

อิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ขององค์การรัฐวิสาหกิจ
ที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่ง
ของประเทศ*

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

ปรัชญ์ งามสมภาค

Prat Ngamsompark

บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

PTT Oil and Retail Business Public Company Limited, Thailand

สันติธร ภูริภักดี

Santidhorn Pooripakdee

มหาวิทยาลัยศิลปากร

Silpakorn University, Thailand

E-mail: prat58604920@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่ใช้ในการปกครอง ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและเป็นองค์การที่มีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านภาวะหมดไฟในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความผูกพันขององค์การ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มประชากร คือ พนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 5,288 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 389 ตัวอย่าง สุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็นเท่ากัน และวิธีเลือกหน่วยตัวอย่างอย่างง่าย ใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า ไค-สแควร์เท่ากับ 98.80 P - Value เท่ากับ 0.10 ค่าไค - สแควร์สัมพัทธ์ เท่ากับ 1.20 GFI เท่ากับ 0.98 AGFI เท่ากับ 0.95 CFI เท่ากับ 1.00 และ RMSEA เท่ากับ 0.02 จากผลการศึกษาพบว่า หลักธรรมในการปกครองมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่เมื่อพิจารณาในทางอ้อมผ่าน ภาวะหมดไฟ

* Received 10 June 2020; Revised 13 August 2020; Accepted 18 August 2020



ในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันขององค์กร พบว่ามีอิทธิพลเชิงบวกโดยมีอิทธิพลบางส่วน ซึ่งจากผลการศึกษาสามารถแสดงได้ว่า หลักธรรมในพระพุทธศาสนาสามารถใช้ในการจัดการองค์การได้ แต่ต้องพิจารณาถึงสิ่งที่บุคลากรต้องการในการทำงานและค่านิยมของบุคลากรประกอบด้วย เพื่อตอบสนองความต้องการและพัฒนาค่านิยมองค์กรให้สอดคล้องกับค่านิยมนั้น สร้างการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร นำไปสู่การตอบสนองจากบุคลากรด้วยพฤติกรรมการทำงานที่ดี

คำสำคัญ: หลักธรรมในการจัดการองค์การ, พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร, ภาวะหมดไฟในการทำงาน, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร, ความผูกพันองค์กร

Abstract

This paper aims to study the Influence of Buddhist principles on organizational administration of the state enterprise which received excellence management award and having the number one income in the country in the direct effect and indirect effect of the mediating variables including burnout, job satisfaction, organizational citizenship behavior and organizational commitment with the quantitative method. The study population was staff of PTT Public Company Limited (PTT) amount 5,288. The samples are 389, sampled by Equal Probability Sampling and Simple Random Sampling (SRS). The study instrument was a set of questionnaires. Using structural equation modeling (SEM), descriptive statistics and inferential statistics to analyze data. The result shows that there was consistency between the structural equation model and the empirical data; the derived values were; Chi-square = 98.80, P-value = 0.10, Chi-square/df = 1.20, GFI = 0.98, AGFI = 0.95, CFI = 1.00 and RMSEA = 0.02. The result of study demonstrates that Buddhist principles on organizational administration have negative direct effect on individual work performance but have positive indirect effect instead when considered burnout, job satisfaction, organizational citizenship behavior and organizational commitment as partial mediators. The result from the study indicates that Buddhist principles on organizational administration can be practiced but the needs and values of employee have to be realized. To support those needs and values will lead to individual work performance.

Keywords: Buddhist Principles, Individual Work Performance, Burnout, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment



บทนำ

ประเทศไทยมีประชากรนับถือพระพุทธศาสนา 94.6% (พ.ศ. 2560) โดยพระพุทธศาสนาเข้าสู่ประเทศไทยประมาณปี พ.ศ. 236 จากอินเดีย ได้สั่งสมสร้างเป็นวัฒนธรรม ประเพณี และวิถีชีวิต มีการเรียนการสอนพระพุทธศาสนาในโรงเรียนในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 ในปี พ.ศ. 2435 ในชื่อวิชา “ธรรมจารี” และ เปลี่ยนเป็นวิชา “พระพุทธศาสนา” ในปัจจุบัน (दनัย प्रिचाเพิ่มประสิทธิ์, 2549) จึงมีความเป็นไปได้เป็นอย่างมากกว่า คำสอนในพระพุทธศาสนามีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมตลอดจนบุคลิกลักษณะของคนไทยที่นับถือพระพุทธศาสนา โดยการสืบทอดพระพุทธศาสนาในประเทศไทยนี้ มิใช่เป็นเพียงการสืบทอดในทางสังคมชุมชนทั่วไป แต่ผู้นำพาพระพุทธศาสนามากว่า 2,000 ปี คือผู้นำหรือกษัตริย์ของประเทศ โดยประเทศไทยมีความเด่นชัดในลักษณะของความเป็นประเทศในสมัยอาณาจักรสุโขทัย ซึ่งจากหลักฐานพบว่าพ่อขุนรามคำแหง (พ.ศ. 1822 - 1841) ได้มีการนับถือพระพุทธศาสนาแล้วตั้งแต่ต้นโดยสืบทอดมาจากอาณาจักรดั้งเดิมที่ตั้งอยู่ก่อน เช่น ละโว้ (ลพบุรี) ทวารวดี (นครปฐม) หริภุญไชย (ลำพูน) มีการแสดงตนเป็นแบบอย่าง เช่นการออกผนวชของพระมหาธรรมราชาลิไท (พ.ศ. 1890 - 1919) พระมหากษัตริย์ไทยพระองค์แรกที่ได้ทรงผนวช และเป็นธรรมเนียมปฏิบัติสืบทอดมาในสมัยอยุธยาได้มีการมอบหมายให้ควบคุมการปฏิบัติของพระมหากษัตริย์ในการปกครอง คือ ทศพิธราชธรรม 10, จักรวรรดิวัตร 12 และ ราชสังคหวัตถุ 4 ซึ่งได้ปฏิบัติถ่ายทอดมาจนถึงยุคสมัยรัตนโกสินทร์ โดยแม้แต่ในสมัยกรุงธนบุรีสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชพระราชพงศาวดารยังกล่าวว่าพระองค์นิยมในการทำวิปัสสนาและถามตอบปัญหาทางธรรมกับพระภิกษุผู้มีความรู้ (दनาร์ บุญธรรม, 2555) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้แสดงว่าพระพุทธศาสนาเป็นรากฐานทางวัฒนธรรมของคนไทย การจะเข้าใจในลักษณะทางความคิดของคนไทยหรือลักษณะทางสังคมของไทยสามารถศึกษาได้จากพระพุทธศาสนา (กาญจนาภรณ์ ประธาตุ, 2559) พระพุทธศาสนากับชนชาติไทยนี้ มีความเป็นมาควบคู่กันอย่างแยกไม่ออก โดยพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) ได้แสดงในหนังสือ ความสำคัญของพระพุทธศาสนาในฐานะศาสนาประจำชาติว่า ประวัติศาสตร์ประเทศไทยเป็นประวัติศาสตร์ของชนชาติที่นับถือพระพุทธศาสนาโดยสะท้อนผ่านทางพิธีกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย มีประเพณีที่สำคัญและวันหยุดทำงานที่มาจากวันสำคัญทางศาสนา ภาษาอันมีรากจากภาษาบาลีและสันสกฤตซึ่งเป็นภาษาที่ใช้จารึกและเผยแพร่คำสอนในพระพุทธศาสนาตั้งแต่สมัยพุทธกาล มีศาสนาเป็นสถาบันประจำชาติควบคู่กับพระมหากษัตริย์และชาติ โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นผู้อุปถัมภ์เสมอมาโดยตลอด แสดงถึงภาพรวมของสังคมไทย ประเพณี คตินิยม และพฤติกรรมของคนในประเทศ ซึ่งในความหมายของท่าน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), 2556) พระพุทธศาสนาตามความหมายของคนไทย แบ่งออกได้สองด้าน คือ ธรรมวินัย และ วัฒนธรรม โดยธรรมวินัยเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ศึกษาในหลักการในคำสอนของพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง วัฒนธรรมคือสิ่งที่



ซึมซับอยู่ในวิถีชีวิตของบุคคลในสังคมอันถูกหล่อหลอมด้วยธรรมวินัย ซึ่งทั้งสองด้านนี้เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เมื่อไรที่การศึกษาในธรรมวินัยอ่อนหรือถอยลง วัฒนธรรมก็จะถดถอยลงด้วย และเมื่อไรที่วัฒนธรรมถดถอย การสนใจศึกษาในธรรมวินัยก็จะลดลง จากที่กล่าวแล้วถึงการมีอิทธิพลของพระพุทธศาสนาต่อสังคมไทยผ่านการเป็นองค์อุปถัมภ์ของพระมหากษัตริย์ในแต่ละยุคสมัย ส่งผลให้พระพุทธศาสนาเป็นบรรทัดฐานของคนไทย คนไทยมีพื้นฐานความคิดและค่านิยมจากคำสอนในพระพุทธศาสนา จึงมีความเป็นไปได้ที่บุคคลจะนำหลักปฏิบัติในพระพุทธศาสนาไปเป็นหลักในการปฏิบัติงานทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารองค์การซึ่งเป็นผู้นำเช่นเดียวกับกษัตริย์ นำมาซึ่งการบริหารองค์การตามบริบทของวัฒนธรรมไทยโดยมิได้มีการสังเคราะห์ออกเป็นรูปแบบหรือทฤษฎีทางการจัดการองค์การโดยตรง ซึ่งปัจจุบันในหนังสือวิชาการด้านการจัดการองค์การกล่าวถึงทฤษฎีการจัดการจากชาติตะวันตกเป็นจำนวนมากขาดการพิจารณาถึงเรื่องของวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหลักธรรมอันเกี่ยวกับผู้นำที่มีการถือปฏิบัติโดยพระราชา (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2560) ดังนั้น หลักธรรมในพระพุทธศาสนาจึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณา เพื่อให้สามารถพัฒนาเป็นแบบอย่างการจัดการองค์การที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมและสังคมไทยได้

การศึกษาถึงหลักธรรมในพระพุทธศาสนากับการจัดการองค์การนั้น พบในหลายงานวิชาการแต่ยังขาดการพิจารณารวบรวมหลักธรรมที่สอดคล้องกับการจัดการองค์การที่ชัดเจน และยังมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่กระทำกับองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงอยู่เป็นจำนวนน้อย จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าบทความวิชาการของ ประยงค์ แสนบุราณ ในเรื่อง “หลักธรรมในการปกครองของพระพุทธศาสนา” นำมาซึ่งทิศทางการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างดี โดยหลักธรรมสำคัญที่ผู้บริหารองค์การพึงปฏิบัติต่อบุคลากร ประกอบด้วย การไม่มีซึ่งอคติ 4 พรหมวิหาร 4 ราชสังคหวัตถุ 4 จักรวรรดิวัตร 12 ทศพิธราชธรรม 10 และ อปริหานิยธรรม 7 (ประยงค์ แสนบุราณ, 2557) ซึ่งการบริหารองค์การด้วยหลักธรรมทั้ง 6 นี้ เปรียบเสมือนการสนับสนุนจากองค์การต่อบุคลากร (Organizational Support) โดยองค์การได้ตอบแทนการทำงานของบุคลากรด้วยชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีรวมถึงโอกาสในการเจริญก้าวหน้า และเมื่อบุคลากรรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การจึงตอบแทนด้วยพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ดีอันนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ (Perceived Organizational Support) (ปาริชาติ เยพิทักษ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559); (Ribeiro, N. et al., 2018) โดยพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร (Individual Work Performance) นี้ ตามหลักของ Koopmans, L., et al. มีส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) พฤติกรรมในการทำงานตามภาระหน้าที่ (Task Performance) 2) พฤติกรรมต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Contextual Performance) 3) พฤติกรรมในการพัฒนาตนเอง (Adaptive Performance) และ 4) การไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการทำงาน (Counter Productive Behavior) (Koopmans, L. et al., 2011) ซึ่งกล่าวโดยรวมคือบุคคลที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานร่วมกันกับคน



อื่นได้ดี มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และ ไม่มีพฤติกรรมอันเป็นผลเสียหรือขัดขวางการทำงาน การสนับสนุนจากองค์กรนี้นอกจากจะนำมาซึ่งพฤติกรรมการทำงานที่ดีของบุคลากรแล้ว ยังเป็นทรัพยากรในการทำงานของบุคลากร หากทรัพยากรมีน้อยกว่าภาระงานบุคลากรจะเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) (Kumar, S., 2015) ซึ่งก่อให้เกิดความหุดหู่เศร้าใจไม่มีแรงกายและใจจะทำงานต่อไป (Emotional Exhaustion) เห็นผู้อื่นเป็นวัตถุต้องการหลบหนีหายไป (Depersonalization) และ ลดทอนความสามารถของตัวเองลง (Diminished Personal Accomplishment) นำมาซึ่งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ไม่ดีในทางตรงข้าม หากบุคลากรได้รับการสนับสนุนจากองค์กรเป็นอย่างดีตรงตามที่คาดหวังไว้จะนำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) อันส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานที่ดี (Baloch, Q. et al., 2014) เกิดความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของบุคลากรกับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พัฒนาเป็นความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment) (Anggraeni, A. et al., 2017) โดยเมื่อบุคลากรเกิดความผูกพันองค์กรมากขึ้น พฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะมากขึ้นตาม เป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) (Rusu, R., 2013) และด้วยพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่ดีนี้ ไม่ใช่เฉพาะกับภาระงานที่ตนเองได้รับมอบหมายเท่านั้น บุคลากรที่อยู่กับองค์กรด้วยความสุขยังมีพฤติกรรมที่ดีที่นอกเหนือไปจากการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพด้วย นั่นคือการมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) คือ บุคลากรปฏิบัติงานหรือมีพฤติกรรมด้านดีนอกเหนือจากบทบาทในการทำงานของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในส่วนที่นอกเหนือไปจากภาระงานของตน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (Sharma, V. & Jain, S., 2014) โดยสรุปแล้ว ผลจากการรับรู้ของบุคลากรต่อการสนับสนุนจากองค์กรนี้ ไม่ว่าจะเป็นการไม่เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน การเกิดความพึงพอใจในงาน การเกิดความผูกพันองค์กร และการมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนี้ นำมาซึ่งพฤติกรรมการทำงานที่ดีของบุคลากรในองค์กร สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้ ดังนั้น การศึกษาถึงอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการจัดการองค์กร

การศึกษาถึงอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรนี้ ควรพิจารณาไปที่องค์กรที่มีสัญญาณไทยที่มีอายุองค์กรสูงเพื่อให้สอดคล้องกับการถ่ายทอดความเชื่อตามบริบทของสังคม และต้องเป็นองค์กรที่มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและมีศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจสูง เพื่อให้ผลจากการศึกษาเกิดประโยชน์สามารถนำไปพัฒนาองค์ความรู้ได้ องค์การรัฐวิสาหกิจที่มีการแปลงรูปตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 จึงเป็นองค์กรที่เหมาะสมในการเป็นกรณีศึกษาด้วยเหตุผลว่าพระราชบัญญัตินี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อแปลงทุนรัฐวิสาหกิจทั้งหมดเป็นทุนเรือน



หุ้นในรูปบริษัท เพื่อให้รัฐวิสาหกิจเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สร้างรายได้ให้กับประเทศ มีการบริหารแบบมืออาชีพสามารถแข่งขันกับเอกชนทั้งในและต่างประเทศได้ เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสได้ลงทุนในกิจการของรัฐ และเพื่อพัฒนาตลาดทุนของไทย อันนำมาซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การรัฐวิสาหกิจและลดข้อจำกัดในการดำเนินกิจการอันเกี่ยวพันด้วยรูปแบบราชการ (ภู่ สิริสุนทร, 2550) การจำหน่ายหุ้นในตลาดแสดงให้เห็นถึงลักษณะความเป็นเอกชนในการดำเนินกิจการ มีวัตถุประสงค์ในเรื่องการสร้างรายได้และพัฒนาองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การมีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่แสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์การสัญชาติไทยภายใต้วัฒนธรรมไทย โดยจากพระราชบัญญัตินี้ มีองค์การรัฐวิสาหกิจ 5 แห่ง ที่แปลงสภาพจากองค์การของรัฐตามกฎหมายจัดตั้งไปเป็นบริษัทตามกฎหมายเอกชนโดยยังคงความเป็นรัฐวิสาหกิจไว้ ได้แก่ 1) การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) 2) องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เป็น ทีโอที จำกัด (มหาชน) 3) การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย เป็น บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) 4) การสื่อสารแห่งประเทศไทย เป็น บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และ 5) องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย เป็น บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) โดยจาก 5 องค์การนี้ มี 3 องค์การที่มีการจำหน่ายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Share issued privatization: SIP) คือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) โดยทั้งสามบริษัทนี้มีสองบริษัทที่ทำกำไรได้อย่างต่อเนื่อง คือ ปตท. และ ทอท. และเมื่อพิจารณาถึงคุณภาพในการบริหารองค์การและประสิทธิภาพของพนักงานของทั้งสององค์การ โดยพิจารณาจากรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (SOE Awards) ที่มอบโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสำหรับองค์การรัฐวิสาหกิจที่มีการจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพิจารณารางวัลครั้งแรกเริ่มในปี 2549 ซึ่งพบว่า ปตท. ได้รับรางวัลสูงสุดคือรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมแห่งปี ในปี 2552, 2553, 2554, 2555, 2559, 2560 และ 2561 มากครั้งที่สุดจากองค์การรัฐวิสาหกิจทั้งหมด และเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจแปลงรูปองค์การเดียวที่ได้รับรางวัลนี้ รวมทั้งเมื่อพิจารณาในเรื่องของผลการดำเนินงาน ปตท. มีรายได้ในปี 2561 เท่ากับ 2,367,959 ล้านบาท มีผลกำไรเท่ากับ 119,684 ล้านบาท เป็นองค์การเดียวในประเทศไทยที่อยู่ในการจัดอันดับองค์การขนาดใหญ่ทั่วโลกที่มีรายได้สูงที่สุดจำนวน 500 อันดับแรก จากนิตยสาร Fortune โดย ปตท. อยู่ในอันดับที่ 163 ในปี 2561 และ 130 ในปี 2562 จึงเป็นองค์การที่มีรายได้สูงที่สุดในประเทศ แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรและการจัดการองค์การที่ดีของผู้บริหารนำมาซึ่งศักยภาพทางการแข่งขันขององค์การทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยยังคงรากฐานความเป็นองค์การของรัฐอย่างเต็มตัวด้วยอายุนับจากวันก่อตั้ง 41 ปี (พ.ศ. 2563)



ด้วยเหตุผลของวัฒนธรรมอันมีที่มาจากพระพุทธศาสนาในสังคมไทย และความที่ ปตท. เป็นองค์การของรัฐซึ่งเป็นองค์การสัญญาชาติไทยภายใต้บริบทของวัฒนธรรมและสังคมไทย ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในเรื่องของงานวิจัยเชิงประจักษ์กับองค์การรัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพสูง โดยมี ปตท. เป็นกรณีศึกษาเพื่อทดสอบถึงควมมีอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครองอันประกอบด้วย การไม่มีซึ่งอคติ 4 พรหมวิหาร 4 ราชสังคหวัตถุ 4 จักรวรรดิวัตร 12 ทศพิธราชธรรม 10 และ อปรีหานิยธรรม 7 ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ปตท. เพื่อใช้ผลการศึกษานี้เป็นแนวทางในการพัฒนาตัวแบบจัดการองค์การจากหลักธรรมในพระพุทธศาสนาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของหลักธรรมในการปกครอง ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางโดย ภาวะหมดไฟในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ ความผูกพันขององค์การ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

กลุ่มประชากร คือ พนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีจำนวนประชากรทั้งหมด 5,288 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับสมการโครงสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Structural Equation Modeling: SEM) ต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 10 - 20 ต่อ 1 พารามิเตอร์ที่เป็นตัวแปรสังเกต (Hair, J. F. et al., 2010) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล มีแบบสอบถามที่ใช้ได้ 389 ตัวอย่าง สอดคล้องกับพารามิเตอร์ที่เป็นตัวแปรสังเกต 22 พารามิเตอร์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 7 ส่วน คือ 1) แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) แบบสอบถามประเมินภาวะหมดไฟในการทำงาน 3) แบบสอบถามประเมินความพึงพอใจในงาน 4) แบบสอบถามประเมินการมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 5) แบบสอบถามประเมินความผูกพันขององค์การ 6) แบบสอบถามประเมินพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร และ 7) แบบสอบถามถึงการรับรู้ของบุคลากรถึงหลักธรรมในการปกครอง เพื่อสรุปถึงควมมีอิทธิพลระหว่างกันตามสมมติฐานที่ได้วางไว้ ลักษณะของคำถามเป็นแบบปลายปิด โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบบ Rating Scale

ดำเนินการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการองค์การจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบหาค่า IOC ของเครื่องมือ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยค่าดัชนีความ



สอดคล้องระหว่างข้อคำถามมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (Rovinelli, R. & Hambleton, R. K., 1976) จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน วิเคราะห์สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient of Alpha) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ยอมรับได้ (Hair J. F. et al., 2006)

วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ประกอบไปด้วย แบบจำลองการวัด (Measurement Model) และแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยใช้เกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้าง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้าง

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	ความหมาย	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา
χ^2	ค่าไค - สแควร์	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
p-value	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ	$p > 0.05$
χ^2/df	ค่าไค - สแควร์สัมพัทธ์	$\chi^2/df < 2$
CFI	ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์	≥ 0.95
GFI	ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน	≥ 0.95
AGFI	ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว	≥ 0.95
RMSEA	ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า	< 0.05

จากผลการทดสอบแบบจำลองการวัด พบว่า องค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายนอก 1 ตัวแปร คือ หลักธรรมในการปกครอง (BMP) และ ตัวแปรแฝงภายใน 5 ตัวแปร ประกอบด้วย ภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT) ความพึงพอใจในงาน (JST) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ความผูกพันองค์กร (OCM) และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.22 – 0.96 และพบว่า ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.53 – 0.77 จัดว่าเหมาะสม (AVE ≥ 0.50) (Fornell, C. & Larcker, D. F., 1981) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักตัวแปรแฝงภายนอกและภายใน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.71 – 0.93 จัดว่าเหมาะสม (CR ≥ 0.70) (Bagozzi, R. P., & Yi, Y., 1988) สามารถนำไปใช้ในการทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้างได้ ดังแสดงในตารางที่ 2 และตารางที่ 3



ตารางที่ 2 แสดงการทดสอบแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงภายนอก (Measurement Model)

ตัวแปรแฝง ภายนอก	องค์ประกอบ ย่อย	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE)	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด (CR)
หลักธรรมใน การปกครอง	การไม่มีซึ่งอคติ4	0.67	0.70	0.93
	พรหมวิหาร4	0.88		
	ราชสังคหวัตถุ4	0.96		
	จักรวรรดิวัตร12	0.83		
	ทศพิธราชธรรม10	0.91		
	อปริหานิยธรรม7	0.73		

ตารางที่ 3 แสดงแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงภายใน (Measurement Model)

ตัวแปรแฝง ภายนอก	องค์ประกอบย่อย	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัด ได้ (AVE)	ค่าความ เชื่อมั่น ของแบบวัด (CR)
ภาวะหมด ไฟในการ ทำงาน	ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์	0.42	0.71	0.76
	การมองผู้อื่นเป็นเพียงวัตถุ	0.53		
	การลดทอนความสามารถของตัวเองลง	0.69		
ความพึง พอใจในงาน	จากปัจจัยภายใน	0.88	0.77	0.87
	จากปัจจัยภายนอก	0.87		
การมี พฤติกรรม การเป็น สมาชิกที่ดี ขององค์กร	การให้ความช่วยเหลือ	0.83	0.53	0.84
	ความสำนึกในหน้าที่	0.84		
	ความมีน้ำใจนักกีฬา	0.22		
	ความสุภาพอ่อนน้อม	0.71		
	การให้ความร่วมมือ	0.85		
ความผูกพัน องค์การ	ความผูกพันโดยตรงจากภายในที่เกิด จากการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยม ขององค์กร	0.77	0.57	0.73
	ความผูกพันอันเกิดจากผลประโยชน์ที่ ได้รับจากองค์การและความจำเป็นใน การหาเลี้ยงชีพ	0.51		
	ความผูกพันอันเกิดจากบรรทัดฐานทาง ศีลธรรมของบุคคล	0.53		
พฤติกรรม การ	พฤติกรรมในการทำงานตาม ภาระหน้าที่	0.80	0.57	0.71



ปฏิบัติงาน	พฤติกรรมต่อสภาพแวดล้อมในการ	0.80
ของ	ทำงาน	
บุคลากร	การไม่มีซึ่งพฤติกรรมด้านลบต่อการ	0.36
	ทำงาน	

ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย 265 คน (ร้อยละ 68.12) อายุระหว่าง 31-40 ปี 168 คน (ร้อยละ 43.69) มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท 229 คน (ร้อยละ 58.87) อายุงานโดยส่วนมากมากกว่า 15 ปี 120 คน (ร้อยละ 30.85) สถานภาพสมรส 205 คน (ร้อยละ 52.70) ไม่มีบุตรธิดา 218 คน (ร้อยละ 56.04) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปร มีระดับความคิดเห็นดังแสดงได้ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงระดับความคิดเห็นของตัวแปร

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
ภาวะหมดไฟในการทำงาน	2.80	1.02	ค่อนข้างน้อย
ความพึงพอใจในงาน	3.80	0.49	มาก
การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	5.51	0.60	ค่อนข้างมาก
ความผูกพันองค์กร	4.83	0.83	ค่อนข้างมาก
พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร	3.81	0.51	มาก
หลักธรรมในการปกครอง	5.08	1.01	ค่อนข้างมาก

จากการทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลสัมพันธเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ (หลังปรับโมเดล) มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบดังนี้ ความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วย ค่าไค - สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 98.80 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 (p - value เท่ากับ 0.10) ค่าไค - สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.20 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ที่ได้ โดยแสดงค่าในตารางที่ 5



ตารางที่ 5 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยม และมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ (หลังปรับโมเดล)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	98.80	-
df	-	82	-
p-value	p > 0.05	0.10	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.20	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์

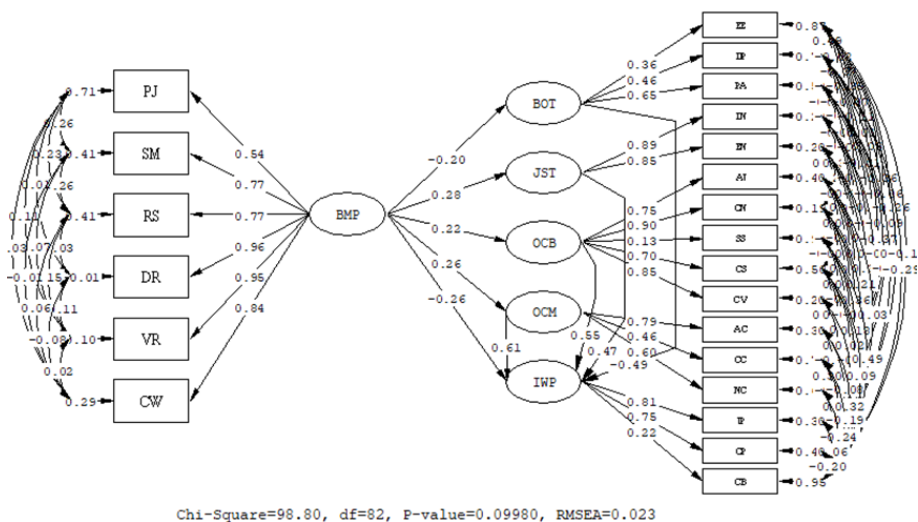
ผลการวิเคราะห์ศักยภาพของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์ศักยภาพของตัวแปร เป็นการพิจารณาตัวแปรแฝงที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ ว่ามีผลกระทบทางตรง ทางอ้อม และผลกระทบรวมต่อกัน ดังแสดงในตารางที่ 6 และ ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในภาพที่ 1

ตารางที่ 6 ค่าผลกระทบของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)														
	ภาวะหมดไฟในการ ทำงาน (BOT)			ความพึงพอใจในงาน (JST)			พฤติกรรมกรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB)			ความผูกพันองค์การ (OCM)			พฤติกรรมในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร (IWP)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
หลักธรรมในการปกครอง (BMP)	-0.20*	-	-0.20*	0.28**	-	0.28**	0.22**	-	0.22**	0.26**	-	0.26**	-0.26*	0.51**	0.25**
ภาวะหมดไฟในการทำงาน (BOT)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.49*	-	-0.49*
ความพึงพอใจในงาน (JST)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.47**	-	0.47**
พฤติกรรมกรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.55**	-	0.55**
ความผูกพันองค์การ (OCM)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.61**	-	0.61**

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



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมี รายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ (หลังปรับโมเดล)

จากผลการวิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า หลักธรรมในการปกครองในองค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยมและมีรายได้เป็นอันดับหนึ่งของประเทศนั้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การอย่างมีนัยสำคัญแต่เป็นอิทธิพลในทางลบ แต่เมื่อพิจารณาตัวแปรคั่นกลางพบว่า มีอิทธิพลในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ จึงแสดงให้เห็นว่า การใช้หลักธรรมในการปกครองควรพิจารณาถึงตัวแปรคั่นกลาง เพื่อไม่ให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน ให้เกิดความพึงพอใจในงาน ให้เกิดการมีพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ ให้เกิดความผูกพันขององค์การ ต่อบุคลากร จึงจะนำไปสู่พฤติกรรม การปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรในองค์การได้ แต่หากละเลยไม่พิจารณาถึงตัวแปรคั่นกลางแล้ว ด้วยหลักธรรมในการปกครองเพียงอย่างเดียวจะส่งผลลบต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า ในทางตรงแล้วหลักธรรมในการปกครอง ซึ่งประกอบด้วย การไม่มีซึ่งอคติ 4 พรหมวิหาร 4 ราชสังคหวัตถุ 4 จักรวรรดิวัตร 12 ทศพิธราชธรรม 10 และ อปรีหานิยธรรม 7 นำมาซึ่งพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร ปตท. ในทางลบ ซึ่งหาก เปรียบเทียบหลักธรรมในการปกครองทั้งหกหลักธรรมนี้ในทางทฤษฎีแล้ว สามารถเทียบได้กับ การสนับสนุนจากองค์การต่อบุคลากร ด้วยการให้ชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีและความเจริญก้าวหน้า โดยการสนับสนุนจากองค์การนี้จะนำมาซึ่ง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของบุคลากร



อันส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรเป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) โดยการมอบพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของพนักงานเป็นการตอบแทน (Susanty, A. & Miradipta, R., 2013) ผลจากการวิจัยนี้จึงขัดกับงานวิจัยอันเกี่ยวกับเรื่องการสนับสนุนจากองค์การต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรโดยส่วนมาก (Tremblay, M. et al., 2019); (Singh, R., 2019) แต่ในงานวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนจากองค์การหากไม่สร้างการรับรู้หรือความเข้าใจให้กับบุคลากร จะไม่เกิดผลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ (Lee, H. & Chui, J., 2019); (Paille, P. et al., 2010); (Dai, Y. D. et al., 2017) โดยหากพิจารณาถึงผลจากงานวิจัยครั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่าการสนับสนุนจากองค์การโดยไม่สร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้น บุคลากรรู้สึกว่าการสนับสนุนนั้นเป็นสิ่งที่พึงได้จากการเข้าทำงานในองค์การไม่เกิดความรู้สึกต้องตอบแทน โดย ปตท. เป็นองค์การรัฐวิสาหกิจที่มีโครงสร้างองค์การแบบเดียวกับราชการ มีปริมาณคนเยอะกว่างาน มีสวัสดิการที่ดีและไม่สามารถกระทบได้ (เกษม ชนะวงศ์ และคณะ, 2560) ขาดการกดดัน ขาดการจูงใจในการทำงานด้วยเครื่องมือ (ประสงค์ ตียะปัญญินิตย์, 2558) อาจนำมาซึ่งพฤติกรรมการทำงานในทางลบได้

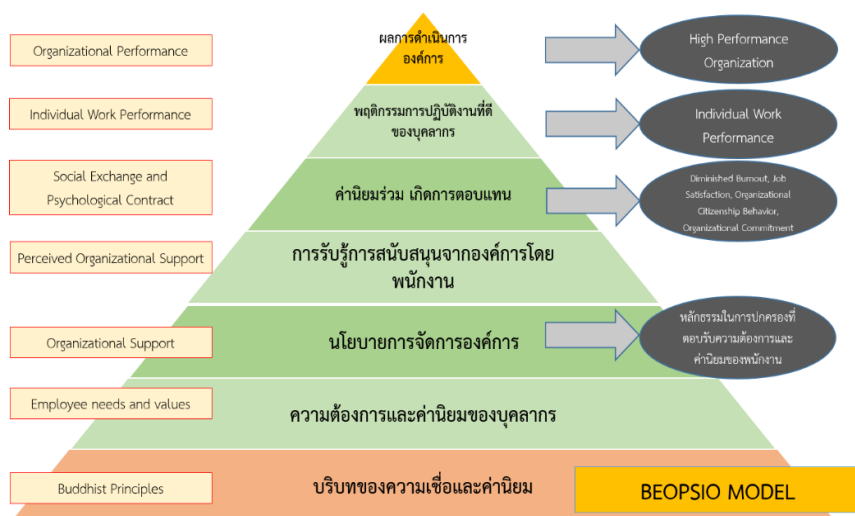
และจากผลของการวิจัยในการพิจารณาตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งประกอบด้วย ภาวะหมดไฟในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ ความผูกพันองค์กร พบว่า ส่งอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับในหลายงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนจากองค์การต่อบุคลากรนำมาซึ่งการไม่มีภาวะหมดไฟในการทำงาน (Karatepe, O. S., 2011) นำมาซึ่งความผูกพันองค์กร (Sharma, J. & Dhar, R. L., 2016) นำมาซึ่งการมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร (Wen, J. et al., 2016) และความพึงพอใจในงาน (Poon, J. et al., 2007) โดยภาวะหมดไฟในการทำงานนั้น ส่งผลทางลบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร (Cohen A. & Abdullah, M., 2014) ในขณะที่ความพึงพอใจในงาน (Hosie, P. J. & Sevastos, P., 2009) การมีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร (Dharma, Y., 2017) และความผูกพันองค์กร (Rusu, R., 2013); (Sharma, J. & Dhar, R. L., 2016) ส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ซึ่งจากผลการวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นว่า ด้วยอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง การสนับสนุนจากองค์การซึ่งได้แก่หลักธรรมในการปกครองส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เพราะฉะนั้น การพิจารณาถึงการสร้างตัวแปรคั่นกลางนี้ให้เกิดขึ้นด้วยการใช้หลักธรรมในการปกครองที่ถูกต้อง เช่น การป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงาน สามารถทำได้โดยการให้ทรัพยากรที่เพียงพอเหมาะสมกับงานพร้อมทั้งมอบความอิสระและอำนาจในการควบคุมงาน รวมถึงการสนับสนุนที่ดีจากองค์การให้กับบุคลากร (Johnson, J. V. & Hall, E. M., 1988) การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน สามารถทำได้โดยการพิจารณาถึงความต้องการของพนักงานในการทำงานแล้วตอบแทนด้วยสิ่งนั้นโดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการ



(Hulin, C. L. et al., 2003); (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2559) ความผูกพันองค์การสามารถสร้างได้ด้วยการพัฒนาค่านิยมและเป้าหมายขององค์การให้ได้รับการยอมรับและสอดคล้องกับค่านิยมของบุคลากร (Tseng, C., 2010) และการมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถพัฒนาได้โดยการสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับบุคลากรในการเข้าสู่เป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ด้วยเครื่องมือหรือแรงบันดาลใจ (สมหวัง ศรีมุงคุณ และคณะ, 2558) จะนำมาซึ่งพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร เกิดประสิทธิผลจากการสนับสนุนจากองค์การด้วยหลักธรรมในพระพุทธศาสนาต่อบุคลากรอย่างแท้จริง

องค์ความรู้ใหม่

จากงานวิจัย สามารถพัฒนาตัวแบบการจัดการองค์การโดยใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนาได้แต่องค์การต้องไม่ขาดการพิจารณาถึงความต้องการหรือค่านิยมที่แท้จริงของบุคลากร การตอบความต้องการของบุคลากรและการสร้างค่านิยมองค์การที่เหมาะสมสอดคล้องกับบุคลากรนั้นจะนำมาซึ่งพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรอย่างแท้จริงซึ่งไม่เพียงแต่การใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนาเท่านั้น ไม่ว่าจะเป็นตัวแบบการจัดการใด ๆ องค์การต้องพิจารณาถึงความต้องการหรือค่านิยมที่แท้จริงของบุคลากรเพื่อสร้างการสนับสนุนจากองค์การที่ถูกต้องและนำมาซึ่งประโยชน์อย่างแท้จริง โดยสามารถพัฒนาเป็นตัวแบบทางการจัดการได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ตัวแบบทางการจัดการองค์การโดยใช้หลักธรรมในการปกครองจากพระพุทธศาสนาในการจัดการองค์การเพื่อให้เกิดซึ่งพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร



สรุป/ข้อเสนอแนะ

หลักธรรมในการปกครองนั้นหากนำมาซึ่งการสนับสนุนจากองค์กรในสิ่งที่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร จะส่งผลให้ไม่เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในงาน สร้างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันขององค์กร แล้วส่งผลบวกต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมในพระพุทธศาสนาจึงสามารถทำได้ แต่ต้องกระทำโดยละเอียดมีการพิจารณาถึงสิ่งที่บุคลากรต้องการ พิจารณาถึงค่านิยมของบุคลากร พิจารณาการใช้เครื่องมือสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่ดี ให้บุคลากรเกิดการรับรู้และตระหนักถึงสิ่งที่องค์กรมอบให้ สร้างความรู้สึกในการตอบแทน ไม่ใช่เพียงการให้หรือสนับสนุนเพียงอย่างเดียวโดยไม่พิจารณาถึงปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริง ซึ่งไม่นำมาซึ่งประโยชน์แต่กลับนำมาซึ่งผลในทางลบอันแสดงออกมาในพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับองค์กรรัฐวิสาหกิจ ที่บุคลากรปฏิบัติงานภายใต้ความรู้สึกของพื้นที่ปลอดภัย ขาดการจูงใจและการผลักดัน โดยทั้งนี้หากสามารถทำงานวิจัยต่อไปเพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่มีประโยชน์มากขึ้น ควรออกแบบงานวิจัยให้พิจารณาถึงความต้องการที่แท้จริงและค่านิยมของบุคลากรในการทำงานเพื่อทดสอบอิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กรในลักษณะของหลักธรรมในพระพุทธศาสนาเพื่อสร้างตัวแบบการจัดการองค์กรที่ดีต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กษม ชนะวงศ์ และคณะ. (2560). การแปรรูปรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย กรณีศึกษาโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง. วารสารการบริหารท้องถิ่น, 10(1), 53-63.
- กาญจนาณัฐ ประชาตุ. (2559). พระพุทธศาสนากับสังคมไทย: การยืนหยัดและท้าทายในรอบทศวรรษ (พ.ศ. 2548-2558). วารสารพุทธจิตวิทยา, 1(1), 35-48.
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2559). อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ. วารสารปาริชาติ, 22(1), 79-90.
- दनัย ปรีชาเพิ่มประสิทธิ์. (2549). หลักสูตรการศึกษาพระพุทธศาสนาในโรงเรียนไทย: รุ่งเรืองหรือร่วงโรย. วารสารศิลปศาสตร์, 6(2), 128-158.
- ตินาร์ บุญธรรม. (2555). พระมหากษัตริย์ไทยกับพระพุทธศาสนา. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: สายธุรกิจโรงพิมพ์ บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ประยงค์ แสนบุราณ. (2557). หลักธรรมในการปกครองของพระพุทธศาสนา. วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์, 31(3), 139-158.



- ประสงค์ ตียะปัญญนิตย์. (2558). การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของ
รัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). ใน สารนิพนธ์รัฐศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร.
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปาริชาติ เยพิทักษ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและความ
พอใจในงานที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal,
Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ,
9(1), 643-654.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2556). ความสำคัญของพระพุทธศาสนาในฐานะศาสนา
ประจำชาติ. (พิมพ์ครั้งที่19). กรุงเทพมหานคร:ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม.
- บุรี สิริสุนทร. (2550). การแปรรูปรัฐวิสาหกิจในรัฐบาลทักษิณ (พ.ศ. 2544 - 2547). ใน
เอกสารวิชาการหมายเลข 804 พฤษภาคม 2550, โครงการเมธีวิจัยอาวุโส สกว.
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2560). ธรรมของพระราชา. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพมหานคร: เพ็ทแอนด์โฮม.
- สมหวัง ศรีมุงคุณ และคณะ. (2558). การพัฒนารัฐวิสาหกิจสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน:
กรณีศึกษา บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน). วารสารช่อพะยอม, 26(2), 87-98.
- Anggraeni, A. et al. (2017). The role of psychological contract on employee
commitment and organisational citizenship behaviour: A study of
Indonesian young entrepreneurs in management action. SA Journal of
Industrial Psychology, 43(0), 1-9.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models.
Journal of the Academy of Marketing Science, 16(1), 74-94.
- Baloch, Q. et al. (2014). Determinants of Job satisfaction and Employees Turnover
Intentions. Abasyn Journal of Social Sciences, 7(1), 118-136.
- Cohen A. & Abdullah, M. (2014). The mediating role of burnout on the relationship
of emotional intelligence and self-efficacy with OCB and performance.
Management Research Review, 38(1), 2-28.
- Dai, Y. D. et al. (2017). To help or not to help: antecedents of hotel employees'
organizational citizenship behavior. International Journal of Contemporary
Hospitality Management, 30(3), 1293-1313.



- Dharma, Y. (2017). The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah. *Emerald Reach Proceedings Series*, 1, 7–12.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural models with unobservable variable and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hair J. F. et al. (2006). *Multivariate data analysis*. (6th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- _____. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New York: Pearson.
- Hosie, P. J. & Sevastos, P. (2009). Does the “happy-productive worker” thesis apply to managers? . *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 131-160.
- Hulin, C. L. et al. (2003). *Hand book of psychology Industrial and organizational psychology*. New Jersey: Wiley.
- Johnson, J. V. & Hall, E. M. (1988). Job strain, workplace social support and cardiovascular disease: a cross - sectional study of a random sample of Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.
- Karatepe, O. S. (2011). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes A study of hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 735-752.
- Koopmans, L. et al. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance A Systematic Review. *Journal of Organizational and Educational Leadership*, 53(8), 856-866.
- Kumar, S. (2015). Influence of Spirituality on Burnout and Job Satisfaction: A Study of Academic Professionals in Oman. *South Asian Journal OF Management*, 22(3), 137-175.
- Lee, H. & Chui, J. (2019). The mediating effect of interactional justice on human resource practices and organizational support in a healthcare organization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(2), 129-144.



- Paille, P. et al. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 41-58.
- Poon, J. et al. (2007). Propensity to Trust as a Moderator of the Relationship between Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 10(3), 350-366.
- Ribeiro, N. et al. (2018). How authentic leadership promotes individual performance Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1585-1607.
- Rovinelli, R. & Hambleton, R. K. (1976). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. San Francisco: Paper presented at the meeting of AERA.
- Rusu, R. (2013). Affective Organizational Commitment, Continuance Organizational Commitment or Normative Organizational Commitment? . *Management and Economics*, 2(70), 192-197.
- Sharma, J. & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff Mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, 45(1), 161-182.
- Sharma, V. & Jain, S. (2014). A Scale for Measuring Organizational Citizenship Behavior in Manufacturing Sector. *Pacific Business Review International*, 6(8), 57-62.
- Singh, R. (2019). Organisational Embeddedness as a Moderator on the Organisational Support, Trust and Workplace Deviance Relationships. *Evidence - based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(1), 1-17.
- Susanty, A. & Miradipta, R. (2013). Employee's Job Performance: The Effect of Attitude toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction. *Jurnal Teknik Industri*, 15(1), 13-24.
- Tremblay, M. et al. (2019). The role of group-level perceived organizational support and collective affective commitment in the relationship between leaders' directive and supportive behaviors and group-level helping behaviors. *Personnel Review*, 48(2), 417-437.



- Tseng, C. (2010). The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan. In A Dissertation in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy. The University of Minnesota.
- Wen, J. et al. (2016). Customer Mistreatment Behavior and Hotel Employee Organizational Citizenship Behavior the Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Nankai Business Review International*, 7(3), 322-344.