

# วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ภาวะผู้นำแบบสร้าง ความเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์กรเอกชน

สุรินทร์ ชุมแก้ว\* และ วิชัย อุตสาหจิต\*\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งศึกษาความสามารถในการทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยตัวแปรดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางในองค์กรเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 275 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม 3 ชุด ประกอบด้วย แบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมการทำงาน แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง และแบบสอบถามพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผลการวิจัย พบว่า 1) วัฒนธรรมการทำงานและภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน และ 2) วัฒนธรรมการทำงานแบบเน้นพันธกิจ แบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ ร้อยละ 40.5 ส่วนภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา

\* คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี  
เลขที่ 31 ตำบลมะขามเตี้ย อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี 84000  
อีเมล: ck.surin13@gmail.com

\*\* คณะพัฒนาศาสตร์พัฒนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
เลขที่ 118 หมู่ 3 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240  
อีเมล: wichaiu@yahoo.com

สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 41.8 นอกจากนี้ วัฒนธรรมการทำงานแบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ร่วมกับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 49.5 ผลการศึกษาวิจัยบ่งชี้บทบาทที่สำคัญของการรับรู้วัฒนธรรมการทำงานในองค์การและภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงซึ่งองค์การควรพัฒนาให้กับผู้บริหาร โดยเฉพาะวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อสังคม กับภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อสร้างเสริมพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การ

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการทำงาน ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหาร

## Organizational Culture, Transformational Leadership and Work Behavior based on the Philosophy of Sufficiency Economy of Administrators in a Private Organization

Surin Chumkaew\* and Wichai Utsahajit\*\*

### Abstract

*The objectives of this study are to examine the relationships among organizational culture, transformational leadership, and work behavior based on the sufficiency economy philosophy as well as to examine the variables' capability to predict work behavior based on the philosophy of sufficiency economy. The samples in this study were 275 first-line administrators and middle administrators in a private organization. Data were collected by using 3 questionnaires, including organizational culture awareness questionnaire, transformational leadership questionnaire, and work behavior based on the philosophy of sufficiency economy questionnaire. It is found that (1) organizational culture and transformational leadership in total and in each*

\* Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus. 31 Makhamtia, Muang, Surat Thani 84000, THAILAND.  
E-mail: ck.surin13@gmail.com

\*\* The Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration (NIDA)  
118 Moo 3, Sereethai Road, Klong-Chan, Bangkok, Bangkok 10240, THAILAND.  
E-mail: wichaiu@yahoo.com

*aspect are positively related to work behavior based on the philosophy of sufficiency economy, both in total and in each aspect and (2) organizational culture with an emphasis on mission, involvement, and social responsibility can explain 40.5 percent of the variance in work behavior based on the philosophy of sufficiency economy, while transformational leadership with an emphasis on inspiration motivation and intellectual stimulation can explain 41.8 percent of the variance in work behavior based on the philosophy of sufficiency economy. In addition, organizational culture which emphasizes involvement and social responsibility, together with transformational leadership in terms of inspiration motivation and intellectual stimulation, can explain 49.5 percent of the variance in work behavior based on the philosophy of sufficiency economy. The research results indicate the important role of organizational culture awareness and transformational leadership which organizations should develop for their administrators. A special emphasis should be put on the involvement and social responsibility aspects of organizational culture as well as transformational leadership in terms of inspiration motivation and intellectual stimulation in order to promote work behavior based on the sufficiency economy philosophy of administrators in organizations.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Leadership, Work Behavior, Sufficiency Economy, Administrator*

## บทนำ

นักวิชาการหลายท่านเน้นย้ำว่าการพัฒนาองค์การต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและพฤติกรรมองค์การ (French and Bell, 1983; Bennis, 1969; Burke and Hornstein, 1971 อ้างถึงใน ถนัด แก้วเจริญไพศาล, 2543: 2) ซึ่งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จ หรือพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศ (Excellence organization) โดยปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมาย คือ ปัจจัยมนุษย์หรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551: 2) หรือกล่าวได้ว่า องค์การจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จ ก็คือ พฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ (Steers, 1977: 113) รวมไปถึงการทำงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนด และหากบุคคลมีภาวะผู้นำในการกระตุ้นใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือและให้ความร่วมมือในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ก็จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551: 166)

ในประเทศไทยได้มีการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพแบบพอเพียง โดยเป็นที่คาดหวังว่าคนที่มีคุณภาพแบบพอเพียง จะสามารถบริหารจัดการทรัพยากรรอบตัว ซึ่งมีหลากหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ เงินทอง สิ่งแวดล้อม สังคม และวัฒนธรรม โดยการนำหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี ภายใต้งานและความรู้และคุณธรรม มาใช้เป็นแนวคิดเพื่อการบริหารจัดการในทุก ๆ เรื่องได้อย่างสมดุลและยั่งยืน บนพื้นฐานแห่งทางสายกลางและความไม่ประมาท (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2552: 36) นอกจากนี้ นักจิตวิทยาพฤติกรรมศาสตร์ที่ศึกษาสาเหตุต่าง ๆ และผลต่าง ๆ ของพฤติกรรมที่หลากหลายของมนุษย์ ได้มีการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และข้อเสนอแนะของผู้สันทัดกรณีของพระราชประสงค์ ทำให้พบว่า ถ้านำไปใช้ในระดับบุคคลแล้ว หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะระบุถึงสาเหตุหลายประการทางจิต ที่นำไปสู่พฤติกรรมพอเพียง พอประมาณทางด้านต่าง ๆ พฤติกรรมเหล่านี้จะทำให้เกิดผลผลิตต่าง ๆ ที่มีความเข้มแข็งของบุคคล ของกลุ่ม และของสังคม อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าปรารถนาที่เป็นความสมดุล และการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป (จุฑาเดือน พันธุมนาวัน และดวงเดือน พันธุมนาวัน, 2551: 46) ซึ่งที่ผ่านมา มีนักวิชาการหลายท่านของไทยได้ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยจุฑาเดือน พันธุมนาวัน และดวงเดือน พันธุมนาวัน (2551) กล่าวไว้ว่า “เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่เน้นความพอประมาณ ซึ่งสะท้อนพฤติกรรมของบุคคล โดยคาดว่าผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติตามหลักปรัชญาฯ นี้ จะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่น่าปรารถนา และพฤติกรรมนี้จะมีผลที่ยั่งยืน” ซึ่งวิชัย อุตสาหจิต (2550) ก็ได้กล่าวถึงการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยตั้งอยู่บนกรอบความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี เพื่อนำพาองค์การไปสู่ความสุขความเจริญเติบโตที่สมดุล ยั่งยืน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจเลือกศึกษาพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยพิจารณาว่าหลักปรัชญานี้ทำให้เกิดผลลัพธ์เป็นพฤติกรรมที่น่าปรารถนาขององค์การและสังคม และเป็นรากฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์การ (สมบัติ กุสุมาวลี, 2553: 111) ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารในองค์การเอกชน เนื่องจากภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ และการบริหารจัดการธุรกิจของภาคเอกชนดังกล่าวย่อมขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจและพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารเหล่านั้น และจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป (กนกวรรณ กอบกุลธนะชัย, 2546; เกียรติไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552; เกียรติคุณ วรกุล, 2545; โครงการ เสือดำ, 2545; จิตราภรณ์ อักษรเลข, 2545; ชันดา โชติแดง, 2550; ชาศรียา ศรีทอง, 2547; ธวัชชัย คำแหงพล, 2544; อีรพร สุทธิโสม, 2550; ปริมปราง พรหมมาณพ, 2549; พรพรรณ นีวจันทิก, 2545; พิณญาติ อภัยฤทธิ์, 2554; พิศมัย ทิพย์สมบูรณ์, 2552; วิไลวรรณ พุกทอง, 2551; สุวรรณ วัฒนาวณิชศาสตร์, 2547; อรุณรัตน์ คันธา, 2550; OLU OJO, 2012; Peters and Waterman, 1982; Xenikou and Simosi, 2006) ผู้วิจัยจึงคาดว่าวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วยเช่นกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การเอกชนแห่งหนึ่งที่ได้รับรางวัลชนะเลิศในการประกวดผลงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงครั้งที่ 2 ประจำปี 2553 ซึ่งน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินงาน และมีพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยคาดหวังว่าการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะทำให้เข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งจะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การภาคเอกชนในการนำความรู้ที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร และผู้บริหารให้มีพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อันจะส่งผลให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน และนำพาองค์การไปสู่ความยั่งยืนต่อไป (ผลิน ภู่อุญ, 2550: 202)

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2. เพื่อศึกษาความสามารถในการทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และภาวะผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลง

## แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน

การทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน พบว่า มีการศึกษาและเสนอแนะไว้มากมาย เช่น อาร์ เพชรผุด (2537) ได้จัดแบ่งพฤติกรรมในการทำงานไว้เป็น 5 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมทางด้านการสื่อสาร พฤติกรรมทางด้านมนุษยสัมพันธ์ พฤติกรรมทางด้านการแก้ปัญหา พฤติกรรมทางด้านความเป็นผู้นำ และระดับความทะเยอทะยาน / การมุ่งความสำเร็จ เมื่อไม่นานมานี้ Gibson, Ivancevich and Donnelly (2009: 92) กล่าวว่าพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ครอบคลุมทั้งพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยนอกจากพฤติกรรมด้านการแก้ปัญหา (Problem-Solving) และพฤติกรรมด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication) ยังจำแนกได้เป็น พฤติกรรมด้านกระบวนการคิด (Thinking process) พฤติกรรมด้านการสังเกต (Observation) และพฤติกรรมด้านการเคลื่อนไหว (Movement) แนวคิดพฤติกรรมการทำงานที่เป็นที่สนใจศึกษากันมากพฤติกรรมหนึ่ง คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่ง Organ and Bateman (1991) นักวิชาการทางด้านพฤติกรรมองค์กร เน้นว่าเป็นพฤติกรรมเชิงบวกที่ประกอบด้วย พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) พฤติกรรมของความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic) และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) โดยพฤติกรรมการทำงานดังกล่าว เป็นพฤติกรรมการทำงานโดยทั่วไป จึงมีนักวิชาการไทยบางท่านได้น้อมยึดตามแนวคิดในพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นฐานแนวคิดในการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีเป้าหมายเช่นเดียวกับพฤติกรรมการทำงานทั้งหลาย รวมถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีด้วย โดยวิชัย อุตสาหจิต (2550) ได้รวบรวมและสรุปองค์ประกอบที่สำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานในองค์กร และนำมาเป็นกรอบในการอธิบายพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (แสดงในตารางที่ 1) ดังนี้

1) บุคลิกภาพ (การแสดงออก) ของผู้ปฏิบัติงานงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานต้องรู้จักวางตน แสดงออกอย่างเหมาะสม มีความงามอย่างไทย มีความเกรงใจ ไม่สุดโต่ง ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ไม่ก่อความเดือดร้อนให้ส่วนรวม เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละคน เคารพในความคิดเห็นที่หลากหลาย คิดทบทวนอย่างถี่ถ้วนก่อนการแสดงออกทั้งกาย วาจา และใจ รู้จักตนเอง ฝึกฝน ทบทวนปรับปรุงตนเอง ขยัน หมั่นเพียร ปรับเปลี่ยน เรียนรู้ พัฒนาทักษะ และความสามารถอยู่เสมอ

2) พฤติกรรมการสื่อสารของผู้ปฏิบัติงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง การสื่อสารอย่างพอดี ไม่น้อยหรือไม่มากเกินไป ให้ความสำคัญกับวัจนภาษาและอวัจนภาษา รู้จักกาลเทศะ ไม่โกหก ใส่ร้ายผู้อื่น พินิจพิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนสื่อสาร พิจารณาข้อมูลรอบด้าน ใช้หลักเหตุผล หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ เปิดตา เปิดหู เปิดใจ ในการรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ วางตัวเป็นกลาง หนักแน่น ไม่หุนเหว และสร้างเครือข่ายการสื่อสาร

ตารางที่ 1: ลักษณะพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

	ความพอประมาณ	ความมีเหตุผล	การมีภูมิคุ้มกัน
	ความดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น	การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น อย่างรอบคอบ	การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปในอนาคต ทั้งใกล้และไกล
บุคลิกภาพ (การแสดงออก)	รู้จักวางตน แสดงออกอย่างเหมาะสมงามอย่างไทย มีความเกรงใจ ไม่สุดโต่ง ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ไม่ก่อความเดือดร้อนให้ส่วนรวม	เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละคน เคารพในความคิดเห็นที่หลากหลาย คิดทบทวน อย่างถี่ถ้วนก่อนการแสดงออกทั้งกาย วาจา และใจ	รู้จักตนเอง ฝึกฝน ทบทวนปรับปรุงตนเอง ขยันหมั่นเพียร ปรับเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาทักษะ และความสามารถ อยู่เสมอ
การสื่อสาร	สื่อสารอย่างพอดี ไม่น้อยหรือไม่มากเกินไป ให้ความสำคัญกับวิชาภาษาและอวัจนภาษารู้จักกาลเทศะ ไม่โกหก ใส่ร้ายผู้อื่น	พินิจพิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนสื่อสาร พิจารณาข้อมูลรอบด้าน ใช้หลักเหตุผล หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์	เปิดตา เปิดหู เปิดใจ ในการรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ วางตัวเป็นกลาง หนักแน่น ไม่หุนเหยา และสร้างเครือข่ายการสื่อสาร
การตัดสินใจ	ใช้หลักการประสานความร่วมมือ ผนึกใจ ไม่เบียดเบียนผู้อื่น คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม	พิจารณาข้อมูลรอบด้านประกอบการตัดสินใจ คำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ยึดหลักการของความถูกต้อง ยุติธรรม มีมาตรฐานเดียว	คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และวางแผน เตรียมความพร้อม เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง
การทำงานเป็นทีม	ทำความเข้าใจเป้าหมายของทีม แสดงบทบาทอย่างเหมาะสม ช่วยเหลือกันและกัน ทำงานอย่างเต็มความสามารถ	เข้าใจความแตกต่างของสมาชิกแต่ละคน ในทีม ประเมินความสามารถ ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของแต่ละคน วางแผน จัดสรรงาน ติดตาม อำนวยความสะดวก	แลกเปลี่ยนข้อมูล เรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาความสัมพันธ์ และเสริมสร้างความไว้วางใจ
ภาวะผู้นำ (การปกครอง)	ดูแลลูกน้อง ใส่ใจ และให้ความสำคัญทั่วถึง ปฏิบัติต่อลูกน้องด้วยความเมตตา ประสานความแตกต่าง ทำเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	กำหนดเป้าหมาย สร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีเหตุผล ให้ความยุติธรรม เปิดใจรับฟังความคิดเห็น ส่งเสริมการมีส่วนร่วม	พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ สร้างองค์ความรู้ ภูมิปัญญา เปิดโลกทัศน์ และมองการณ์ไกล

ที่มา: วิจัย อุตสาหกรรม, 2550: 26

3) พฤติกรรมในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง การตัดสินใจที่ให้หลักการประสานความร่วมมือ ถนอมน้ำใจ ไม่เบียดเบียนผู้อื่น คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม พิจารณาข้อมูลรอบด้านประกอบการตัดสินใจ คำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ยึดหลักการของความถูกต้อง ยุติธรรม มีมาตรฐานเดียว คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และวางแผนเตรียมความพร้อม เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

4) พฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมของผู้ปฏิบัติงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง การเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจเป้าหมายของทีม แสดงบทบาทอย่างเหมาะสม ช่วยเหลือกันและกัน ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เข้าใจความแตกต่างของสมาชิกแต่ละคนในทีม ประเมินความสามารถ ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของแต่ละคน วางแผน จัดสรรงาน ติดตาม อำนวยความสะดวกแลกเปลี่ยนข้อมูล เรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาความสัมพันธ์ และเสริมสร้างความไว้วางใจ

5) ภาวะผู้นำ (การปกครอง) ของผู้ปฏิบัติงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง ดูแลลูกน้อง ใส่ใจ และให้ความสำคัญทั่วถึง ปฏิบัติต่อลูกน้องด้วยความเมตตา ประสานความแตกต่าง ทำเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน กำหนดเป้าหมาย สร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีเหตุผลให้ความยุติธรรม เปิดใจรับฟังความคิดเห็น ส่งเสริมการมีส่วนร่วม พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ สร้างองค์ความรู้ ภูมิปัญญา เปิดโลกทัศน์ และมองการณ์ไกล

ในการศึกษาครั้งนี้จึงใช้แนวทางข้างต้นในการศึกษาพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การเอกชนที่ดำเนินงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน 5 ด้าน ได้แก่ การแสดงออก การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ และการปกครอง โดยเน้นตรวจวัดตามกรอบปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน 3 เรื่อง คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี

#### แนวคิดวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ

ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ กรอบแนวคิด The Competing Values Framework ของ Cameron and Quinn (1999 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 244-248) ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adhocracy culture) วัฒนธรรมเน้นการตลาด (Market culture) และวัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Hierarchy culture) ส่วน Handy (1981 อ้างถึงใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552: 96-97) ได้แบ่งจัดกลุ่มของวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 แบบ ได้แก่ วัฒนธรรมที่เน้นอำนาจ (Power) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Role) วัฒนธรรมที่เน้นงาน (Task) และวัฒนธรรมที่เน้นคน (Person) ส่วนแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Denison (2000 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 240-243) ซึ่งได้นำเสนอว่าวัฒนธรรมองค์การ

ที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในทางธุรกิจ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ โดยอาศัยเกณฑ์ของความยืดหยุ่นและความมั่นคง กับการมุ่งเน้นที่ภายในและภายนอกองค์กร ประกอบไปด้วย วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement culture) วัฒนธรรมเน้นความเป็นเอกภาพ (Consistency culture) วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptability culture) วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ (Mission culture) นอกจากนี้ Daft (2008) ได้เสนอแนวคิดในการแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptability culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการปรับตัวให้ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้น ทำให้องค์การได้มอบอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงาน โดยที่พนักงานมีสิทธิที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน และพฤติกรรมในรูปแบบใหม่ได้เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกและสถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป

2) วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ (Mission culture) องค์กรจะเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร เพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่องค์กรต้องการ โดยที่วิสัยทัศน์และพันธกิจของผู้บริหารจะถูกถ่ายทอดให้พนักงานเข้าใจ รับรู้และพนักงานจะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ โดยที่ผู้บริหารขององค์กรจะกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานให้สำเร็จในระดับเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้พันธกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3) วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมในงานของสมาชิกภายในองค์กร เปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานร่วมกัน กำหนดแผนปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงาน และเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของงาน เพื่อนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร

4) วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรร่วมมือกันทำงานตามนโยบาย ธรรมเนียมปฏิบัติ วิธีปฏิบัติที่ตั้งเอาไว้ โดยเน้นการดำเนินงานภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยองค์กรต้องการให้สภาพแวดล้อมเกิดความมั่นคง ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

นอกจากวัฒนธรรมองค์กรตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ที่เป็นแนวคิดและการปฏิบัติที่กำหนดให้องค์การต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งได้รับการปฏิบัติกันอย่างกว้างขวางทั้งในและต่างประเทศ จะเรียกว่า วัฒนธรรมรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางความประพฤติและพฤติกรรมทั้งหลายของสมาชิกในองค์กร ให้มีสำนึกของความรับผิดชอบต่อสังคม โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม จะยึดมั่นในปรัชญาต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างสม่ำเสมอ (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553: 210) โดยสถาบันไทยพัฒน์ (2555) ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อ

สังคมทั้งในองค์กรและในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบการศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร โดยประยุกต์มาจากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ประกอบด้วยวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร 5 ด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมการทำงานแบบเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมการทำงานแบบเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ วัฒนธรรมการทำงานแบบเน้นพันธกิจ และวัฒนธรรมการทำงานแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม

### แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำนั้นมีหลายทฤษฎีด้วยกัน โดยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ถือเป็นภาวะผู้นำแนวใหม่ที่กำลังมีการศึกษากันมากขึ้น เนื่องจากเป็นภาวะผู้นำที่ช่วยให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่และประสบผลสำเร็จ สามารถพลิกฟื้นองค์กรจากสถานการณ์ปัญหาต่าง ๆ ไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่ดีขึ้นได้ (สุพาณี สฤณภูวนิช, 2552: 263) รวมทั้งได้รับการยืนยันว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในยุคที่มีสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน เปลี่ยนแปลงเร็ว มีการแข่งขันและวิกฤติการณ์เกิดขึ้นมากมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2554: 38) โดยคุณสมบัติของภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass and Avolio (1994: 3-4) ประกอบด้วย 4 ลักษณะ ได้แก่

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะทำให้ผู้ตามเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีเหล่านั้น ซึ่งโดยปกติพฤติกรรมของผู้นำจะเป็นพฤติกรรมที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าพฤติกรรมเหล่านั้นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตาม รวมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงด้วยเช่นกัน ทำให้ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายพันธกิจขององค์กรได้

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำมีการแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้ผู้ตามยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งในทางปฏิบัติผู้นำจะใช้สัญลักษณ์และการกระตุ้นทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของกลุ่มมากกว่าทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน พฤติกรรมของผู้นำถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะจูงใจและสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามริเริ่มในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ โดยผู้นำใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมแบบเดิมของผู้ตาม ผู้นำจะสร้างความรู้สึกที่ท้าทายให้กับผู้ตาม และให้การสนับสนุนส่งเสริมแก่ผู้ตามในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจความแตกต่างของผู้ตามทั้งในเรื่องความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละคน โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เป็นห่วงกังวลต่อสวัสดิภาพและการพัฒนาของลูกน้อง ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี รับฟังอย่างเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตามและพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน โดยผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาที่คอยให้ความช่วยเหลือ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994: 3-4) โดยจำแนกภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ให้ความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แต่เนื่องจากไม่พบว่ามีงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในที่นี้จึงประมวลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทำงานโดยทั่วไปและผลการปฏิบัติงาน ตามรายละเอียด ดังนี้

### 1. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรกับพฤติกรรมการทำงาน

การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และพฤติกรรมการทำงานซึ่งงานวิจัยของสุวรรณี วัฒนาวณิชศาสตร์ (2547) พบว่า ปัจจัยองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงาน ส่วนธีรพร สุทธิโส (2550) พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงาน นอกจากนี้ ผลการวิจัยของอรุณรัตน์ คันธา (2550) และวิไลวรรณ พุกทอง (2551) พบสอดคล้องกันว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ผลการประมวลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานโดยทั่วไปและมีความสัมพันธ์

เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาว่า วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การเอกชนของไทย (สมมติฐานที่ 1)

## 2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการทำงาน

การศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาพบความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการทำงาน โดยงานวิจัยของธวัชชัย คำแห่งพล (2544) ปริมปราง พรหมมาณพ (2549) ชนนดา โชติแดง (2550) และพิศมัย ทิพย์สมบูรณ์ (2552) พบผลการวิจัยที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงาน รวมทั้งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเช่นเดียวกัน (กนกวรรณ กอบกุลธนชัย, 2546; เกียรติคุณ วรกุล, 2545; โครงการ เลือดดำ, 2545; จิตราภรณ์ อักษรเลข, 2545; ชาศรียา ศรีทอง, 2547; พรพรรณ นีวจันทิก, 2545) จะเห็นได้จากการประมวลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานโดยทั่วไป รวมทั้งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การเอกชนของไทย (สมมติฐานที่ 2)

## 3. ความสามารถในการทำนายพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสามารถในการทำนายพฤติกรรมการทำงานโดยวัฒนธรรมองค์การ โดยงานวิจัยของธีรพร สุทธิโส (2550) พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจและด้านความรับผิดชอบ สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 22.3 ส่วน OLU OJO (2012) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยกำหนดระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจะเป็นสาเหตุให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน นอกจากนี้ ยังมีผลการศึกษาของ Peters and Waterman (1982) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน โดยรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันก็ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Xenikou and Simosi (2006) พบผลเพิ่มเติมว่า วัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จ และวัฒนธรรมเน้นการปรับตัว มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ส่วนพินญาดา อภัยฤทธิ์ (2554) พบในทำนองเดียวกันว่า วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ

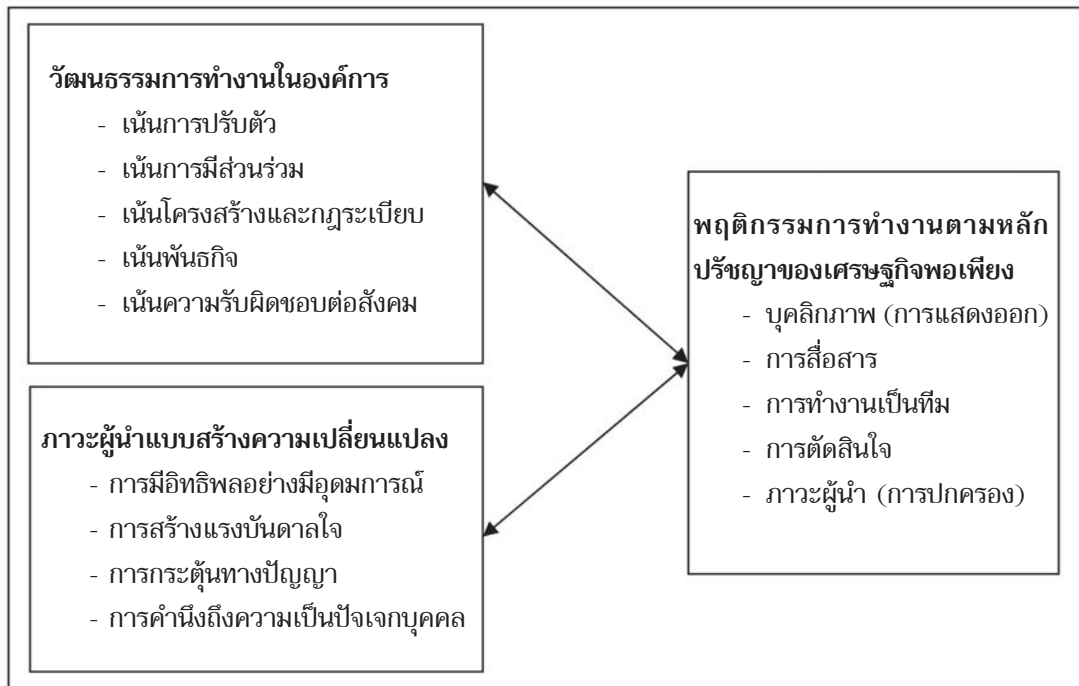
วัฒนธรรมการปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์การได้ในระดับสูงมาก ร้อยละ 74.8 ส่วนผลการวิจัยของปริมปราง พรหมมาณพ (2549) และชนันดา โชติแดง (2550) พบว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานได้ร้อยละ 23.2 และร้อยละ 38.2 ตามลำดับ นอกจากนี้ พิณญาดา อภัยฤทธิ์ (2554) ยังพบเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์การด้วยเช่นกัน โดยที่ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายได้ดีกว่าตัวแปรอื่น ๆ

Xenikou and Simosi (2006) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงาน พบว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน โดยส่งผ่านวัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จ ส่วนเกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) ได้ศึกษาในลักษณะเดียวกัน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด นอกจากนี้ พิณญาดา อภัยฤทธิ์ (2554) พบว่า ตัวแปรที่ทำนายประสิทธิผลองค์การได้ในระดับสูงสุด ประกอบด้วย 6 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน วัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมการปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ ซึ่งตัวแบบนี้สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การได้ ร้อยละ 75.4 โดยวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ แบบเน้นพันธกิจสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การได้ดีกว่าตัวแปรในด้านอื่น

ผลการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานแบบทั่วไปได้ อีกทั้งร่วมกันทำนายประสิทธิผลขององค์การได้เช่นกัน ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาว่า วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงร่วมกันสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้มากกว่า วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ หรือภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงเพียงตัวเดียว (สมมติฐานที่ 3)

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การประมวลเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้สามารถกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การเอกชนของไทยได้ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2: กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

## สมมติฐานการวิจัย

**สมมติฐานที่ 1** วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

**สมมติฐานที่ 2** ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

**สมมติฐานที่ 3** วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้

## วิธีดำเนินการการวิจัย

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**ในการศึกษาค้างนี้ คือ ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางในโรงงานปูนซีเมนต์แห่งหนึ่ง มีประชากรทั้งสิ้น 579 คน โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีเปิดตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970: 607-609) ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 275 คน เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยการกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมด และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sample random sampling)

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ชุด ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ผู้วิจัยนำแบบสอบถามของ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552: 223-224) มาปรับเรียบเรียงข้อคำถามให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางที่ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีข้อคำถามทางบวกทั้งหมด 27 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ จากจริงที่สุดถึงไม่จริงเลย

2. แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยนำแบบสอบถามของรัตติกรณิ จงวิศาล (2543: 138-141) ที่ได้พัฒนามาจากแบบวัดภาวะผู้นำของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538 อ้างถึงใน รัตติกรณิ จงวิศาล (2543: 71) มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อคำถามทางบวกทั้งหมด 35 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ จากบ่อยมากถึงไม่เคย

3. แบบสอบถามพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองตามแนวคิดของวิชัย อุตสาหจิต (2550: 26) มีข้อคำถามทั้งหมด 44 ข้อ เป็นข้อคำถามเชิงบวก จำนวน 25 ข้อ และข้อคำถามเชิงลบ จำนวน 19 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ จากบ่อยมาก/จริงที่สุดถึงไม่เคย/ไม่จริงเลย

การหาคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่าน และนำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ใกล้เคียงกับประชากรที่ศึกษา จำนวน 134 คน และนำมาวิเคราะห์ทางสถิติประกอบด้วย การวิเคราะห์หาอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) ด้วยการทดสอบค่า t-test รายข้อ และการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์รายข้อกับแบบวัดทั้งหมด (Item-total correlation) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถาม รวมทั้งหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach' Alpha Coefficient) ของแบบวัดแต่ละฉบับ จากการวิเคราะห์ พบว่า

1) แบบวัดการรับรู้วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .92 ส่วนผลการหาค่าความเชื่อมั่นในรายด้าน พบว่า แบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมมีค่าความเชื่อมั่นสูงสุด เท่ากับ .87 รองลงมา ได้แก่ แบบเน้นพันธกิจ แบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบแบบเน้นการปรับตัว และแบบเน้นการมีส่วนร่วมมีค่าความเชื่อมั่นมีค่าเท่ากับ .85, .83, .79 และ .79 ตามลำดับ

2) แบบวัดภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .94 และค่าความเชื่อมั่นในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเท่ากับ .90 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเท่ากับ .88 ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเท่ากับ .84 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเท่ากับ .68

3) แบบวัดพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .88 ส่วนการหาค่าความเชื่อมั่นในรายด้าน พบว่า ด้านบุคลิกภาพ (การแสดงออก) มีค่าเท่ากับ .48 ด้านการสื่อสารมีค่าเท่ากับ .63 ด้านการทำงานเป็นทีมมีค่าเท่ากับ .55 ด้านการตัดสินใจมีค่าเท่ากับ .66 และด้านภาวะผู้นำ (การปกครอง) มีค่าเท่ากับ .74

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยทำหน้าที่ขอความอนุเคราะห์ในเก็บข้อมูลจากคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยประสานงานให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้แจกและเก็บแบบสอบถามส่งคืนมายังผู้วิจัย ได้รับแบบสอบถามคืนมา 275 ชุด จากแบบสอบถามทั้งสิ้น 410 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 67 ของแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด ใช้เวลาในการแจกและเก็บแบบสอบถามคืนเป็นระยะเวลา 8 สัปดาห์ หลังจากนั้นทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และทำการตรวจให้คะแนนแบบสอบถามตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยทำการแจกแจงรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคล โดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Person's Product Moment Correlation Coefficient:  $r$ ) รวมทั้งวิเคราะห์หาค่าในการทำนาย ของตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธี Stepwise

## ผลการวิจัย

ผลการศึกษากลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 261 คน (ร้อยละ 94.9) ส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 41-50 ปี มีจำนวน 137 คน (ร้อยละ 49.8) ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 152 คน (ร้อยละ 55.3) และส่วนใหญ่มีอายุการทำงานอยู่ในช่วง 21-30 ปี จำนวน 120 คน (ร้อยละ 43.6)

ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กับ พฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ในรายด้านทุกด้าน ประกอบด้วย แบบเน้นการปรับตัว แบบเน้นการมีส่วนร่วม แบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ แบบเน้นพันธกิจ และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยรวม ( $r = .332, .577, .432, .579, .494$  ตามลำดับ,  $p < .01$ ) และมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในรายด้านทุกด้าน (ดังแสดงในตารางที่ 2) ผลที่พบทั้งหมดนี้บ่งชี้ชัดว่า วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ พฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

**ตารางที่ 2: ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง**

พฤติกรรม วัฒนธรรม	บุคลิกภาพ	สื่อสาร	ทีม	ตัดสินใจ	ผู้นำ	รวม
การปรับตัว	.264**	.270**	.189**	.316**	.303**	.332**
การมีส่วนร่วม	.445**	.375**	.384**	.565**	.565**	.577**
โครงสร้าง/กฎ	.283**	.297**	.282**	.463**	.413**	.432**
พันธกิจ	.451**	.403**	.356**	.559**	.576**	.579**
รับผิดชอบสังคม	.312**	.313**	.406**	.496**	.459**	.494**
รวม	.444**	.420**	.407**	.608**	.585**	

หมายเหตุ: \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยรวม ( $r=.635$ ,  $p<.01$ ) นอกจากนี้ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์รายด้านเพิ่มเติม พบว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลงในรายด้านทุกด้าน ได้แก่ การสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยรวม ( $r=.588$ ,  $.630$ ,  $.588$ ,  $.513$ ,  $p<.01$ ) และมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในรายด้านทุกด้าน (ดังแสดงในตารางที่ 3) ผลที่พบทั้งหมดแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทั้งการพิจารณาแบบโดยรวมและรายด้าน

ตารางที่ 3: ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พฤติกรรม ภาวะผู้นำ	บุคลิกภาพ	สื่อสาร	ทีม	ตัดสินใจ	ผู้นำ	รวม
อุดมการณ์	.475**	.292**	.387**	.564**	.669**	.588**
แรงบันดาลใจ	.512**	.338**	.428**	.602**	.679**	.630**
กระตุ้นปัญญา	.487**	.335**	.380**	.599**	.584**	.588**
ปัจเจกบุคคล	.453**	.255**	.334**	.510**	.538**	.513**
รวม	.529**	.334**	.419**	.624**	.676**	.635**

หมายเหตุ: \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ผลการทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงร่วมกันระหว่างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง พบว่า วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม กับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ ร้อยละ 49.5 ( $F=66.125$ ,  $p<.01$ ) โดยภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้มากที่สุด คือ ร้อยละ 39.7 ( $F=180.005$ ,  $p<.01$ ) (ดังตารางที่ 4) และเมื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมโดยหาอำนาจการทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเพียงอย่างเดียว พบว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบเน้นพันธกิจ แบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ ร้อยละ 40.5 ( $F= 61.552$ ,  $p<.01$ ) ส่วนการหาอำนาจการทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงเพียงอย่างเดียว พบว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญา ร่วมกันสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ ร้อยละ 41.8 ( $F=97.868$ ,  $p<.01$ ) (ดังตารางที่ 4) ผลที่พบนี้โดยรวมบ่งชี้ชัดว่า วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ร่วมกันสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้มากกว่าวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร หรือภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงเพียงตัวเดียว โดยมีค่าอำนาจในการทำนายร่วม ร้อยละ 49.5

**ตารางที่ 4: ผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง แบบแยกกันและแบบร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง**

Model	มิติวัฒนธรรม/ภาวะผู้นำ	$\beta$	$R^2$	$R^2$ Change	F	Sig.
Model 1 (วัฒนธรรม)	พันธกิจ	.192				
	การมีส่วนร่วม	.184	.405	.017	61.552	.000
	รับผิดชอบสังคม	.120				
Model 2 (ภาวะผู้นำ)	สร้างแรงบันดาลใจ	.294				
	กระตุ้นปัญญา	.163	.418	.021	97.868	.000
Model 3 (วัฒนธรรม/ ภาวะผู้นำ)	สร้างแรงบันดาลใจ	.210				
	การมีส่วนร่วม	.146				
	รับผิดชอบสังคม	.119	.495	.008	66.125	.000
	กระตุ้นปัญญา	.101				

### การสรุปและอภิปรายผล

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งสนับสนุนสมมติฐาน และยังพบผลเพิ่มเติมว่า วัฒนธรรมองค์การรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยรวมและรายด้านทุกด้าน ผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวรรณี วัฒนาวณิชศาสตร์ (2547) ที่พบว่าปัจจัยองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงาน และสอดคล้องกับธีรพร สุทธิโส (2550) ที่พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานด้วยเช่นกัน โดยผลที่พบบ่งชี้ชัดว่า ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับสูง เป็นผู้มีพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในระดับสูง ส่วนผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การน้อย เป็นผู้มีพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงน้อยเช่นเดียวกัน

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ยังพบว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และยังพบผลเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน ผลการวิจัยดังกล่าวสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชชัย คำแหงพล (2544) ปริมปราง พรหมมาณพ (2549) ชันดา โชติแดง (2550) และพิศมัย ทิพย์-สมบูรณ์ (2552) ที่พบเช่นเดียวกันว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรม

การทำงาน ผลที่พบแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางที่มีภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงในระดับสูง มีพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในระดับสูง ส่วนผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงน้อย มีพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงน้อยด้วย

ส่วนผลการหาอำนาจการทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยวัฒนธรรมองค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การ 3 รูปแบบ ประกอบด้วย แบบเน้นพันธกิจ แบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ ร้อยละ 40.5 ส่วนผลการหาอำนาจการทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ ร้อยละ 41.8 นอกจากนี้ ผลการศึกษาอำนาจการทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงร่วมกันของวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการมีส่วนร่วมและแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม กับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และแบบการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ ร้อยละ 49.5 (ดังภาพที่ 3) จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้มากกว่าวัฒนธรรมองค์การหรือภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงเพียงตัวแปรเดียว ผลการศึกษาดังกล่าวสนับสนุนสมมติฐาน และผลที่พบบ่งชี้ชัดว่า ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งมีภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงแบบสร้างแรงบันดาลใจ และแบบกระตุ้นทางปัญญาในระดับสูง มีพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในระดับสูง ส่วนผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งมีภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงแบบสร้างแรงบันดาลใจ และแบบกระตุ้นทางปัญญาในระดับต่ำ มีพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในระดับต่ำด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้ ผลการศึกษาข้างต้นอาจเนื่องมาจากบริษัทที่ศึกษาเป็นองค์การหนึ่งที่มีการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินธุรกิจ โดยมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และพนักงานมีวินัยในการร่วมแรงร่วมใจกันน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ผ่านการปฏิบัติอย่างจริงจังตามอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนมีการใช้ระบบการกำกับกิจการที่ดี (Good corporate governance) ในการควบคุมการดำเนินงาน นอกจากนี้ บริษัทยังมีการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยเช่นกัน โดยมีการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักอุดมการณ์ขององค์กรที่เน้นค่านิยมในเรื่องของ “ความเป็นธรรม ความเป็นเลิศ คุณค่าของบุคลากร และความรับผิดชอบต่อสังคม” โดยมีหลักเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่สำคัญประการหนึ่ง คือ “ความเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพสูง และซื่อสัตย์” เพื่อให้เกิดการสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นเรื่องของ “คุณภาพและคุณธรรม” (Quality and Fairness) อีกทั้งเน้นสร้างบุคลากรมืออาชีพที่มี “สัมมาอาชีพะ” (Professionalism) มีระเบียบวินัยในการทำงาน มีความตรงต่อเวลา มีความมัธยัสถ์เรียบง่าย มีความซื่อสัตย์สุจริต และการประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม (Business ethics) และเน้นค่านิยม “คุณภาพและความเป็นธรรม” (Quality and fairness) ในทุกมิติของการทำงาน เมื่อได้บุคลากรที่มีลักษณะที่เหมาะสมกับองค์กรมาแล้ว บริษัทจะทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายใต้วัฒนธรรมการทำงานและระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแบบฉบับของบริษัทที่สามารถหล่อหลอมบุคลิกภาพของคนในบริษัทได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการบรรจุตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งบริษัทไม่มีนโยบายการรับหรือแสวงหาบุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามา แต่จะคัดเลือกจากบุคคลภายในที่เป็นบุคลากรที่ได้รับการสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นผู้บริหารโดยเฉพาะ เนื่องจากผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นกลุ่มคนที่ซื่อสัตย์ สืบทอด และปฏิบัติตามแนวทางแบบฉบับของบริษัทมาโดยตลอด ซึ่งนโยบายดังกล่าวเป็นวิธีการผลิตซ้ำ (Reproduction) ทางวัฒนธรรมองค์กร ที่สามารถทำให้วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้บริหารทุกคนจะต้องยึดถือระบบความสามารถและอุดมการณ์ของบริษัทเป็นหลัก และผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทเพื่อเป็นแม่แบบในการปฏิบัติตามหลักการที่วางไว้ (Role model of Leadership) ทำให้กลายเป็นเป้าหมายแม่แบบให้กับพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชายึดถือปฏิบัติตามด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารในทุกระดับของบริษัทจะได้รับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น 3 ระดับ รวมทั้งยังมีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยผ่านโครงการ Coaching ด้วยเช่นกัน โดยการพัฒนาผู้นำนั้น บริษัทที่ศึกษา มีนโยบายการพัฒนาผู้นำที่มีคุณภาพควบคู่คุณธรรม ด้วยการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรและแนวคิดธรรมาภิบาลให้แก่ผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารมีการคิดตัดสินใจ และการกระทำที่ไม่ขัดต่ออุดมการณ์หรือธรรมาภิบาลขององค์กร จะเห็นได้ว่าการที่บริษัทที่ศึกษา มีการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ผ่านการปลูกฝังและสร้างความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารนั้น ประกอบกับผู้บริหารมีการนับถือศาสนา ซึ่งมีหลักปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน มีผลทำให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้

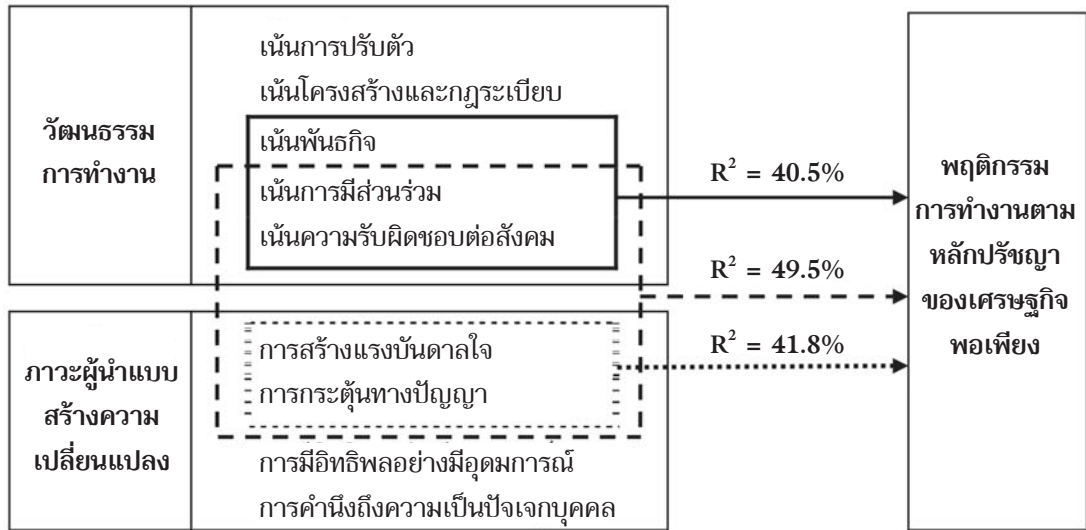
ผลการศึกษาดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Ojo (2012) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน อีกทั้งสอดคล้องกับการสรุปผลการวิจัยของ Hellriegel และคณะ (2001) กล่าวคือ อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อพฤติกรรม

ของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ฝังลงไปกับการควบคุมกิจกรรมสังคมของพนักงานที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยการตัดสินใจของพนักงานที่ทำให้พนักงานในองค์การยึดถือใช้เป็นปฏิบัติร่วมกัน เป็นที่ยอมรับของกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ที่อยู่ในองค์การ ซึ่งพนักงานจะแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมและวิธีปฏิบัติในการทำงาน (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552) นอกจากนี้ การรับรู้วัฒนธรรมขององค์การทำให้พนักงานเข้าใจประวัติและความเป็นปัจจุบันขององค์การ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของพนักงานในอนาคต จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมขององค์การเป็นสิ่งที่จะช่วยสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรในองค์การให้เกิดความรู้สึกที่จะทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายเดียวกัน (พินัญดา อภัยฤทธิ์, 2554) และที่สำคัญรูปแบบวัฒนธรรมองค์การต้องมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน อันส่งผลให้องค์การนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและสามารถอยู่รอดได้

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของปริมปราง พรหมมานพ (2549) และชนันดา โชติแดง (2550) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารได้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงจะใช้พฤติกรรมที่หลากหลายในการก่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตาม เพื่อใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในองค์การ ผู้นำจะให้ความช่วยเหลือผู้ตามในการตีความเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ช่วยให้ผู้ตามมองเห็นสิ่งที่เห็นโอกาส และสิ่งที่จะเป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นได้ และช่วยให้ผู้ตามเข้าใจและตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น อีกทั้งผู้นำยังมีความกระตือรือร้นในการเข้ามีส่วนร่วมร่วมกับสมาชิกในองค์การ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ในการพัฒनावิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนและน่าดึงดูดใจ รวมทั้งหากกลยุทธ์ที่ดีในการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น ด้วยการใช้อุปสรรคความหมายให้เห็นวิสัยทัศน์ในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนี้ ผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ยังมีพฤติกรรมสนับสนุนต่อกลยุทธ์หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ และให้อำนาจการตัดสินใจให้แก่ทีมงาน รวมทั้งยังมีความเอาใจใส่และให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพและสวัสดิการของสมาชิกในองค์การด้วย (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550: 280-281)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวขับเคลื่อนองค์การให้นำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยการที่ผู้นำขององค์การมีภาวะผู้นำซึ่งเป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติปฏิบัติและทำงานตามแนวทางที่พึงประสงค์ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายองค์การ ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญของการบริหารองค์การ โดยองค์การที่มีผลการดำเนินงานที่จะประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่ง ก็คือ ภาวะของผู้นำ ถ้าองค์การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถลดการที่เกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การก็เช่นกัน เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นปรัชญาและความเชื่อร่วมกันขององค์การที่สะท้อนค่านิยมและเจตคติร่วมกัน ที่สมาชิกให้การยอมรับและแสดงออกมาในวิถีของบรรทัดฐานแห่งการคิดและการปฏิบัติ มีการถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งในหลากหลายรูปแบบ โดยวัฒนธรรมจะทำหน้าที่เป็นกลไก

ในการสร้างแนวทางเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสร้างการบูรณาการระหว่างองค์ประกอบภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีเสถียรภาพสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ (Lussier and Achua, 2004 อ้างถึงใน พิณญาติดา อำภัยฤทธิ์, 2554: 136)



ภาพที่ 3: รูปแบบอำนาจการทํานายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง

### ข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์ใช้

ผลการศึกษาตามสมมติฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง นอกจากนี้ วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม กับภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ และแบบกระตุ้นทางปัญญา ร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ ผลการวิจัยที่พบแสดงว่า องค์การสามารถเสริมสร้างให้เกิดพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงภายในองค์กรได้ โดยผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงภายในองค์กร และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีการวางแผนดำเนินการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการสร้างความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานแบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม กับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านกระตุ้นทางปัญญา

## เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ กอบกุลธนชัย. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างเชาว์อารมณ์ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2552). *การบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพมหานคร: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2552). *อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ*. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เกียรติคุณ วรกุล. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- โครงการ เสือดำ. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณี: บริษัทไทย-เอเชีย พี.อี.ไพพ์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิตรภรณ์ อักษรเลข. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง ศึกษาเฉพาะกรณี: บริษัทผลิตุอุปกรณ์ยานยนต์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชนันดา โชติแดง. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาครีญา ศรีทอง. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทักษะความต้องการบริการกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ถนัด แก้วเจริญไพศาล. (2543). *มิติใหม่ในการพัฒนาองค์การทศวรรษหน้า. วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*, 9(2), 67-86.
- ดุจเดือน พันธุมนาวิน และดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2551). *ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหารการพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธวัชชัย คำแหงพล. (2544). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการสืบสวนจับกุมคดีจำหน่ายยาบ้าของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สังกัดกองกำกับการสืบสวนสอบสวนตำรวจนครบาล 1-9 กองบัญชาการตำรวจนครบาล*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ธีรพร สุทธิโส. (2550). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงาน* ของพนักงานในโรงงานผลิตรถยนต์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปริมปราง พรหมมาณพ. (2549). *ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงาน* ของหัวหน้างานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: โครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ผลิน ภู่อัญญ. (2550). *ความพอเพียงที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืนกับการจัดการร่วมสมัย ตัวแบบธุรกิจ “สั้นเก๋ล้ำ”*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พรพรรณ นีวจันทิก. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างาน กับความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: อิงค์ ปิยอนด์ บุ๊คส์.
- พินญาดา อภัยฤทธิ. (2554). *ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพขององค์การ: กรณีศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553). *การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน: ปฐมบท=CSR*. นนทบุรี: อิงค์ ปิยอนด์ บุ๊คส์.
- พิศมัย ทิพย์สมบูรณ์. (2552). *ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และพฤติกรรมการทำงาน*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต* มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ปรินญาณิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2554). *เอกสารประกอบการเรียนรายวิชาทฤษฎีการพัฒนาองค์การ. คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.
- วาสนา ไทงาม. (2546). *ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดละโว้*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏราชชนครินทร์.
- วิชัย อุตสาหจิต. (2550). *The Annual Symposium of HROD Intelligence 15 ปี HRD NIDA เมล็ดพันธุ์แห่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไทย*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- วิไลวรรณ พุกทอง. (2551). *การใช้อำนาจ ความเชี่ยวชาญของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การ แบบสร้างสรรค์ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม*. วิทยานิพนธ์ วิทยาลัยพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2553). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สถาบันไทยพัฒนา. (2555). *ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร*. สืบค้นวันที่ 22 มีนาคม 2555. สืบค้น จากเว็บไซต์: <http://www.thaipat.blogspot.com>
- สมบัติ กุสุมาวสี. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อความพอเพียง*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*. กรุงเทพมหานคร: โพรเพช.
- สุพาณี สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรพล พะยอมแย้ม. (2541). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุวรรณณี วัฒนาวณิชศาสตร์. (2547). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานภายหลังการควบรวมกิจการ กรณีศึกษา “ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)”*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- อาชวี เตาลานนท์. (2555). *เรียบเรียงจากการบรรยายพิเศษ เรื่อง ประสบการณ์การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการบริหารธุรกิจ*. เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2555. จัดโดยมูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาประเทศตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง.
- อารี เพชรผุด. (2537). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์.
- อรุณรัตน์ คันทา. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Albanese, R. and Van Fleet, D.D. (1983). *Organization Behavior: A Managerial Viewpoint*. New York: Dryden.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, C.A.: Sage.
- Daft, R.L. (2008). *The Leadership Experience*. 4<sup>th</sup> ed. Mason, O.H.: Thomson/South-Western.

- Gibson, J.L. Ivencevick, J.M. and J.M. Donnelly, Jr. (2009). *Organizations Behavior Structure, Processes*. (13<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. and Woodman, R.W. (2001). *Organizational Behavior*. 9<sup>th</sup> ed. Australia: Thomson/South-Western.
- John, G. (1996). *Organization Behavior*. New York: Harper Collins.
- Krejcie, Robert V. and Morgan, W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. *Education and Psychological Measurement*. 36(3): 607-609.
- Ojo, Olu. (2012). Influence of Organizational Culture on Employee Work Behavior. *International Journal of Contemporary Business Studies*. 3(11): 46-57.
- OLU OJO. (2012). *Influence of Organizational Culture on Employee Work Behavior*. *International Journal of Contemporary Business Studies*. 3(11).
- Organ, Dennis W., Bateman, T.S. (1991). *Organizational Behavior*. 4<sup>th</sup> ed. Homewood. IL: Irwin.
- Peters, T. and Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. London: Harper and Row.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*. 26(3): 513-563.
- Steers, R.M. (1977). *Organizational Effectiveness: A Behavior View*. California: Goodyear Publishing Co., Inc.
- White, Donald D. (1989). *Organization Behavior*. New York: John Wiley.
- Xenikou, A. and Simosi, M. (2006). Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance. *Journal of Managerial Psychology*. 21(6): 566-579.

## Translated Thai References

- Kobkul Thanachaisethavut, Kanokwan. (2003). *The Relationship between Emotional Intelligence, Leadership and Performance of Chief Industrial Electronics*. Unpublished Master's Thesis, Kasetsart University. (In Thai)
- Personnel Management Association of Thailand. (2009). *Human Resource Management based on the Philosophy of Sufficiency Economy*. Bangkok: Personnel Management Association of Thailand. (In Thai)

- Phanthai, Kriengkraiyo. (2009). *The Influence of Leadership Behaviors, Organizational Culture and Human Resource Development on Employee Performance in State Enterprises*. Unpublished Doctoral's Thesis, National Institute of Development Administration. (In Thai)
- Worakul, Kiattikhun. (2002). *The Relationships between Leadership, Achievement Motivation and Job Performance of Chief in Electronics Assembly Factory*. Unpublished Master's Thesis, Kasetsart University. (In Thai)
- Suadam, Khongkan. (2002). *Relationships among Personality Leadership and Performance of the First-Line Supervisors. A Case Study: Thai Asia P.E. Pipe Co., Ltd.* Unpublished Master's Thesis, Kasetsart University. (In Thai)
- Auksornlek, Jittraporn. (2002). *The Relationship between Personality, Leadership and Performance of Middle-Level Supervisors: A Case Study of Automobile Parts Manufacturing Company*. Unpublished Master's Thesis, Kasetsart University. (In Thai)
- Choddang, Chananda. (2007). *Leadership, Organizational Commitment, and Working Behavior of Administrators, Ratchaburi Educational Service Area Office*. Unpublished Master's Thesis, Kasetsart University. (In Thai)
- Srithong, Chakreeya. (2004). *Relationship between Leadership Personality Attitude Towards Work Service and Job Performance of Middle Manager in Bank*. Unpublished Master's Thesis, Kasetsart University. (In Thai)
- Kaewcharoenpaisarn, Thanad. (2000). New organizational development over the next decade. *Journal of Public and Private Management*. 9(2), 67-86.
- Bhanthumavin, D., & Bhanthumnavin, D. (2008). *The Philosophy of Sufficiency Economy and Development Administration*. Bangkok: National Institute of Development Administration. (In Thai)
- Kumhaengpol, Thawatchai. (2011). *Factors Affecting Work Behavior in Arrestment of Amphetamine Sellers of Police Officers in Investigation Metropolitan Police Sub-Division 1-9*. Unpublished Master's Thesis, Kasetsart University. (In Thai)
- Suthiso, Theeraporn. (2007). *Perceived Organization Culture, Organization Commitment, and Work Behavior of Employees at Motorcycle Factory*. Unpublished Master's Thesis, Kasetsart University. (In Thai)

- Bhrommanop, Primprang. (2006). *Leadership, Organizational commitment and work Behavior of Supervisors of Small and Medium Enterprises: Entrepreneurship Development Program*. Unpublished Master's Thesis, Kasetsart University. (In Thai)
- Poocharoen, Palin. (2007). *The Greatest Sufficiency and Sustention and the Contemporary Management: "Lon-Kloa Business Model"*. Bangkok: National Institute of Development Administration. (In Thai)
- Newchantug, Pornpan. (2011). *The Relationship between Supervisors Leadership and Organizational Commitment and Job Performance of Employee of ITV Public Company Limited*. Unpublished Master's Thesis, Kasetsart University. (In Thai)
- Rattanadilok Na Bhuket, Pichai. (2009). *Organization and Management*. Bangkok: Think Beyond Books. (In Thai)
- Pinyada, Ampirid. (2011). *Leadership organizational culture effecting to organizational effectiveness : a case study of department of health service support*. Unpublished Master's Thesis, National Institute of Development Administration. (In Thai)
- Phiphat, Nonthanathorn. (2007). *Corporate social responsibility management: creating sustainable competitive advantage*. Bangkok: Think Beyond Books. (In Thai)
- Tipsomboon, Pitsamai. (2009). *Leadership, Competency, Human Resource Focus and Working Behavior of Officers at Thai Credit Retail Bank, PCL*. Unpublished Master's Thesis, Kasetsart University. (In Thai)
- Chongvisal, Rattigom. (2000). *The effect of Transformational Leadership Training on Kasetsart University Student Leaders*. Unpublished Doctoral's Thesis, Srinakharinwirot University. (In Thai)
- Chongvisal, Rattigom. (2008). *Human: Human Behavior in Organizations*. Bangkok: Kasetsart University Press. (In Thai)
- Chongvisal, Rattigom. (2011). *Documentation of learning theory, organizational development*. The Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration. (In Thai)
- Saingam, Vasana. (2003). *Relationship between School Administrators' Styles of Leadership and Teachers' Job Satisfaction at Basic Education Levels in the*

- Chachoengsao Province*. Unpublished Master's Thesis, Rajabhat Institute Rajanagarindra. (In Thai)
- Utsahajit, Wichai. (2007). *The Annual Symposium of HROD Intelligence 15 years HRD NIDA. Seeds of HRD Thailand*. Bangkok: National Institute of Development Administration. (In Thai)
- Pongsriwat, Suthep. (2007). *Leadership*. Bangkok: Expernet.
- Poogthong, Vilaiwan. (2008). *Expert Power Used by Head Nurse, Constructive Organizational Climate, and Effectiveness of Patient Unit, Hospitals Under the Jurisdiction of the Ministry of Defense*. Unpublished Master's Thesis, Chulalongkorn University. (In Thai)
- Attamana, Soitrakool. (2010). *Organizational Behavior: Theory and Applications*. Bangkok: Thammasat University Press. (In Thai)
- Thaipat Institute. (2012). *Corporate Social Responsibility*. Retrieved March 22, 2012, from Website <http://www.thaipat.blogspot.com> (In Thai)
- Kusumavalee, Sombat. (2010). *Human Resource Management in the Organization for self-sufficiency*. Bangkok: Thammasat University Press. (In Thai)
- Wongwaisayawan, Sunthorn. (1997). *Culture: The basic research and experience*. Bangkok: Forepage. (In Thai)
- Saridvanij, Supanee. (2009). *Organizational Behavior Modern Concepts and Theories*. Bangkok: Thammasat University. (In Thai)
- Payomyam, Surapol. (1998). *Psychology*. Bangkok University. (In Thai)
- Watthanawanitchasart, Suwannee. (2004). *Factors Affecting the Behavior After the Merger. Case study "Banking division (Thailand)*. Unpublished Master's Independent Study, Srinakharinwirot University. (In Thai)
- Thulanont, Ajva. (2012). *A Remix of a Lecture on the Experience of Applying the Philosophy of Sufficiency Economy in Business Administration*. On January 11, 2012, Organized by the Research and Development Institute of Sufficiency Economy Philosophy Foundation. (In Thai)
- Petchpud, Aree. (1994). *Psychology*. Bangkok: Netikun Printing House. (In Thai)
- Khanta, Arunrat. (2007). *Relationships of the Perception of Organizational Culture, the Disciplines of Learning Organization, the Organizational Justice and Job Performance of Line Employees in Nursing Department of a University Hospital*. Unpublished Master's Thesis, Thammasat University. (In Thai)