อตรวจสอบตัวแปรในการสร้างกรอบการวิจัยว่ามีความเป็นสอดคล้องตัวแปรแฝงภายนอก (exogenous latent variable) ตัวแปรแฝงคั่นกลาง (intervening latent variable) หรือตัวแปรแฝงส่งผ่าน (mediating latent variable) และตัวแปรแฝงภายใน (endogenous latent variable) หรือไม่ เพื่อพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะและบริบทใกล้เคียงกัน

2. การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำข้ามชาติ คือ ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมแต่ละประเทศ เช่น ภาวะผู้นำพม่า ภูฏาน และอินเดีย เป็นต้น เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแปรเชิงวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลอื่น ๆ วัฒนธรรมขององค์การ (organizational culture) ความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment) และข้อมูลย้อนกลับ (leader performance feedback) เพื่อนำมาปรับปรุง และพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำแบบในอนาคต

3. การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไทยในปัจจัยอื่นที่ไม่ได้นำมาศึกษาในการวิจัยนี้เพิ่มเติม เพราะจากการสังเคราะห์แนวคิดจากนักวิชาการการศึกษาที่มีการศึกษาจากปัจจัยที่หลากหลาย และแตกต่างกัน ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมาก ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลอื่น ๆ อีก เพื่อนำมาปรับปรุง และพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำแบบไทย ควรพัฒนางานวิจัยเชิงปฏิบัติการในเรื่องภาวะผู้นำแบบไทยต่อยอด เพื่อศึกษาให้เกิดองค์ความรู้หลายมิติ เช่น การวิจัยและพัฒนา (research and development) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research) เป็นต้น โดยนำผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูล และแนวทาง เพื่อนำผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไทย

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย



18 ตุลาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย
เรียน ประธานโครงการบริหารองค์การคุณภิบัณฑิต คณะบริหารองค์การ
มหาวิทยาลัยวิทยาลัยรามคำแหง

ข้าพเจ้า นายกิตติคุณ วงศ์ศิริโสภณ นิสิตระดับคุณภิบัณฑิต รุ่นที่ 5 คณะบริหาร
องค์การ มหาวิทยาลัยวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติโครงร่างคุณภินิพนธ์ เรื่อง “ภาวะ
ผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย
ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ” (The Effects of Thai Leadership Style and Procedural
Justice of Organizations Under Thai Cultural Management on Organizational Commitment)

ข้าพเจ้ามีความประสงค์ให้โครงการบริหารองค์การคุณภิบัณฑิต ออกหนังสือ
เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ เพื่อหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยการ
วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence--IOC) ของ
แบบสอบถาม เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหาและตัวแปรที่
เกี่ยวข้องกับงานวิจัยให้มากที่สุด

โดยผู้เชี่ยวชาญที่ข้าพเจ้าจะขอเรียนเชิญให้ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ประกอบด้วย
5 ท่าน ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร. มนตรี พิริยะกุล
2. รองศาสตราจารย์ ดร. นภาพร ชันชนภา
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุพร สังขวรรณ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดิงสภักดิ์
5. อาจารย์ ดร. ชัยฤทธิ์ ทองรอด

จึงเรียนมาเพื่อให้ความอนุเคราะห์ออกหนังสือแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ
การวิจัย

ขอแสดงความนับถือ



(นายกิตติภณ วงศ์สิริโสภณ)

นักศึกษาโครงการบริหารองค์การคุณูปันฑิต(DBA5)
คณะบริหารองค์การ มหาวิทยาลัยวิทยาลัยรามคำแหง



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/ปธด.๕๗๑/๖๐

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ภาพร ชันธนภา

ด้วย นายกิตติภณ วงศ์ศิริโสภณ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำและความยุติธรรมในองค์การในบริบทของวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความสุขของพนักงาน” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ

๑. รองศาสตราจารย์ ดร.ระพีพรรณ ทิริยะกุล ประธานกรรมการที่ปรึกษา
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วงศ์ธิดา สุวรรณิน กรรมการที่ปรึกษา

ในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิตได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Dr. N. N. N.

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๓๖



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/ปธด.๕๗๒/๖๐

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี พิริยะกุล

ด้วย นายกิตติภณ วงศ์ศิริโสภณ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำดุขฎีนิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำและความยุติธรรมในองค์กรในบริบทของวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความสุขของพนักงาน” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาดุขฎีนิพนธ์ คือ

๑. รองศาสตราจารย์ ดร.ระพีพรรณ พิริยะกุล ประธานกรรมการที่ปรึกษา
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วงศ์ธิดา สุวรรณิน กรรมการที่ปรึกษา

ในการดำเนินการจัดทำดุขฎีนิพนธ์เรื่องนี้ โครงการบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิตได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลายเซ็น)

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๓๖



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/ปธด.๕๗๔/๖๐

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ ทองรอด

ด้วย นายกิตติภณ วงศ์ศิริโสภณ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำดุขฎีนิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำและความยุติธรรมในองค์กรในบริบทของวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความสุขของพนักงาน” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาดุขฎีนิพนธ์ คือ

๑. รองศาสตราจารย์ ดร.ระพีพรรณ พิริยะกุล ประธานกรรมการที่ปรึกษา
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วงศ์ธิดา สุวรรณิน กรรมการที่ปรึกษา

ในการดำเนินการจัดทำดุขฎีนิพนธ์เรื่องนี้ โครงการบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิตได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Dr. N. N. N.

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๓๖



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/ปธด.๕๗๓/๖๐

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพร สังขวรรณ

ด้วย นายกิตติภณ วงศ์สิริโสภณ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำดุขฎิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำและความยุติธรรมในองค์การในบริบทของวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความสุขของพนักงาน” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาดุขฎิพนธ์ คือ

๑. รองศาสตราจารย์ ดร.ระพีพรรณ พิริยะกุล ประธานกรรมการที่ปรึกษา
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วงศ์ธีรา สุวรรณิน กรรมการที่ปรึกษา

ในการดำเนินการจัดทำดุขฎิพนธ์เรื่องนี้ โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิตได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลายเซ็น)

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๓๖

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/บธด.๖๒๒/๖๐

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คุณจันทรา พงศ์ศรี

กรรมการบริหาร บริษัท ฟู้ดสตาร์ จำกัด

ด้วย นายกิตติภณ วงศ์ศิริโสภณ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในองค์การในบริบทของวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์การ” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ คือ

- | | | |
|-----------------------------------|-----------|------------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.ระพีพรรณ | พิริยะกุล | ประธานกรรมการที่ปรึกษา |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วงศ์ธิดา | สุวรรณิน | กรรมการที่ปรึกษา |

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะนำไปใช้ในงานทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดร.นรพล จินันท์เดช

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๓๖

ที่ ศช ๐๕๑๘.๐๓/บธด.๖๑๘/๖๐



โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คุณธนากรณ์ ทองดี
กรรมการบริหาร บริษัท วินสตาร์ จำกัด

ด้วย นายกิตติภณ วงศ์สิริโสภณ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำแบบไทยและคุณธรรมในองค์กรในบริบทของวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ

- | | | |
|-----------------------------------|-----------|------------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.ระพีพรรณ | พิริยะกุล | ประธานกรรมการที่ปรึกษา |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วงศ์ธีรา | สุวรรณิน | กรรมการที่ปรึกษา |

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะนำไปใช้ในทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลายเซ็น)

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)
ประธานกรรมการบริหาร
โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ
โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๓๖



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/บธด.๖๑๙/๖๐

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คุณวรเศรษฐ์ เสนา
กรรมการบริหาร บริษัท เอฟ พลัส จำกัด

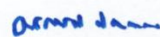
ด้วย นายกิตติภณ วงศ์สิริโสภณ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในองค์การในบริบทของวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์การ” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ คือ

๑. รองศาสตราจารย์ ดร.ระพีพรรณ พิริยะกุล ประธานกรรมการที่ปรึกษา
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วงศ์ธีรา สุวรรณิน กรรมการที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะนำไปใช้ในงานทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร
โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ
โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๓๖

ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/บธด.๖๒๑/๖๐



โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คุณสุรศักดิ์ พงศ์ศรี

กรรมการบริหาร บริษัท ดับเบิลยูจีซี จำกัด

ด้วย นายกิตติภณ วงศ์สิริโสภณ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำแบบไทยและคุณธรรมในองค์การในบริบทของวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์การ” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ

- | | | |
|-----------------------------------|-----------|------------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.ระพีพรรณ | พิริยะกุล | ประธานกรรมการที่ปรึกษา |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วงศ์ธีรา | สุวรรณิน | กรรมการที่ปรึกษา |

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะนำไปใช้ในงานทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๓๖



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/ปรด.๖๑๗/๖๐

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คุณอนุรุท ว่องวานิช

ประธานกรรมการบริหาร บริษัท อังกฤษตรางู (แอล.พี.) จำกัด

ด้วย นายกิตติภณ วงศ์สิริโสภณ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำดุสิตนิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำแบบไทยและคุณธรรมในองค์การในบริบทของวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์การ” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาดุสิตนิพนธ์ คือ

- | | | |
|-----------------------------------|-----------|------------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.ระพีพรรณ | พิริยะกุล | ประธานกรรมการที่ปรึกษา |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วงศ์ธิดา | สุวรรณิน | กรรมการที่ปรึกษา |

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะนำไปใช้ในทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลายเซ็น)

(อาจารย์ ดร.นรพล จิรินทร์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๓๖

ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหาร เชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษางานวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

2. แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยเป็นการนำเสนอทางเลือกรูปแบบผู้นำ เพื่อให้เป็นองค์การแห่งความสุขอย่างยั่งยืน
ณ โอกาสนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

นายกิตติคุณ วงศ์ศิริ โสภณ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารองค์การคุณวุฒิบัณฑิต

คณะบริหารองค์การ มหาวิทยาลัยวิทย์าลัยรามคำแหง

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การที่บริหาร
เชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

**The Effects of Thai Leadership Style and Procedural Justice of Organizations
Under Thai Cultural Management on Organizational Commitment**

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
วันที่สัมภาษณ์.....
เวลาที่สัมภาษณ์.....
สถานที่.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

- 1.1 เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2.2 ตำแหน่งปัจจุบันในองค์การ.....
2.3 อายุการทำงานในฐานะผู้บริหารองค์การจนถึงปัจจุบัน.....

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานในองค์การ

- 2.1 ท่านมีรูปแบบการบริหารงานในองค์การอย่างไร และมีการนำวัฒนธรรมไทยมาใช้
ในการบริหารงานอย่างไร
.....
.....
2.2 ภาวะผู้นำแบบไทยส่งผลต่อบุคลิกภาพของพนักงานหรือไม่ อย่างไร
.....
.....

2.3 ภาวะผู้นำแบบไทยส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.4 ความยุติธรรมในกระบวนการในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.5 ความยุติธรรมในกระบวนการในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย ส่งผลต่อบุคลิกภาพของพนักงาน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.6 พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ส่งผลต่อความสุขของพนักงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.7 บุคลิกภาพของพนักงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความสุขของพนักงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.8 ความสุขของพนักงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง

แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการขององค์การ ที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษางานวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ
 2. แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้
 - ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
 - ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ
 - ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทยส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ
 3. ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการศึกษาต่อไป
- ณ โอกาสนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

นายกิตติภณ วงศ์ศิริ โสภณ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจบัณฑิต

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยวิทยาการบูรณาการ

แบบสอบถาม

ภาวะผู้นำแบบไทยและความยุติธรรมในกระบวนการในองค์การที่บริหารเชิงวัฒนธรรม
ไทยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

Thai Leadership Style and Procedural Justice in Thai Cultural Management
Toward Organizational Commitment

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ○ เกี่ยวกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ (โปรดระบุ)..... ปี

3. การศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ชื่อบริษัท (โปรดระบุ).....

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัย

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับ

ความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ความหมายเลขระดับ

ระดับ 5 หมายถึง จริงหรือเห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง จริงหรือเห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง จริงหรือเห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง จริงหรือเห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง จริงหรือเห็นด้วยน้อยที่สุด

การรับรู้ภาวะผู้นำแบบไทย (TLS: Thai Leadership Style)	ระดับความคิดเห็น				
ด้านความปรารถนาดี (mercy)	5	4	3	2	1
1. ความปรารถนาดีของผู้นำที่มีต่อพนักงานภายในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน 2. ความปรารถนาดีอย่างจริงใจที่ผู้นำส่งผ่านมาทางคำพูดและการกระทำเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนสามารถรับรู้ได้ 3. การรับรู้ความปรารถนาดีของผู้นำมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อขวัญกำลังใจของพนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ 4. การแสดงออกถึงความปรารถนาดีที่จะทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข					
ด้านการให้ความช่วยเหลือ (leadership support)	5	4	3	2	1
1. การที่ผู้นำแสดงความช่วยเหลืออย่างจริงใจในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาการทำงานทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 2. การให้ความช่วยเหลืออย่างจริงใจของผู้นำมีผลทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะทุ่มเทและเสียสละในการทำงานมากยิ่งขึ้น 3. ความกรุณาของผู้นำมีผลทำให้พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติตนเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร 4. การให้คำแนะนำปรึกษา พร้อมทั้งข้อเสนอแนะที่ผู้นำมอบให้เป็นความรู้ที่ทำให้พนักงานนำไปปฏิบัติและได้รับความสำเร็จเสมอ					
ด้านการแสดงการยกย่อง (respect)	5	4	3	2	1
1. การที่ผู้นำแสดงความชื่นชมและความยินดีอย่างจริงใจกับผลงานของพนักงานจะกลายเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะสร้างผลงานใหม่ที่ดียิ่งขึ้นมากกว่าเดิม					

	คิดเห็น				
ด้านการแสดงการยกย่อง (respect)					
2. การแสดงความชื่นชมอย่างจริงใจของผู้นำมีผลทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าในความสามารถของตน					
3. ความสำเร็จที่ได้รับการชื่นชมทั้งจากผู้นำและเพื่อนร่วมงาน มีผลทำให้พนักงานมีความพร้อมที่จะเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร					
ความยุติธรรมในองค์กร (OJ: Organizational Justice)	5	4	3	2	1
ด้านความเป็นกลาง ยุติธรรม เท่าเทียม (equality)					
1. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่มีความชัดเจน โปร่งใส เสมอภาค และเท่าเทียมกันภายในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อจิตใจของพนักงาน					
2. พนักงานทุกคนภายในองค์กรเดียวกัน ควรอยู่ภายใต้กฎ ระเบียบ และกติกาเดียวกัน					
3. ผู้นำควรแสดงออกอย่างโปร่งใสและจริงใจในการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม					
4. องค์กรพิจารณาการทำงานอย่างเสมอภาค ยุติธรรม และเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ					
พฤติกรรมการทำงาน of พนักงาน (WR: Work Reflection)	ระดับความคิดเห็น				
ด้านการแบ่งปัน (sharing)	5	4	3	2	1
1. ในการทำงานร่วมกัน ข้าพเจ้ามีความยินดีและมีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือร่วมกับเพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกแผนงานที่สังกัด					
2. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมขององค์กร ข้าพเจ้าตระหนักถึงความสำเร็จของผลงานทั้งส่วนบุคคล ส่วนแผนงาน และของกิจการโดยรวม					
พฤติกรรมการทำงาน of พนักงาน (WR: Work Reflection)	ระดับความ				

	คิดเห็น				
ด้านการแบ่งปัน (sharing)	5	4	3	2	1
3. ความร่วมมือร่วมใจที่พนักงานทุกระดับมีให้แก่งานและกันคือพลังสำคัญที่จะผลักดันให้ผลงานของกิจการโดยรวมมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย					
ด้านทำตนให้เป็นประโยชน์ (self-support)	5	4	3	2	1
1. ข้าพเจ้ามีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ ผลงานมีคุณภาพได้มาตรฐาน					
2. ข้าพเจ้ามีความพร้อมที่จะใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานในคราวจำเป็นให้เพื่อนร่วมงาน มีผลงานบรรลุเป้าหมาย					
3. ข้าพเจ้ามีความยินดีและมีความพร้อมที่จะใช้ศักยภาพทั้งหมดที่ตนมีอยู่ในการทำงานเพื่อให้ผลงานโดยรวมขององค์กรบรรลุเป้าหมาย					
4. ข้าพเจ้าจะรู้สึกภาคภูมิใจมากที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสำเร็จให้แก่กิจการที่ข้าพเจ้าทำงานอยู่					
5. ข้าพเจ้ามีความยินดีที่จะให้ความร่วมมือร่วมใจกับเพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกแผนกงานที่ข้าพเจ้าสังกัด เพื่อสร้างผลงานที่ดีกว่า					
บุคลิกภาพของพนักงาน (PR: Personality Reflection)	ระดับความคิดเห็น				
ด้านการสื่อสาร (communication)	5	4	3	2	1
1. การทำงานภายในองค์กร การติดต่อสื่อสารกันทั้งภาษาพูดและภาษาเขียนเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานร่วมกัน					
บุคลิกภาพของพนักงาน (PR: Personality Reflection)	ระดับความคิดเห็น				

ด้านการสื่อสาร (communication)	5	4	3	2	1
2. สำหรับท่าน การสื่อสารด้วยคำพูดและข้อเขียนที่เกี่ยวข้องกับงานของเพื่อนร่วมงานทุกระดับ มักส่งผลกระทบต่อความรู้สึกทางจิตใจได้เสมอ					
3. สำหรับการทำงานร่วมกัน การใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนนั้นทุกคนควรคำนึงถึงความเหมาะสมและความถูกต้องตามกาลเทศะ					
4. คำชมที่เหมาะสมของเพื่อนร่วมงานทุกระดับจะกลายเป็นพลังทางบวกให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานพร้อม ๆ กันไปกับการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน					
ด้านการวางตนให้เหมาะสม (personality)	5	4	3	2	1
1. สังคมในที่ทำงาน ความสุภาพ ความอ่อนน้อม และการวางตัวอย่างเหมาะสมเป็นสิ่งที่สำคัญมากในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย					
2. การแสดงความเคารพนับถือต่อผู้ที่ควรได้รับความเคารพ และการให้เกียรติแก่ผู้ที่ควรให้เกียรติเป็นสิ่งที่สำคัญมากในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย					
3. การแสดงความเคารพนับถือต่อผู้อาวุโสทั้งทางด้านวัยวุฒิ คุณวุฒิ และคุณธรรม มีความสำคัญมากในองค์กรที่บริหารเชิงวัฒนธรรมไทย					
4. การปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกคนและทุกระดับด้วยความเคารพและให้เกียรติถือเป็นสิ่งที่ดีงาม					
5. ในสังคมเชิงวัฒนธรรมไทย การรู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน ความไม่โอ้อวด และการไม่แสดงความหยิ่งยโสจองหองถือเป็นคุณสมบัติที่ดีงาม					
ความสุขของพนักงาน (HE: Happy Employee)	ระดับความคิดเห็น				
ด้านความพอใจการทำงาน (job satisfaction)	5	4	3	2	1
1. ข้าพเจ้ารู้สึกมีความสุขมาก ๆ ทุกครั้งที่ได้ทำงานในหน้าที่ที่ได้รับ					

มอบหมาย 2. ข้าพเจ้าไม่รู้สึกรู้สึกระแงที่จะแกไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับการทำงานที่ข้าพเจ้ารัก 3. ข้าพเจ้ารู้สึกดีใจมากที่ค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาระบบทำงานให้ไ้ได้เกณฑ์มาตรฐานสากล 4. ในขณะที่ได้ทำงานที่ข้าพเจ้ารักตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ข้าพเจ้าไม่รู้สึกรู้สึว่าเป็นภาระใด ๆ เลย 5. ในการทำงานที่ข้าพเจ้ารัก ข้าพเจ้ามีความตั้งใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อพัฒนาระบบการทำงานให้มึประสิทธิภาพสูงที่สุดและมีประสิทธิผลสูงที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้					
ด้านการอุทิศตนและทุ่มเทในการทำงาน (job involvement)	5	4	3	2	1
1. ข้าพเจ้ามีความสุขเมื่อสามารถที่จะทุ่มเทเสียสละให้กับ การทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ 2. ข้าพเจ้ามีความพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นจาก การทำงานในหน้าที่ 3. ความล้มเหลวในการแก้ปัญหาไม่มีผลทำให้ข้าพเจ้าเกิดความรู้สึกท้อถอยที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการแกไขปัญหาต่อไป 4. ข้าพเจ้ามีความพร้อมที่จะทุ่มเทเสียสละทั้งพลังทางกายและจิตใจเพื่อแกไขปัญหาและพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้มีผลงานไ้ได้เกณฑ์มาตรฐาน					

ความสุขของพนักงาน (HE: Happy Employee)	ระดับความคิดเห็น				
ด้านการมีจิตสำนึกที่มุ่งกับงาน (work conscious)	5	4	3	2	1
1. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะรับผิดชอบต่อการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 2. ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่า เมื่อมีจิตสำนึกที่มุ่งมั่นอยู่กับการแกไขปัญหาในการทำงาน ย่อมมีโอกาศในการค้นพบวิธีการ ใหม่ ๆ ที่ดีกว่าใน					

การแก้ไขปัญหา					
3. ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่า เมื่อมีจิตใจที่มุ่งมั่นอยู่กับการพัฒนาระบบการทำงาน ย่อมมีโอกาสนในการค้นพบวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ที่ดีกว่าทั้งในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มประสิทธิผลจากการดำเนินงาน					
4. การอยู่กับปัจจุบันด้วยการมีสติอย่างต่อเนื่องและมีสมาธิในการทำงานที่เรารับผิดชอบ ย่อมทำให้โอกาสนในการทำงานผิดพลาดลดลงได้					
ด้านการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน (self ability)	5	4	3	2	1
1. มีการตรวจสอบผลการทำงานอย่างมีเหตุมีผลตามลำดับขั้นตอนอย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการรวมทั้งมีการประเมินผลการทำงานทุกครั้ง					
2. มีความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานและนำไปวางแผนในการทำงานครั้งต่อไปได้เป็นอย่างดี					
3. ใฝ่หาความรู้เพื่อนำมาใช้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ผลงานออกมาตามมาตรฐาน					
4. มีการทบทวน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และนำมา ปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของโลกองค์การยุคปัจจุบัน					

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)	ระดับความคิดเห็น				
ระดับความผูกพันต่อองค์กร	5	4	3	2	1
1. การอยู่ได้ทำงานด้วยความสุขในองค์กรแห่งนี้ เป็นสาเหตุที่ข้าพเจ้าไม่คิดจะจากไป					
2. การทำงานในองค์กรแห่งนี้เหมือนได้อยู่กับครอบครัว					
3. องค์กรแห่งนี้ดูแลท่านเสมือนพนักงานในครอบครัว					
4. ข้าพเจ้าจะรักษาองค์กรแห่งนี้ด้วยการทุ่มเทแรงกายและใจ					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อเสนอแนะ

[illegible]

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ, กรมการศาสนา. (2514). *พระไตรปิฎก ฉบับหลวง*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กรมการศาสนา.
- กวี วงศ์พัฒน์. (2535). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- กัญญ์กัณฑ์ กลิ่นนันทน์. (2554). *ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ สำนักงาน-จังหวัดพิษณุโลก ตามหลักอิทธิบาท 4*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- กิตติ ตย์ถนอม. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แปลอักษร.
- กิตติ พุ่มพวง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถในตนเอง คุณลักษณะงาน ความพึงพอใจในงาน กับผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กัญญา วงษ์รักษา, สมพงษ์ ศิริโสภณศิลป์ และอุบลวรรณ ภวกันันท์. (2557). ปัจจัยผลักดันและปัจจัยดึงดูดการย้ายถิ่นของแรงงานฝีมือชาวฟิลิปปินส์ในประเทศไทย. *วารสาร HR Intelligence*, 9(1), 44-60.
- เกตุณัฐ เมธิกุลวัฒน์. (2555). *ความสัมพันธ์ของความผูกพันทุ่มเทของพนักงานที่มีต่องานและองค์การกับความตั้งใจลาออกของพนักงานในองค์กรโรงแรม จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ชนิษฐา ลีอนาม. (2554). *รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เขมิกา พุทธยา. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อการออกกลางคันของนักศึกษาโรงเรียน-พลศึกษาเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่*. ม.ป.ท.

- จักรกฤษณ์ โปดapl. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารเทศบาลตำบลใน จังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย.
- จักรวาล สุขไมตรี. (2559). *วัฒนธรรมองค์การตามหลักสังคหวัด 4. วารสาร มจร. สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 5(2), 139-151.
- จารุมาศ เรืองสุวรรณ, พันเอก. (2548). *การสังเคราะห์แบบจำลองการสอนวิชาชีพช่าง ตามหลักอิทธิบาท 4 ของพลทหารในส่วนสนับสนุนกองบัญชาการกองทัพบก*. ดุษฎีนิพนธ์ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิราลัษฐ์ รวมทรัพย์. (2538). *การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหา การออก กลางคันของนักศึกษา ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร-มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฉลอง มาปริดา. (2537). *คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-โอเคียนสโตร.
- ชนิดา ชูบุญ. (2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงาน เป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. ดุษฎีนิพนธ์-รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชัยทวี เสนะวงศ์. (2550). *ความผูกพันของพนักงาน*. *วารสารทรัพยากรมนุษย์*, 3(1), 14-22.
- ชัยมงคล จารุญ. (2548). *สาเหตุการออกกลางคันของนักเรียนสาขาช่างยนต์ ระดับ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ วิทยาลัยการอาชีพนครนายก*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์. (2551). *องค์กรแห่งความสุขด้วยความสุข 8 ประการ*. *หมอชาวบ้าน*, 30(34), 18-25.
- ชาติรี เกิดธรรม. (2548). *เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

- ชูป กาญจนประกร. (2509). *แบบผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- คนัย กิ่งก้าน. (2553). *ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การในเครือมูลนิธิลาซาล-แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คนัย จันทรเจ้าฉาย. (2552). *กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดีเอ็มจี.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2543). *ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม*. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ* (หน่วยที่ 11). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย-สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ไตรทิพย์ ภาษา. (2552). *ความสุขในการทำงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน สำนักงาน-พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จังหวัดกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์-ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- เถาว์วัลย์ นันทาภิวัฒน์. (2521). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง-จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-ธนรัชการพิมพ์.
- ธรรมรส โชติบุญชร. (2520). *ภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหาร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, คณะกรรมการ-ส่งเสริมงานวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นภวรรณ คณารักษ์. (2552). *ภาวะผู้นำเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 29(4), 136-146.
- นภัชล รอดเที่ยง. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรที่สังกัดศูนย์อนามัยในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กรมอนามัย กระทรวง-สาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.

- นันทนา บุรีจันทร์. (2551). *ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิศย์ สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำ: พลั้ขั้บเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์รวมสาส์น.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. (2551). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2525). *ผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงาน. ใน เอกสารประกอบการสอน ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ประเวศ วะสี. (2540). *ภาวะผู้นำ: พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิมพ์ไทย.
- ปัญจมาส ทวีชาดามนท์ และนำชัย สุภฤกษ์ชัยสกุล. (2556). *ปัจจัยพระดบั้ที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของเจ้าหน้าที่องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่ปฏิบัติงานด้านเอดส์. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 10(1), 70-76.*
- ปรียาพร พาสนาวุฒิพงศ์. (2553). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานสำนักงานคลังจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปาริชาติ ปานสำเนียง. (2556). *คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน กรณีศึกษาคณะแพทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 24(2), 129-142.*

- พงศ์ หารดาล, อุทัยวรรณ สุวคันทกุล และยุทธ ไถยวรรณ. (2546). *การบริหารคุณภาพในงานอุตสาหกรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิทักษ์อักษร.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2534). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา.
- พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตฺโต). (2532). *พุทธศาสนากับสังคมไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มูลนิธิโกมลคีมทอง.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร* (พิมพ์พิเศษ 5 ธันวาคม). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2540ก). *การศึกษาเพื่ออารยธรรมที่ยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2540ข). *พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคมไทย*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงมหาดไทย.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2540ค). *ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่ออนาคตไทย*. ม.ป.ท.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2542ก). *การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2542ข). *การศึกษากับการวิจัยเพื่ออนาคตของประเทศไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2542ค). *ธรรมกับไทยในสถานการณ์ปัจจุบัน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทย.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ.ปยุตฺโต). (2542ง). *มองสันติภาพโลกผ่านภูมิหลังอารยธรรมโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสาร.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2543ก). *ธรรมบุญชีวิต* (พิมพ์ครั้งที่ 30). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2543ข). *พจนานุกรม ฉบับประมวลธรรม*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2543ค). *พจนานุกรม ฉบับประมวลศัพท์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2543ง). *พุทธธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร:

โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2545). *พุทธวิธีแก้ปัญหาเพื่อศตวรรษที่ 21*.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2545). *แก่นแท้ของพระพุทธศาสนา*. กรุงเทพมหานคร:

โรงพิมพ์การศาสนา.

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2546). *พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ*

(พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2550). *พระพุทธศาสนากับการพัฒนาคนและสังคม*

(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2549ก). *พระพุทธศาสนาในโลกองค์การ: การใช้*

พุทธธรรมในการทำองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-
ลิเบอร์ตีเพรส.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2549ข). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์สุภาพใจ.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2550). *ธรรมานุญชีวิต* (พิมพ์ครั้งที่ 4).

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2551). *พระไตรปิฎก: สิ่งที่ชาวพุทธต้องรู้*

(พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่ง-
ประเทศไทย.

พระมหาบุญเพียร ปุญญวิริโย. (2544). *ปฏิรูปการศึกษา: เพื่อการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์*.

วารสารวิชาการ, 4(9), 37-42.

พระสัทธัมมโชติกะ ธัมมาจริยะ. (2550). *หลักสูตรปัญหาและเฉลยในชั้นจุฬา-*

อาภิธรรมิกะเอก. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสัทธัมมโชติกะ.

- พิสิฐฐ์ วงศ์นากนากร. (2549). *คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน): ศึกษาเฉพาะกรณีสาขาในสังกัดสำนักงานเขต 1. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- พุทธทาสภิกขุ. (2549). *การทำงานเพื่องาน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภาพใจ.
- เพ็ญศรี ระเบียบ. (2532). *ทฤษฎีการพยาบาล*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหิดล, คณะพยาบาลศาสตร์.
- ไพจิตร พรหมจันทร์. (2551). *ภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.*
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. (2540). *ภาวะผู้นำของไทยในอนาคต: ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิมพ์ไทย.
- ภัทรา แสงอรุณ. (2543). *การรับรู้คุณภาพชีวิตงานที่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ห่างไกลความเจริญ: กรณีศึกษา ฐานทัพเรือพังงา. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- ภิญโญ สาธร. (2526). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- มนตรี พิริยะกุล. (2553). *ตัวแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คณะวิทยาศาสตร์, ภาควิชาสถิติ.
- มยุรี แก้วประภา. (2552). *คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยแม่โจ้. ปัญหาพิเศษบริหารองค์การมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.*
- มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. (2544). *สรุปการประชุมสัมมนาทางวิชาการ ศาสนาและปรัชญา พุทธศักราช 2544*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- มานิต สุขสำราญ (2550). *ความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารจัดการของสวัสดิการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกริก.

มิเชลลี, เจ. เอ. (2551). *พลังแห่งความสำเร็จ สตาร์บัคส์ (The Starbucks Experience)*.

(สรชัย จาติกวณิช และประสิทธิ์ชัย วีระยุทธวิไล, ผู้แปล). กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ไมตรี อินทุสุต. (2545). *นิติการบริหารแนวใหม่*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงมหาดไทย.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธนัธการพิมพ์.

รังสิต เชื้อคาจันทร์. (2550). *การเปรียบเทียบสาเหตุการออกกลางคันของนักเรียนระดับ
ประกาศนียบัตร วิชาชีพชั้นปีที่ 1 วิทยาลัยการอาชีพบึงกาฬ อำเภอบึงกาฬ
จังหวัดหนองคาย*. หนองคาย: วิทยาลัยการอาชีพบึงกาฬ.

ราชนัย ชงชัย. (2551). *ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการในการลงบัญชี
ทหารกองเกินตามแนวสังคหวัดถุ 4 ของหน่วยงานสัสดีอำเภอเมือง จังหวัด-
ระยอง*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์-
ราชวิทยาลัย.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*.

กรุงเทพมหานคร: นานมีบุคส์พับลิเคชั่นส์.

วนิดา เหลืองสัจกุล. (2552). *คุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อพนักงานที่มีต่อ
บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดราชบุรี*.

การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ว. วชิรเมธี. (2551). *คนสำราญ งานสำเร็จ (พิมพ์ครั้งที่ 14)*. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์อมรินทร์.

วณิพันธ์ ฉัตรเนตร. (2545). *ความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานบริษัท
เจ เอส แอล จำกัด*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วรวรรณ บุญล้อม. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพัน
ต่อองค์กร และพฤติกรรมกร เป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ของข้าราชการครู
วิทยาลัยเทคนิคในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร-
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วรวิทย์ จิตดาพล. (2542). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.

- วรรัตน์ ภัทรพิริยานนท์. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพัน
ต่อองค์กร: กรณีศึกษาบริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล แมนูแฟคเจอร์ริง
(ไทยแลนด์) จำกัด นิคมอุตสาหกรรมเวลส์โกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา.
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วาโร เฟิงส์วดี. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรง
ของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ
โรงเรียน. คุุณิพนธ์ศึกษาศาสตรคุุณิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิษญาภา เมธีวรฉัตร. (2554). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท 4:
กรณีศึกษาโรงเรียนศิริวงศ์วิทยา จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร-
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณวิทยาลัย.
- ศรียา เอียดเสน. (2550). ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค
บรรยากาศองค์การและผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับบัญชา
โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศรินันท์ กิตติสุขสถิต, กาญจนา ตั้งชลทิพย์, สุภรต์ จรัสสิทธิ์, เฉลิมพล สายประเสริฐ,
พอลตา บุญยธีระ และวรรณณา อารีย์. (2555). คู่มือการวัดความสุขด้วยตัวเอง.
นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล, สถาบันวิจัยประชากรและสังคม.
- ส. ศิวลักษณ์. (2543). วิเคราะห์โครงสร้างสังคมแบบพุทธ. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์เรือนแก้ว.
- สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก. (2556).
พระพุทธศาสนากับสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สาละการพิมพ์.
- สรรรถชัย กิตยานันท์. (2552). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย.
ไทย. คุุณิพนธ์บริหารธุรกิจคุุณิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม.

- สราวุฒิ สืบแย้ม. (2552). การศึกษาสาเหตุการออกกลางคันและไม่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดในหลักสูตรของนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ.
- สันติชัย อินทรอ่อน. (2550, มกราคม-เมษายน). ความผูกพันของพนักงาน. วารสาร-ทรัพยากรมนุษย์, 3(1), 3-13.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). (2552). คู่มือมาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สุชีพ ปุญญานุภาพ. (2540). ศาสนาเปรียบเทียบ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- สุธรรม รัตนโชติ. (2552). พฤติกรรมองค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ท็อป.
- สุพานิ สถยภูวนิช. (2549). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย. (2550). หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธศาสตร์. สารนิพนธ์-พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สุภาพร ชุมวรฐายี และรัตติกรณ์ จงวิศาล. (2555). ภาวะผู้นำการสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 38(1), 199-213.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2529). ความผูกพันต่อองค์การ. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 9(34), 34-41.
- อรพินท์ ชูชม. (2557). รายงานการวิจัย เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของความยึดมั่นผูกพันในงานของครู. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทร-วิโรฒ, สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์.

- อรวรรณ ลิขิตพรสวรรค์, สมพร กันทรคุญี เติริยมชัยศรี, พิมสุภาว จันทนะโสดี และแอนน์ จิระพงษ์สุวรรณ. (2533). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผาสุกในครอบครัวของพยาบาลสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร. *วารสารพยาบาลสาธารณสุข*, 24(3), 1-20.
- อรศิริ เกตุศรีพงษ์. (2550). สังคหวัตถุ 4: วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้. *วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต*, 12(68), 43-46.
- อมร โสภณวิเศษฐ่วงศ์ และกวี อิศริวรรณ. (2537). หนังสือเรียนสมบูรณ์แบบ ส. 0110 พระพุทธศาสนา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ภาคเรียนที่ 1 หลักสูตรมัธยมศึกษา-ตอนต้น พ.ศ. 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-วัฒนาพานิช.
- อมรรัตน์ อ่อนนุช. (2546). คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง. *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- อัมพร หงษ์เจ็ด. (2557). การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลหนองม่วงไข่ จังหวัดแพร่. ม.ป.ท.
- อาภาพร ทศนแสงสุรย์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การในเชิงบวกความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การในวิสาหกิจขนาดย่อม ประเภทอุตสาหกรรมการผลิตถุงพลาสติก. *วิทยานิพนธ์-ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- อารี ผลิตสินธุวงศ์. (2550). การศึกษาสาเหตุการออกกลางคันของนักศึกษา มหาวิทยาลัยเอเชีย อากเนย์ ชั้นปีที่ 1 ประจำปีการศึกษา 2549. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเอเชียอากเนย์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2545). การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย ลือสกุล. (2553). รูปแบบการแก้ไขปัญหาการออกกลางคันของนักเรียน นักศึกษาในสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดตรัง. ตรัง: วิทยาลัยเทคนิคตรัง.

แฮนสัน, อาร์. และริชาร์ด, เอ็ม., (2552). *สมองแห่งพุทธะ*. (ณัชร สยามวลา, ผู้แปล).

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรินทร์ธรรมะ.

Supamas. (2554). *ความสุขในที่ทำงานจะสร้างให้เกิดได้อย่างไร ตอนที่ 2*. ค้นเมื่อ 24 มิถุนายน 2559, จาก <http://www.bangkokvoice.com/2011/02/09/happy-workplace-2/>

Achua, C. F. (2010). *Effective leadership*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Alizadeh-Choobari, O., Zawar-Reza, P., & Sturman, A. (2012). Atmospheric forcing of the three-dimensional distribution of dust particles over Australia: A case study. *Journal of Geophysical Research* 117(D11), 101-132.

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, 141-171.

Atwater, L., & Yammarino, F. (1993). Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership. *Human Relations*, 46(5), 645-668.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Awamleh, R., Evans, J., & Mahate, A. (2005). A test of transformational and transactional leadership styles on employees' satisfaction and performance in the UAE banking sector. *Journal of Comparative International Management*, 8(1), 3-19.
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.). *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxonian, UK: Routledge.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought & action, a social cognitive theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barnard, C. I. (1972). *The functions of the executives*. Boston: Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1985a). *Bass & Stogdill's handbook of leadership* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1985b). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries. *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for research: Permission set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13, 7-19.
- Becton, J. B., Giles, W. F., & Schraeder, M. (2008). Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organizational citizenship behavior in performance appraisal and reward systems. *Employee Relations*, 30(5), 494- 514.
- Benis, W., & Nanus, B. (1985). *Leader strategies for taking change*. New York: The Force Press.

- Best, J. W. (1981). *Research in education* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Blasé, J., & Blase, R. (2001). *Empowering teachers what successful principals do*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Blau, G., & Lunz, M. (1998). Testing the incremental effect of professional commitment on intent to leave one's profession beyond the effects of external, personal, and work-related variables. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 260-269.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-774.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brenner, B. (1975). Enjoyment as a preventive of depressive affect. *Journal of Community Psychology*, 3, 346-357.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1989). Single sample cross-validation indices for covariance structures. *Multivariate Behavioral Research*, 24, 445-455.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-161). Newbury Park, CA: Sage.

- Buchanan, H. B. (1974). Building organization commitment the socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cho, M. H., Shim, S. M., Lee, S. R., Mar, W., & Kim, G. H. (2005). Effect of evodiae fructus extracts on gene expressions related with alcohol metabolism and antioxidation in ethanol-loaded mice. *Food Chem Toxicol*, 43(9), 1365-1371.
- Church, A., & Waclawski, J. (1998) The relationship between individual personality orientation and executive leadership behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(2), 99-125.
- Coad, A., & Berry, A. (1998). Transformational leadership and learning orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 164-172.
- Comer, L., Jolson, M., Dubinsky, A., & Yammarino, F. (1995). When the sales managers is a woman: An exploration into the relationship between salespeople's gender and their responses to leadership styles. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(4), 17-32.

- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review, 1*, 55-70.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (3rd ed.). New York: Harper & Row.
- Dalai Lama. (1999). *Ethics for the new millennium*. New York: Riverhead Books.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues, 31*, 137-150.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The Science of Happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist, 55*(1), 34-43.
- Diener, E., & Seligman, M. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest, 5*(1), 1-31.
- Draft, R. L. (2005). *Management* (6th ed). Sydney: Thomson South-Western.
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. New York: Collins.
- DuBrin, A. J. (2010). *Principles of leadership*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology, 77*, 1026-1040.

- Engelbrecht, A. S. (2002). The effect of organizational leadership on value congruence and effectiveness: An integrated model. *South African Journal of Economic and Management Science*, 5(3), 589-606.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organizational Journal*, 17(5), 11-17.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the heart of a leader*. Westport, CT: Praeger.
- Felton, S. L. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction*. Oxford, MS: The University of Mississippi.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17, 101-132.
- Field, D. (2004). The relationship between transformational leadership and spirituality in business leaders. *Dissertation Abstracts International*, 64(02), 132-A. (UMI No. 3215367)
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Franklin, J. L. (1975). Down the organization: Influence processes across levels of hierarchy. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 153-164.
- French, W. (1964). *The personnel management process*. Boston: Houghton Mifflin.

- French, W. L., & Bell, C. H. (1990). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- French, W., & Bell, C. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Fried, Y., Slowik, L. H., Ben-David, H. A., & Tiegs, R. B. (2001). Exploring the relationship between workspace density and employee attitudinal reactions: An integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 359-372.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13, 32-33.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gallup. (2013). *State of the global workplace*. Washington, DC: The Gallup Headquarters.
- George, B. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. Hoboken, NJ: Wiley.
- George, E. S. (2006). Positioning higher education for the knowledge based economy. *Higher Education*, 52(4), 589-610.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1993). Monte Carlo evaluations of goodness-of-fit indices for structural equation models. In K. A. Bollen, & J. S. Long (eds.), *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.

- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114-135.
- Greenberg, J., (1987). A Taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1993). *Behaviors in organizations* (4th ed.). Boston: Allyn Bacon.
- Gregory, A. (2011). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and non-supervisory nurses' intention to leave. *Dissertation Abstracts International*, 74(08), 1312-A. (UMI No. 3312018)
- Guzzo, R. A. (1995). *Team effectiveness and decision making in organizations*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Hall, D. T. Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. E. (2006). Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment. *European Psychologist*, 11(2), 112-119.
- Hausman, C. S., & Goldring, E. B. (2001). Sustaining teacher commitment: The role of professional communities. *Peabody Journal of Education*, 76(2), 30-51.
- Hellriegel, D., Slocum, Jr., J. W., & Woodman, R. W. (2001). *Organizational behavior*. Cincinnati, OH: South-Western College.
- Herbert, G. H. (1976). *The management of organization: Theory and behavior*. Tokyo: McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1985). *Management of organizational behavior: Utilizing human resource*. New Delhi, India: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills CA: Sage.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.

- House, R. J. (1971). A part goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1(3), 22-44.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 14(4), 555-573.
- Hunt, J. G. (2004). What is Leadership. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.). *The nature of leadership* (pp. 19-47). Thousand Oaks: Sage.
- Huse, E. F. (1978). Organization Development. *Journal of Counselling and Development*, 56(7), 64-67.
- Ingersoll, R. G. (1896). *Great speeches of Col. R. G. Ingersoll (complet)*. Chicago, IL: Rhodes & McClure Publishing.
- Ingham, J. (2007). *Strategic human capital management: Creating value through people*. Boston: Elsevier.
- Kall, V. R., & Cavanaugh, C. J. (1996). *Human development*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Kanste, O. (2011). Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 25, 754-761.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). *Time-driven activity-based costing: A simpler and more powerful path to higher profits*. Boston: Harvard Business School Press.
- 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: Wiley.
- Katzenbach, J. R. (1997). The myth of the top management team (performance issue in work group). *Harvard Business Review*, 2(4), 34-54.
- Keith, D. (1972). *Human behavior of work-man relations and organization behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Khan, M. R., Ziauddin, F. A., & Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292-298.
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68-97.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York: The Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krehbiel, K. (2004). Legislative organization. *The Journal of Economic Perspectives*, 18(1), 113-128.

- Kusluvan, S., & Kusluvan, Z. (2000). Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey. *Tourism Management*, 21, 251-269.
- Law, K. S., Wong, C.-S., & Chen, Z. X. (2005). The construct of organizational citizenship behavior: Should we analyze after we have conceptualized. In D. L. Turnipseed (Ed.), *Handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 47-65). New York: Nova Science.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1996). Toward an explanation of variation in teacher's perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32(4), 512-538.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Fernandez, A. (1994). Transformational Leadership and Teachers' Commitment to Change. In J. Murphy, & K. S. Louis (Eds.), *Reshaping the principal ship: Insight for transformational reform efforts* (pp. 77-98). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 271-301.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). Oakland, CA: Barrett-Koehler.

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-123.
- Manion, J. (2003). Joy at work: Creating a positive workplace. *Journal of Nursing Administration*, 33(12), 652-655.
- Marley, L. W. (2003). *Effective leadership behaviors of tow selected high school principals with successful professional-technical programs: A case study*. Pocatello, ID: Idaho State University.
- Martin Prosperity Institute. (2015). *Global creativity index*. Retrieved July 29, 2016, from <http://martinprosperity.org/media/Global-Creativity-Index-2015.pdf>
- McFarland, R. D. (1979). *Management: Foundation & practices* (5th ed.). New York: Macmillan.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-641.
- McGregor, D. M. (1957). The human side of enterprise. *Management Review*, 46, 22-28.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Min, H. (2007). Examining sources of warehouse employee turnover. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37, 375-388.
- Moghaddam, Z. N., & Kambiz, A. (2006). *Leadership transformation in a large scale engineering organization*. Malibu, CA: Pepperdine University.
- Mooney, M., Glacken, M., & O'Brien, F., (2008). Choosing nursing as a career: A qualitative study. *Nurse Education Today*, 28(3), 385-392.
- Moore, G. A. (2014). *Crossing the chasm: Marketing and selling disruptive products to mainstream customers* (3rd ed.). New York: Harper Business.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mumford, E. (1972). JOB satisfaction: A method of analysis. *Personnel Review*, 1(3), 48-57.
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ohbuchi, K., Weiner, B., & Takaku, S. (2001). A cross-cultural effects of apology and perspective taking on forgiveness. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 65-81.

- Organ, D. W. (1987). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Middlesex County, MA: Lexington.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. P. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Mishra, P. (2010). Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3(1), 351-363.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990).

Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors.

Leadership Quarterly, 1(2), 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G., (2000).

Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1983). Organizational work, personnel factor in employee and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-179.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974).

Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Powell, R. C. (2000). Review of D. Clayton 'Islands of truth: The imperial fashioning of Vancouver Island'. *Environment and Planning D: Society and Space*, 18(5), 659-661.

Powell, R. C. (2005). Resolute base. In M. Nuttall (Ed.). *Encyclopedia of the Arctic* (pp. 1760-1761). New York: Routledge.

Richardson, J. (2008). *The business model: An integrative framework for strategy execution*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Rockart, J. (1979). Chief executives define their own information needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-92.

- Salancik, G. R. (1983). Commitment and the Control of organizational behavior and belief. In B. Staw, & G. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior, psychological foundations of organizational behavior* (2nd ed., pp. 202-207). Chicago: St. Clair Press.
- Sanjeevkumar, V. (2012). A study on employee's intention to stay in public companies, Kedah, Malaysia. *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, 2(4), 91-101.
- Scanlon, N. L. (1993). *Restaurant management*. New York: Van Norstrand Reinhold.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schnake, M., & Dumler, M., P. (1997). Organizational citizenship behavior: The impact of rewards and reward practice. *Journal of Managerial Issues*, 9, 216-229.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations rational, natural, and open systems* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.

- Sheldon, M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 149-226.
- Slamet, T. A., Hadiwidjojo, D., & Troena, E. A. (2013). The influence of situational leadership on job satisfaction and job performance (A study on trans Jakarta bus way as transportation service in DKI Jakarta). *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 2(2), 105-113.
- Slattey, J. P., & Rajan Selvarajan, T. T. (2005). Antecedents to temporary employee's turnover intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 53-66.
- Sloan, R. H. (2009). A quantitative study of the relationship between transformational and transactional leadership styles and strategic change within the state university of New York. *Dissertation Abstracts International*, 54(04), 211-A. (UMI No. 3359540)
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Steers, R. M. (1997). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Sullivan, J., Bretschneider, J., & McCausland, M. P. (2003). Designing a leadership development program for nurse managers: An evidence driven approach. *Journal of Nursing Administration*, 33(10), 544-549.

- Sung, C. (2007). Relationship among supervisors' transformational and transactional leadership styles, and teachers' job satisfaction in Taiwan higher education. *Dissertation Abstracts International*, 14(05), 179-A. (UMI No. 3274174)
- Turban, E., McLean, E., & Wetherbe, J. (2001). *Information technology for management: Improving quality and productivity*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Ullman, J. B. (2001). Structural equation modeling. In B. G. Tabachnick & L. S. Fidell (Eds.), *Using multivariate statistics* (4th ed., pp. 653-771). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Walton, M. (1995). *Managing yourself on an off the ward*. London: Blackmell Science.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Weber, M. (1947). *Max Weber: The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.
- Werther, W., Jr., & Devis, K. (1989). *Human resources and personnel management*. New York: McGraw-Hill.

- 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.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Zhang, P., & Von Dran, G. M. (2000). Satisfiers and dissatisfies: A two-factor model for Website design and evaluation. *Journal of the American Society for Information Science*, 51(14), 1253-1268.
- Ziyaii, M. S., Nargesian, A., & Esfahani, S. A. (2008). The role of spirituality on empowerment in the Tehran University. *Journal of Public Management*, 1(1), 114-119.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล	นายกิตติภณ วงศ์ศิริ โสภณ
วัน เดือน ปีเกิด	28 เมษายน 2510
สถานที่เกิด	จังหวัดตรัง
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนปะเหลียนผดุงศิษย์ จังหวัดตรัง ปีการศึกษา 2529 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการเงินและการธนาคาร จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2536 สำเร็จการศึกษาปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2556
ตำแหน่งหน้าที่ การงานปัจจุบัน	ประธานกรรมการ บริษัท ไบโอไบรท์ (ประเทศไทย) จำกัด