

หลักการทรงงานและองค์กรแห่งการเรียนรู้นำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน Royal King's works Principle and Learning Organization lead to Sustainable Organization

ลลิต ถนอมสิงห์*

บทคัดย่อ

คนส่วนใหญ่เชื่อมั่นและรู้จักเพียงเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาในระดับประเทศ แต่ความจริงแล้วหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวจะมีเนื้อหาครอบคลุมหลักการบริหารทุกส่วน ทั้งระดับปัจเจกบุคคล ระดับองค์กร และระดับประเทศ ที่ส่งผลทำให้องค์กรที่นำหลักการทรงงานมาปรับใช้กับองค์กรทางธุรกิจให้เกิดความยั่งยืนและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากงานวิจัยนี้ได้เก็บข้อมูลกับคนที่ทำงานภายในองค์กรธุรกิจรวม 745 ตัวอย่าง โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) พบว่าหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวจำนวน 20 ข้อ มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และความสำเร็จขององค์กรแห่งความยั่งยืน (Sustainable Organization) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้้องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ยังมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรแห่งความยั่งยืนเช่นกัน โดยตัวแปรทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ในระดับสูง นอกจากนั้น้องค์กรสามารถนำไปบูรณาการใช้ได้เช่นนำไปเขียนเป็นนโยบายและสร้างเป็นตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) ของบุคลากรและองค์กรอย่างเหมาะสม

Keyword: Royal King's works Principle, Sustainable Organization, and Learning Organization

Abstract

Most of Thai people cherish and Known sufficiency economic which integrated to develop macro level as country but the true is royal king's work principle cover all over business administration as well as publish sector These are include individual and organization functional level. Meanwhile, these principles can adapt to organization

* มหาวิทยาลัยบูรพา

for sustainable growth and be learning organization. The research collected employees who work in business organization total 745 samples and Structural Equation Modeling was used to analysis. Finding Royal King's works Principles have positive effect to learning organization and sustainable organization with statistic significantly. Moreover, the fifth discipline has positive effect to sustainable organization too. All of variable is confirmed with high coefficient of determination. In additional, the organizations should implement to real world such as create new policies or define suitable key performance indicators for employees.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับสภาพการณ์แข่งขันที่รุนแรงทั้งภายในและภายนอกองค์กร และด้วยเหตุนี้ย่อมส่งผลให้องค์กรต้องมีการพัฒนาและปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในปัจจุบันองค์กรต่างๆ มีระบบการพัฒนาแบบกระแสนิยม (Capitalism) หรือการพัฒนาในลักษณะมุ่งเน้นผลทางด้านเศรษฐกิจเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อความสมดุลขององค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ หลายประการ

เช่น บุคลากรและองค์กรขาดจริยธรรม (Ethic) ความเสื่อมของสังคมที่มีภูมิคุ้มกันต่ำ สภาพสิ่งแวดล้อมถูกทำลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาภาวะโลกร้อน (Global Warming) นอกจากนั้นปัญหาต่างๆ เหล่านี้มีแนวโน้มที่จะขยายตัวมากขึ้นในอนาคต เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาที่ผ่านมาขาดความสมดุลในบริบทต่างๆ ซึ่งความไม่สมดุลและไม่ยั่งยืนของการพัฒนาขององค์กรต่างๆ นี้จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในระดับประเทศเป็นอย่างมาก สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อองค์กร องค์กรจึงต้องตระหนักในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

เป็นที่ทราบกันว่าการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันองค์กรต้องมีการพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวทางใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรให้เกิดศักยภาพ ความได้เปรียบในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถยกระดับความสามารถของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กรได้โดยที่บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการดำเนินการร่วมกัน (มานิดา ลือสายวงศ์, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับ วรภัทร์ ภูเจริญ (2548) ที่กล่าวว่า การนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร และสอดคล้องกับ Senge (1990) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ทุกคนในองค์กรสามารถขยายความสามารถของตนได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างสรรค์งานได้ตามที่ได้ตั้ง

เป้าหมายไว้ ซึ่งแต่ละบุคคลมีอิสระในความคิดที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นการเรียนรู้ที่เรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร นอกจากนั้น Senge ยังได้เสนอหลักการ หรือวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

นอกจากแนวคิดดังกล่าวแล้ว ยังรวมถึงหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระองค์ทรงพระราชทานให้แก่ประชาชนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต และยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้มีความเจริญรุ่งเรืองอย่างสมดุล มั่นคง และยั่งยืน (สำนักงาน กปร., 2551) และการศึกษางานวิจัยส่วนใหญ่จะน้อมนำหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยเฉพาะหลักการเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของหลักการทรงงาน ประกอบด้วย ความพอประมาณ ความมีเหตุผล ความมีระบบภูมิคุ้มกันในตัว (สามห่วง) โดยมีความรู้และคุณธรรมเป็นที่ตั้ง (สองเงื่อนไข) มาเป็นหลักการการดำเนินไปในทางสายกลางของการพัฒนาประเทศหรือพัฒนาองค์กรใหญ่ๆ ให้เป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน แต่หลักการทรงงานหลักการอื่นๆ ยังไม่ได้รับความสนใจหรือความนิยมที่จะนำมาประยุกต์หรือปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยธุรกิจต่างๆ สู่ความยั่งยืนมากนัก

ดังนั้น ทางผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับการน้อมนำหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทั้ง 20

หลักการร่วมกับวินัยทั้ง 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990) มาใช้ในการปรับหรือประยุกต์ใช้ว่าส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในด้านความสมดุลขององค์กร เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน และนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาการบริหารขององค์กรสู่องค์กรแห่งความยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

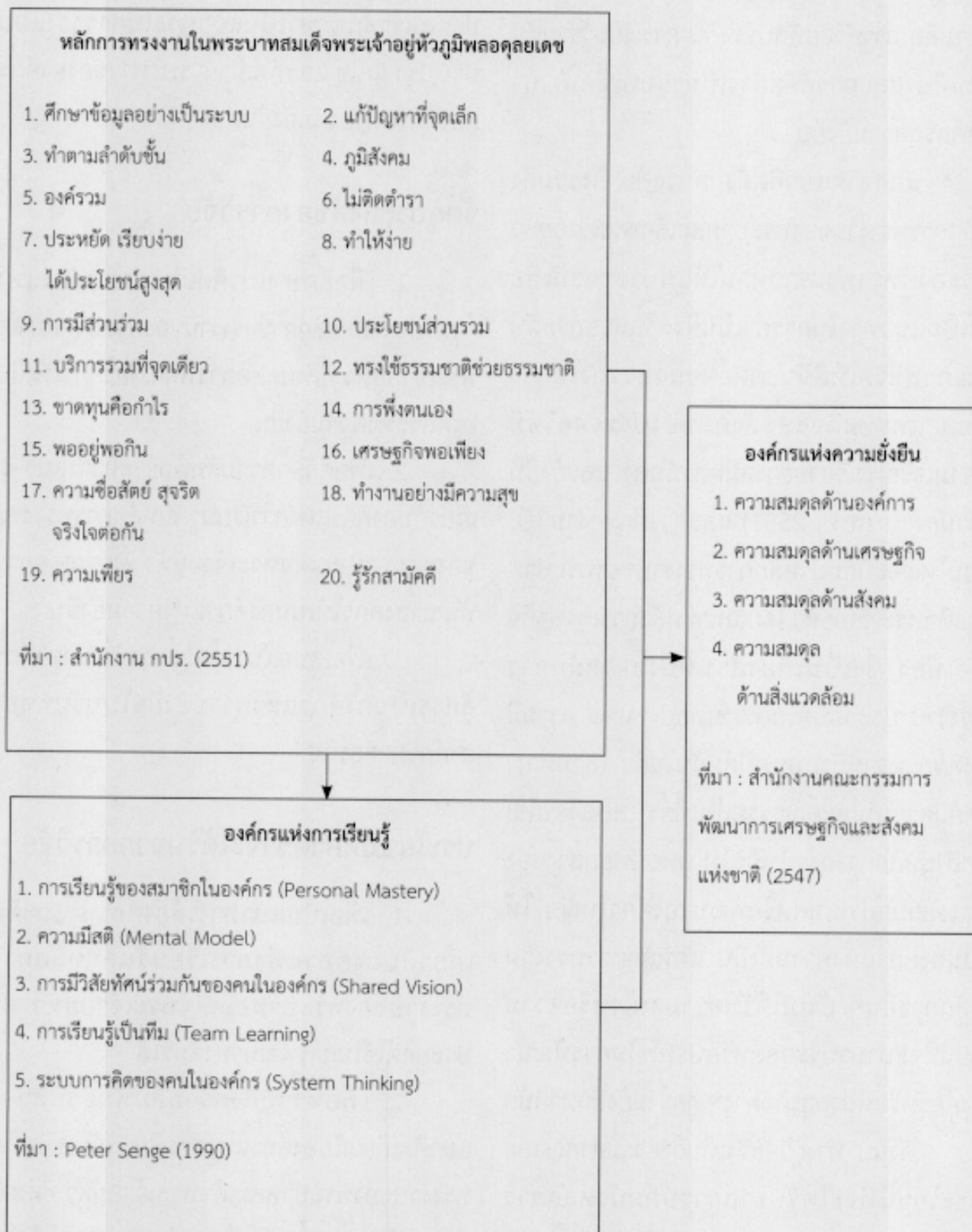
1. เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้กับหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน
3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนในบริบทขององค์กรภาคธุรกิจ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรนำแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรได้
2. เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้กับหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน

3. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันเชิงธุรกิจและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ในปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่าองค์กรธุรกิจต่างปรับตัวและพัฒนาองค์กรเข้าสู่องค์กรแห่งความยั่งยืนกันทั้งสิ้น ซึ่ง World Commission on Environment and Development (1993) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งความยั่งยืน คือ การพัฒนาที่ยั่งยืนที่เป็นกระบวนการสำหรับการพัฒนาที่สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นพื้นฐานของคนรุ่นปัจจุบัน ซึ่งการพัฒนานี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการพัฒนาของคนรุ่นต่อไป นอกจากนี้ Ekins (อ้างถึงใน รวิกานต์ แสนไชย 2544, 21) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งความยั่งยืนนั้น คือการพัฒนาที่คำนึงถึง วัฒนธรรม สังคม และเศรษฐกิจ ให้ยั่งยืนควบคู่กันไป เพื่อก่อให้เกิดความต่อเนื่อง โดยการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจะไม่ได้มุ่งเน้นหากำไรสูงสุดเท่านั้น Khama (1989, 20) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรแห่งความยั่งยืน คือการพัฒนาที่พึ่งตนเองภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมโดยรวม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการผลิตในระยะยาว พร้อมทั้งมีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม อีกทั้งกุลเวช เจนวัฒนวิทย์, 2553) กล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งความยั่งยืนไว้ว่า คืออัตราการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยี และกลไกในการตลาดนั้นขึ้นอยู่กับกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งส่งผลโดยตรงต่ออัตราการเติบโต การผลิต และการบริโภค อาจส่งผลเสียต่อระบบทางสิ่งแวดล้อมได้ จึงต้องมีการนำแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อก่อให้เกิดความสมดุลในการดำเนินธุรกิจ

ดังนั้น การพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในรูปขององค์รวมที่มีการบูรณาการให้เกิดความสมดุลในด้านขององค์การ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การพัฒนาดังกล่าวสามารถทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สังคมไม่มีปัญหา ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม มีระบบเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองได้ พร้อมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการหรือความจำเป็นได้อย่างเพียงพอ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2547) ได้แบ่งองค์ประกอบหลักของความยั่งยืนขององค์กรออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

1. ความสมดุลด้านองค์การ หมายถึง องค์กรจะต้องมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่มีกระบวนการที่สนับสนุนต่อการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ในด้านการเติบโตและผลกำไรเป็นหลัก หากธุรกิจต้องการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ธุรกิจจำเป็นต้องมีเป้าหมายในการปกป้องสิ่งแวดล้อม การสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมทางสังคม รวมไปถึงการพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการกระจายรายได้ และการเป็นองค์กรที่ยิ่งใหญ่ได้อย่างยั่งยืน

2. ความสมดุลด้านเศรษฐกิจ หมายถึง องค์กรต้องมีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ซึ่งจะต้องเป็นไปอย่างสมดุลและเอื้อประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพัฒนาอย่างมีคุณภาพ การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และการกระจายความมั่งคั่ง เพื่อที่จะให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและสามารถยั่งยืนได้ในระยะยาว

3. ความสมดุลด้านสังคม หมายถึง การพัฒนาคนและสังคมให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล โดยมีองค์ประกอบดังนี้ การพัฒนาศักยภาพและการปรับตัวบนสังคมฐานความรู้ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและความมั่นคงในการดำรงชีวิต การสร้างค่านิยม ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมไทย ให้เป็นภูมิคุ้มกันของสังคม การสร้างความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมโดยอยู่ภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่ดีที่มุ่งให้คนและสังคมอยู่ดีมีสุขและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

4. ความสมดุลด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการใช้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจและความอุดมสมบูรณ์ตามธรรมชาติ ตลอดจนการคงไว้ซึ่งคุณภาพทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดี มีองค์ประกอบ ดังนี้ การสงวนรักษา การมีคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดี การมีส่วนร่วมและการกระจายการใช้ทรัพยากรในการสนองความต้องการของคนรุ่นต่างๆ รวมถึงการกระจายโอกาสและการมีส่วนร่วมในเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

ดังนั้น จากหลักการแห่งความยั่งยืนทั้ง 4 ประการ องค์กรต่างๆ ได้นำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และหลักการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจสู่ความยั่งยืนและมั่นคงสืบต่อไป

เมื่อกล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน อาทิเช่น Senge (1990) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สมาชิกทุกคน

ในองค์กรมีการเพิ่มความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งการสร้างสรรค์ผลงานด้วยรูปแบบแนวคิดใหม่ๆ ของแต่ละบุคคลในการสร้างแรงบันดาลใจและเป็นการเรียนรู้ที่เรียนรู้ร่วมกัน ทั้งองค์กร ส่วน Pedler, Burgoyne & Boydell (1991) นั้นได้ให้ความหมายไว้คล้ายๆ กัน กล่าวคือ เป็นองค์กรที่มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร และเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน จำเริญ วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2544) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นองค์กรที่เน้นการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์กรโดยอาศัยการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความร่วมมือและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เกิดเครือข่ายที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน นำไปสู่วิถีการพัฒนาที่มีความยั่งยืน ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ตามแนวคิดของ Loren (2005) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ วินัย 5 ประการ ได้แก่

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) คือ การเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยมีลักษณะสนใจใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. การมีรูปแบบความคิด (Mental Model) คือ การที่บุคลากรในองค์กรเข้าใจและมองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผลจากประสบการณ์ที่สั่งสมกลายเป็นกรอบแนวคิดของบุคคลนั้นๆ โดยมีความคิดความเข้าใจแบบองค์รวมในการเชื่อมโยงงานของตนกับภาพรวมทั้งหมดขององค์กร

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดหมายเดียวกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกทุกคนในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมจนก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ หลักในการมองสิ่งต่างๆ ในลักษณะขององค์รวม กล่าวคือ เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดย การคิดอย่างเป็นระบบนี้เป็นหัวใจสำคัญต่อการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และนำมาซึ่งการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งความยั่งยืนนั้นสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Genevieve Hundermark (2013) ที่ว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่บุคลากรในองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ส่งผลทำให้องค์กรมีการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Senge & Fulmer (1993) ในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี จะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และมองปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกมีคุณค่า ต้องการที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และทำให้องค์กรมีการพัฒนาในด้านต่างๆ มากยิ่งขึ้น ถึงแม้ว่าจะประสบปัญหาด้านสังคมและเศรษฐกิจ ดังนั้นการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างมากในการบริหารจัดการที่ดี มีทีมงานที่ดี เพื่อที่จะสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ดี ส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนสืบต่อไป

ส่วนสุดท้ายคือ หลักการทรงงานซึ่งเป็นที่ประจักษ์โดยทั่วไปแล้วว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงมีสายพระเนตรและพระอัจฉริยภาพในการพัฒนาด้านต่างๆ และทรงมุ่งมั่นและทุ่มเทพระวรกายในการแก้ไขความเดือดร้อนแก่พสกนิกรอย่างต่อเนื่อง พระองค์ทรงพระราชทานแนวทางในการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมให้แก่ประชาชน และได้นำหลักการทรงงาน ซึ่งยึดการดำเนินงานในลักษณะทางสายกลางให้สอดคล้องกับสิ่งที่อยู่รอบตัวและสามารถปฏิบัติได้จริง ทรงมีความละเอียดรอบคอบ และทรงคิดค้นหาแนวทางพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ประโยชน์ต่อประชาชนสูงสุด มีคุณค่า และควรยึดเป็นแบบอย่างในการเจริญรอยตามเบื้องพระยุคลบาท นำมาปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผลต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติต่อไป (กองบรรณาธิการ, 2556)

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงกล่าวไว้ในหลักการทรงงานจำนวนทั้งสิ้น 20 หลักการ (สำนักงาน กปร., 2550) ซึ่งประกอบไปด้วย การศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ ระเบิดจากข้างใน แก้ปัญหาที่จุดเล็ก ทำตามลำดับขั้น ภูมิสังคมองค์รวม ไม่ติดตำรา ประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด ทำให้ง่าย การมีส่วนร่วม ประโยชน์ส่วนรวม บริการรวมที่จุดเดียว ทรงใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ ใช้ธรรมชาติปราบธรรมชาติ ปลุกป่าในใจคน ขาดทุนคือกำไร การพึ่งตนเอง พออยู่พอกิน เศรษฐกิจพอเพียง ความซื่อสัตย์ สุจริต จริตใจต่อกัน การทำงานอย่างมีความสุข ความเพียร รู้รัก สามัคคี ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ได้ทำการศึกษาหลักการทรงงานทั้งสิ้น 20 หลักการ

แนวคิดหลักการทรงงานเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืนนั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2545-2549) ที่ได้สรุปไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ซึ่งเป็นแผนที่ได้นำแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาเป็นปณิธานนำทางในการพัฒนาและบริหารประเทศ โดยมีการพัฒนาที่เน้นการพึ่งตนเองและความพอเพียงเป็นหัวใจสำคัญ โดยใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นปรัชญาที่ชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน และระดับประเทศ ซึ่งช่วยส่งเสริมให้เกิดหลักในการเดินทางสายกลาง ความมีเหตุผล และความยืดหยุ่น อีกทั้งยังช่วยสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความสัมพันธ์และการพึ่งพาซึ่งกันทั้งเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม และวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประชาชนในทุกระดับ อีกทั้งยังช่วยให้ประเทศรอดพ้นจากวิกฤต สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุล มีคุณภาพและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงต่างๆ สุปัน พรเวียงและคณะ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การน้อมนำหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าการน้อมนำหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งกระจายอยู่ในพื้นที่ต่างๆ ที่มีสภาพบริบทที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดความยั่งยืน

และนำไปสู่ความเข้มแข็งของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ต่างๆ ได้ อีกทั้งยังช่วยพัฒนาคนไทยให้เป็นคนดี มีความสามารถ และดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้จะเก็บข้อมูลกับพนักงานในบริษัท และโดยแต่ละบริษัทที่ได้รับเลือกนั้นมาจากหลายๆ กลุ่มธุรกิจโดยใช้เครื่องมือคือ แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างมีทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการร่วมกัน ผู้ที่สามารถตอบคำถามต้องทำงานอยู่ในบริษัทอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป เพื่อสามารถที่จะตอบจุดประสงค์ของงานวิจัยนี้ได้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลในปริมาณที่มากเพียงพอโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ซึ่งจะสามารถนำไปตอบวัตถุประสงค์ได้อย่างสมบูรณ์ โดยในการวิเคราะห์ผลจะใช้โปรแกรม AMOS ข้อดีของสมการโครงสร้างนั้นคือ สามารถวิเคราะห์ตัวแปรได้ในปริมาณที่ไม่จำกัด การสร้างสมการโครงสร้างเกิดจากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาแล้วเป็นอย่างดี และสร้างเป็นโครงสร้างจากนั้นนำข้อมูลมาเพื่อยืนยันความถูกต้อง โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างยังเป็นการผนวกการวิเคราะห์ทางสถิติสามแบบไว้โดยการวิ่ง (Run) เพียงครั้งเดียว คือ การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) การวิเคราะห์ผลดังกล่าวทำให้สามารถศึกษาหาความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนจาก

ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) และตัวแปรแฝง (Latent Variable) เป็นหลัก นอกจากนี้ยังวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลหนึ่งครั้งโดยสถิติ Chi-Square (Goodness of fit test)

เครื่องมือในการทำวิจัย (Instrument)

แบบสอบถามจะถูกแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1: ส่วนนี้เป็นข้อมูลส่วนตัว เช่น เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เงินเดือน ประเภทธุรกิจ และตำแหน่งภายในองค์กร

ส่วนที่ 2: คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

ส่วนที่ 3: หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ประกอบด้วยตัวแปร 20 ตัว ได้แก่

1. บุคลากรทำงานอย่างผู้รู้จริง ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ
2. บุคลากรทำงานอย่างอดทน มุ่งมั่น ยึดธรรมและความถูกต้อง
3. บุคลากรมีบุคลิกภาพอ่อนน้อม ถ่อมตน
4. บุคลากรมีความซื่อสัตย์ สุจริต และกตัญญูทุกเวที
5. บุคลากรมีความตั้งใจจริงและขยันหมั่นเพียร
6. บุคลากรรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และเคารพความคิดที่แตกต่าง

7. องค์กรมุ่งประโยชน์ของคนส่วนใหญ่เป็นหลัก

8. องค์กรเน้นความต้องการของประชาชนเป็นหลัก รักประชาชน ไม่ใช่ความต้องการของตนเอง

9. องค์กรพึ่งตนเอง ส่งเสริมคนดีและคนเก่ง

10. องค์กรส่งเสริมการมีส่วนร่วม ประชาพิจารณ์กับชุมชน

11. องค์กรมีกระบวนการการทำตามลำดับขั้น รวมถึงการแก้ปัญหาที่จุดเล็ก ๆ ร่วมด้วย

12. องค์กรมีบริการที่จุดเดียว (One stop Service)

13. องค์กรเน้นธรรมชาติและภูมิสังคม

14. องค์กรยึดหลักรัก สามัคคี

15. องค์กรเน้นเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา

16. องค์กรไม่ติดตำรา ทำให้ง่าย (simplicity)

17. บุคลากรทำงานแบบองค์รวม (Holistic)

18. บุคลากรมีแนวคิดที่ว่า “ขาดทุนคือกำไร”

19. บุคลากรเน้นการประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด

20. บุคลากรดำเนินการแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง

ส่วนที่ 4: ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรแห่งความยั่งยืน ซึ่งแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ ความสมดุลด้านองค์กร ความสมดุลด้านเศรษฐกิจ ความสมดุลด้านสังคมและความสมดุลด้านสิ่งแวดล้อม

การตรวจสอบความตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Validity and Reliability)

ในการศึกษาครั้งนี้ได้มีการทดลองความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ดังนี้

1. ความตรง (Validity) ผู้วิจัยนำเสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ทำการพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่า IOC คือ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 ถือว่าเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้ แต่ถ้ามีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ควรปรับปรุงหรือตัดออก (Rovinelli&Hambleton, 1997) ซึ่งงานนี้มีค่าความสอดคล้องมากกว่าเกณฑ์

2. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ ตลอดจนมีความเหมาะสมหรือไม่ งานวิจัยควรมีค่า Cronbach Alpha มากกว่า 0.70 (Cronbach, 1951) ซึ่งในงานวิจัยนี้มีค่าเท่ากับ 0.962

กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

การวิเคราะห์สมการโครงสร้างมีความจำเป็นต้องเก็บตัวอย่างตามตัวแปรประจักษ์ (Observed Variables) ซึ่งมีจำนวน 29 ตัวแปรให้มากเพียงพอ ดังนั้นเพื่อให้โมเดลที่สร้างขึ้นมีความแข็งแกร่งและเป็นไปตามวิธีของโปรแกรมสำเร็จรูปที่ได้ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ จึงมีเกณฑ์

อัตราส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปร
ปัจจัยอย่างน้อยที่ 10-20 ตัวอย่างต่อ 1 ตัวแปร
ปัจจัย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551) แต่ใน
ครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้ 20 ตัวอย่างต่อ 1 ตัวแปร
ปัจจัย เท่ากับอย่างน้อยต้องเก็บ 580 ตัวอย่าง
แต่งานวิจัยนี้สามารถเก็บได้ 745 ตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่าง (Sampling Method)

การสุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ในแบบหลาย
ขั้นตอน (Multistage Sampling) เป็นการสุ่มที่
ประกอบด้วยหลายขั้นตอน โดยขั้นที่

ขั้นที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive
Sampling) โดยผู้ทำวิจัยจะเลือกเก็บข้อมูลกับ
พนักงานในบริษัท และโดยแต่ละบริษัทที่ได้รับ
เลือกนั้นมาจากหลายๆ กลุ่มธุรกิจ ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง
มีทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ และ
ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป

ขั้นที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตามสะดวก (Convenience
Sampling) โดยกลุ่มตัวอย่างยินดีที่จะให้ความ
ร่วมมือกับผู้ทำวิจัยผลการศึกษา

ผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์
และสถิติพรรณนาของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ เพศ
อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ใน
การทำงาน เงินเดือน ประเภทธุรกิจ และตำแหน่ง
ภายในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐาน
ทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแจงความถี่
(Frequency) ค่าเปอร์เซ็นต์ (Percentage) ค่า
เฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่า

ความเบ้ของข้อมูล (Skewness) ค่าความโด่งของ
ข้อมูล (Kurtosis) ระหว่างองค์กรต้นแบบ

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของ
ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างของ
พนักงานในองค์กร จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ
ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน
เงินเดือน ประเภทธุรกิจ และตำแหน่งภายในองค์กร

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	301	40.40
หญิง	444	59.60
รวม	745	100.00
อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	155	20.80
อายุ 25-35 ปี	326	43.80
อายุ 36-45 ปี	197	26.40
มากกว่า 45 ปี	67	9.00
รวม	745	100.00
สถานภาพ		
โสด	476	63.90
สมรส	217	29.10
หย่าร้าง	24	3.20
อยู่กิน	28	3.80
รวม	745	100.00

จากตาราง พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่
เป็นพนักงานในองค์กรต้นแบบ พบว่าผู้ตอบ
แบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศหญิง
มากกว่าเพศชาย คิดเป็น 59.60% และ 40.40%
ตามลำดับ ซึ่งมีช่วงอายุระหว่าง 25-35 ปี รองมา
ช่วงอายุ 36-45 ปี คิดเป็น 43.80% และ 26.40%
ตามลำดับ สถานภาพโสดมากกว่าสมรส คิดเป็น
63.90% และ 29.10% ตามลำดับ เมื่อพิจารณา
ระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบ
การศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็น 75.40% และ
ระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็น 17.90% ตาม
ลำดับ ด้านประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่
อยู่ในช่วง 3-10 ปี และรองลงมาคือ ช่วง 11-20 ปี

คิดเป็น 39.90% และ 26.10% ตามลำดับ เรื่องเงินเดือนที่ได้รับนั้นอยู่ในช่วง 10,000-20,000 บาท รองลงมาช่วง 20,001-30,000 บาท คิดเป็น 35.30% และ 21.60% ตามลำดับ การดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบธุรกิจพาณิชย์คิดเป็น 16.6% รองลงมาคือ ธุรกิจอุตสาหกรรม คิดเป็น 15.80% และตำแหน่งภายในองค์กรส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งปฏิบัติการ รองลงมา คือ ตำแหน่งบริหาร คิดเป็น 68.10% และ 31.30% ตามลำดับ

ตัวแปรเชิงประจักษ์ (Observed Variables)	องค์กร (n=745)			
	<i>X</i>	<i>SD</i>	<i>SK</i>	<i>KUR</i>
ตัวแปรแฝงหลักการทำงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (Working)	3.78	0.86	-0.19	-0.26
1. บุคลากรทำงานอย่างผู้รู้จริง ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ	3.86	0.85	-0.25	-0.44
2. บุคลากรทำงานอย่างอดทน มุ่งมั่น ยึดธรรมะและความถูกต้อง	3.87	0.85	-0.25	-0.43
3. บุคลากรมีบุคลิกภาพอ่อนน้อม ถ่อมตน	3.93	0.84	-0.26	-0.58
4. บุคลากรมีความซื่อสัตย์ สุจริต และกตัญญูทุกเวที	3.92	0.83	-0.20	-0.66
5. บุคลากรรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเคารพความคิดที่แตกต่าง	3.77	0.84	-0.22	-0.20
7. องค์กรมุ่งประโยชน์ของคนส่วนใหญ่เป็นหลัก	3.79	0.87	-0.38	-0.08
8. องค์กรเน้นความต้องการของประชาชนเป็นหลัก รักประชาชน ไม่ใช่ความต้องการของตนเอง	3.79	0.88	-0.35	-0.04
9. องค์กรพึ่งตนเอง ส่งเสริมคนดีและคนเก่ง	3.79	0.88	-0.47	0.11
10. องค์กรส่งเสริมการมีส่วนร่วม ประชาพิจารณ์กับชุมชน	3.74	0.87	-0.32	-0.10
11. องค์กรมีกระบวนการการทำตามลำดับขั้น รวมถึงการแก้ปัญหาที่จุดเล็กร่วมด้วย	3.77	0.87	-0.35	-0.10
12. องค์กรมีบริการที่จุดเดียว (One stop Service)	3.65	0.94	-0.30	-0.38
13. องค์กรเน้นธรรมาภิบาลและภูมิสังคม	3.69	0.87	-0.32	0.03
14. องค์กรยึดหลัก รู้รักสามัคคี	3.80	0.88	-0.49	0.19
15. องค์กรเน้นเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา	3.81	0.89	-0.45	0.02
16. องค์กรไม่คิดตำรา ทำให้ง่าย (simplicity)	3.66	0.92	-0.28	-0.19
17. บุคลากรทำงานแบบองค์รวม (Holistic)	3.77	0.90	-0.52	0.23

18. บุคลากรมีแนวคิดที่ว่า “ขาดทุนคือกำไร”	3.54	0.99	-0.35	-0.20
19. บุคลากรเน้นการประหยัดเรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด	3.77	0.89	-0.43	-0.01
20. บุคลากรดำเนินการแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง	3.77	0.95	-0.48	-0.11

ตัวแปรแฝงคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)

21. การเป็นบุคคลรอบรู้	3.86	0.68	-0.17	0.71
22. การมีรูปแบบความคิด	3.82	0.68	-0.54	0.67
23. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.81	0.70	-0.61	0.83
24. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.83	0.69	-0.47	0.26
25. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.83	0.69	-0.41	0.31

ตัวแปรแฝงปัจจัยความสำเร็จขององค์กรแห่งความยั่งยืน (SO)

26. ความสมดุลด้านองค์กร	3.78	0.74	-0.53	0.70
27. ความสมดุลด้านเศรษฐกิจ	3.75	0.72	-0.25	0.03
28. ความสมดุลด้านสังคม	3.75	0.72	0.49	0.39
29. ความสมดุลด้านสิ่งแวดล้อม	3.79	0.74	-0.33	0.04

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความเบ้ของข้อมูล (Skewness) ค่าความโด่งของข้อมูล (Kurtosis) ของตัวแปรเชิงประจักษ์ในโมเดลสมการหลักการทำงานของพนักงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ($n = 745$)

การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยดูจากความเบ้ของข้อมูลอยู่ระหว่าง -2 ถึง 2 และความโด่งของข้อมูลไม่มากกว่า 1 และไม่ต่ำกว่า -1 (Lei, 2002) แสดงว่าการกระจายของข้อมูลเป็นโค้งปกติ ในงานนี้เป็นไปตามข้อตกลงดังกล่าว

ตารางที่ 3 ค่าดัชนีทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว กับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยความสำเร็จขององค์กรแห่งความยั่งยืน ($n = 745$)

ดัชนีชี้วัดความเหมาะสมพอดี	ค่าดัชนี	เกณฑ์	ผลลัพธ์
1. ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square: χ^2)	325.907	มีนัยสำคัญทางสถิติ	เหมาะสมดี
2. ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p)	0.072	$p > .05$	เหมาะสมดี
3. ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square: χ^2/df)	1.124	$\chi^2/df < 2.00$	เหมาะสมดี
4. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index: GFI)	0.971	$GFI > .90$	เหมาะสมดี
5. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)	0.957	$AGFI > .90$	เหมาะสมดี
6. ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual: RMR)	0.015	$RMR < .05$	เหมาะสมดี
7. ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)	0.013	$RMSEA < .05$	เหมาะสมดี
8. ค่าดัชนีวัดความประหยัดของระดับความเหมาะสมพอดี (Parsimony Goodness of Fit Index: PGFI)	0.648	$PGFI > .49$	เหมาะสมดี
9. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	0.998	$CFI > .90$	เหมาะสมดี
10. ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงบรรทัดฐาน (Normed Fit Index: NFI)	0.985	$NFI > .90$	เหมาะสมดี

ปรับจาก Hair (2010)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าดัชนีความเหมาะสมพอดีของโมเดล ในตารางพบว่าความเหมาะสมพอดีของโมเดลมีค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi - Square: χ^2) เท่ากับ 325.907 ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p-value) เท่ากับ 0.072 ที่จำนวนองศาความเป็นอิสระ (Degree of freedom: df) เท่ากับ 290

แสดงว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลอย่างสมบูรณ์ ซึ่งค่า p-value มากกว่าเกณฑ์การพิจารณา คือ .05 แต่มีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi - Square: χ^2/df) เท่ากับ 1.124 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์การพิจารณา คือ 2.00 ซึ่งสามารถแปลความหมายได้ว่าโมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมากเมื่อพิจารณาประกอบกับดัชนีความเหมาะสมพอดีค่าอื่นๆ ได้แก่ ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index: GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสม

พอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) ค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) จากค่าดัชนีต่างๆ ดังกล่าวสามารถแปลความหมายได้ว่าโมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทุกตัวชี้วัดมีความสอดคล้อง

ตารางที่ 4 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ในรูปคะแนนมาตรฐานค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t-test) ของตัวแปรแฝงของโมเดลการวัด (Measurement Model) ของโมเดล

ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝง	องค์กร (n= 745)	
	น้ำหนักองค์ประกอบ (λ)	ค่าทดสอบนัยสำคัญ (t-test)
ตัวแปรแฝงหลักการทำงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว		
1. บุคลากรทำงานอย่างรู้จริง ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ	0.643*	19.162
2. บุคลากรทำงานอย่างอดทน มุ่งมั่น ยึดพระธรรมและความถูกต้อง	0.655*	19.584
3. บุคลากรมีบุคลิกภาพอ่อนน้อม ถ่อมตน	0.369*	10.159
4. บุคลากรมีความซื่อสัตย์ สุจริต และกตัญญูทุกเวที	0.636*	18.832
5. บุคลากรมีความตั้งใจจริงและขยันหมั่นเพียร	0.615*	18.589
6. บุคลากรรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเคารพความคิดที่แตกต่าง	0.782*	24.737
7. องค์กรมุ่งประโยชน์ของคนส่วนใหญ่เป็นหลัก	0.799*	25.481
องค์การเน้นความดีและการของประชาชนเป็นหลัก รับผิดชอบต่อสังคม		
8. องค์การเน้นความดีและการของประชาชนเป็นหลัก รับผิดชอบต่อสังคม	0.821*	27.850
9. องค์การทั้งคนและ สิ่งเสริมคนดีและคนเก่ง	0.805*	25.658
10. องค์การส่งเสริมการมีส่วนร่วม ประชาพิจารณ์กับชุมชน	0.816*	26.125
11. องค์การมีกระบวนการการทำความดีขั้นสูง พร้อมรับการแก้ปัญหาที่จุดแข็งด้วย	0.835*	27.231
12. องค์การมีบริการที่จุดเดียว (One stop Service)	0.744*	23.093
13. องค์การเน้นธรรมาภิบาลและภูมิสังคม	0.818*	26.388
14. องค์การยึดหลัก รู้ รัก สามัคคี	0.828*	28.011
15. องค์การเน้นเสียใจ เสียใจ ทัศนคติ	0.845*	27.662
16. องค์การไม่คิดค่าเช่า ทำให้ง่าย (simplicity)	0.788*	24.992
17. บุคลากรทำงานแบบองค์รวม (Holistic)	0.816*	26.302
18. บุคลากรมีแนวคิดที่ว่า "ขาดทุนคือกำไร"	0.669*	21.159
19. บุคลากรเน้นการประหยัด ใช้จ่าย ได้ประโยชน์สูงสุด	0.767*	30.009
20. บุคลากรดำเนินการแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง	0.814*	27.850
ตัวแปรแฝงคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้		
21. การเป็นบุคลากรรอบรู้	0.829*	-
22. การมีรูปแบบความคิด	0.909*	36.165
23. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.934*	33.421
24. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	0.905*	31.779
25. การคิดอย่างเป็นระบบ	0.853*	-
ตัวแปรแฝงปัจจัยความสำนึกขององค์กรแห่งความยั่งยืน		
26. ความสมดุลด้านองค์กร	0.890*	35.230
27. ความสมดุลด้านเศรษฐกิจ	0.859*	33.430
28. ความสมดุลด้านสังคม	0.889*	30.265
29. ความสมดุลด้านสิ่งแวดล้อม	0.867*	28.009

*p< .01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโมเดลองค์การแห่งความยั่งยืนตามตารางพบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ (Factor Loading: (λ) ทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p\text{-value} < .01$) ทุกค่าและค่าความเที่ยงหรือค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ (Square Multiple Correlations) สามารถร่วมกันอธิบายตัวแปรแฝงได้ดี

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) อิทธิพลทางตรง (Direct Effects) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects) และอิทธิพลรวม (Total Effects) จากตัวแปรแฝงภายนอกที่ส่งอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงภายใน และอิทธิพลจากตัวแปรแฝงภายในด้วยตัวเอง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางพบว่า ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างหลักการทรงงานในพระบาทพระเจ้าอยู่หัว (Working) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) และปัจจัยความสำเร็จขององค์กรแห่งความยั่งยืน (SO) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายใน ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมตามกรอบแนวคิด เป็นดังนี้

ตัวแปรเหตุ (Cause)	ตัวแปรผล (Effect)					
	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)			ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรแห่งความยั่งยืน (SO)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (Working)	0.797*	-	0.797*	0.594*	0.282*	0.876*
R - SQUARE	0.635			0.813		
องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)	-	-	-	0.354*	-	0.354*
R - SQUARE	-					

* $p < .01$

1. หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (Working) เห็นได้ว่าหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (Working) มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) และปัจจัยความสำเร็จขององค์กรแห่งความยั่งยืน (SO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อปัจจัยความสำเร็จขององค์กรแห่งความยั่งยืน (SO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination: R2) ของตัวแปรแฝงภายใน คือ องค์การแห่งความยั่งยืน (SO) มีค่าเท่ากับ 0.813 แสดงว่าตัวแปรสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ร้อยละ 81.30 องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) มีค่าเท่ากับ 0.635 แสดงว่าตัวแปรสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ร้อยละ 63.50

อภิปรายผล

1. โดยรวมจะพบว่าโมเดลของงานวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีและแนวคิดของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่พระองค์ท่านได้เป็นแบบอย่างนำหลักการทรงงานมาให้เพื่อพัฒนาประเทศให้เกิดความยั่งยืน ของสำนักงาน กปร. (2551) จะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้ง 20 มีนัยสำคัญทางสถิติเป็นตัวชี้วัดที่ดี องค์การแห่งการเรียนรู้มีวินัย ทั้งห้าประการตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญ ส่วนองค์กรแห่งความยั่งยืนมีตัวชี้วัดด้านองค์กร เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ก็มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งในโมเดลอาจจะมีน้ำหนักขององค์ประกอบ (Coefficients) ที่ต่างกันเล็กน้อย แสดงว่าโมเดลมีความแข็งแกร่งสามารถนำไปใช้ได้เพื่อทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาน้อมนำหลักการทรงงาน และองค์การแห่งการเรียนรู้มาปรับใช้ได้จริง

2. เมื่อเปรียบเทียบระหว่างหลักการทรงงานกับองค์การแห่งการเรียนรู้ จะพบว่าหลักการทรงงานมีผลทำให้เกิดการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืนมากกว่าการสร้างสรรคให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพียงประเด็นเดียว ดังนั้นทำให้

เราเห็นถึงพระอัจฉริยภาพของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่นำหลักความคิดแบบบูรณาการองค์รวม (Holistic) ในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพหากสามารถนำมาประยุกต์ ปรับใช้พัฒนาด้านต่างๆ ในเชิงบริหารธุรกิจได้ ดังนี้

หลักการทรงงานที่ 1 การศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ (หลักการทรงงานที่ 1) คือก่อนที่จะลงมือทำจริงควรจะมีการวางแผนโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ ตัวเลขเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ **หลักการทรงงานที่ 2** แก้ปัญหาที่จุดเล็กคือการมองปัญหาต้องมองภาพใหญ่ แต่เมื่อลงมือแก้ควรเริ่มทำที่จุดเล็กๆ ประกอบกันเพื่อแก้ปัญหาใหญ่ เพราะการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างใหญ่จะทำให้บุคลากรอาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลง **หลักการทรงงานที่ 3** ทำตามลำดับขั้นคือ เริ่มจากสิ่งที่จำเป็นและมีผลกระทบมากที่สุดก่อนแล้วจึงไล่ทำต่อไปและต้องเน้นความประหยัดร่วมด้วย **หลักการทรงงานที่ 4** ภูมิสังคม คือการกระทำต้องมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สำหรับองค์กรที่จำเป็นต้องคำนึงถึงคือสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งองค์กรทางธุรกิจมีความรวดเร็ว (Dynamic) ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน เป็นต้น **หลักการทรงงานที่ 5** คิดแบบองค์รวม คือให้คิดแบบครบวงจรตั้งแต่ขั้นตอนแรกถึงสุดท้ายให้โอกาสพนักงานมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) ให้อำนาจบุคลากร (Empowerment) เพราะองค์กรยุคใหม่ไม่ใช้การควบคุมแบบเข้มงวดอีกต่อไป จะส่งเสริมให้บุคลากรให้ความคิดแบบองค์รวม

หลักการทรงงานที่ 6 ไม่ติดตำรา คือต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพราะบางครั้งทฤษฎี เครื่องมือ เทคโนโลยีต่างๆ นำมาจากต่างประเทศอาจไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม บริบทขององค์กรจำเป็นต้องนำมาบูรณาการ (Integration) เป็น **หลักการทรงงานที่ 7** ประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด คือสามารถทำสิ่งที่ยากให้ง่าย ประหยัด ไม่ใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง เกิดผลผลิตภาพคือบรรลุทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล **หลักการทรงงานที่ 8** ทำให้ง่ายและการกระเบิดจากข้างใน คือให้บุคลากรในองค์กรมีความเต็มใจที่จะทำด้วยตนเอง ไม่บังคับ ใช้หลักการเสริมแรงเชิงบวก (Positive Reinforcement) ของ Skinner (1974) จะดีกว่าการลงโทษ (Punishment) **หลักการทรงงานที่ 9** การมีส่วนร่วมคือมุ่งให้บุคลากรมีส่วนร่วมในสี่ด้านหลักคือ Plan Do Check Act วงจรของ Deming (2012) เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันและจงรักภักดี คิดว่าความคิดเห็นของตนมีความสำคัญต่อองค์กร **หลักการทรงงานที่ 10** ประโยชน์ส่วนรวมคือคิดถึงประโยชน์ขององค์กร มีจิตสำนึกการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หากสามารถทำให้องค์กรประหยัด หรือเกิดประโยชน์ก็ควรปฏิบัติ **หลักการทรงงานที่ 11** บริการรวมจุดเดียว คือการทำงานแบบลดขั้นตอน เบ็ดเสร็จ และครบวงจร ปรับใช้ได้คือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น ให้ปรับโครงสร้างเป็นแบบมีชีวิต (Organic) หรือใช้ระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์เพื่อลดภาระงานเอกสาร และกระบวนการ **หลักการทรงงานที่ 12** ทรงใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ ใช้ธรรมปราบอธรรม

และปลูกป่าในใจคน คือการเข้าใจธรรมชาติ เข้าใจจิตใจคน ใช้สิ่งที่คนอื่นไม่เห็นคุณค่ามาใช้ประโยชน์ และการกระตุ้นให้คนเกิดจิตสำนึกที่ดี มองโลกแง่ดี **หลักการทรงงานที่ 13** ขาดทุนคือกำไร คือการไม่เอาแต่ได้ องค์กรควรตอบแทนสังคมเพื่อให้เกิดความยั่งยืน เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Responsibility) **หลักการทรงงานที่ 14** พึ่งพาตนเอง คือองค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างอิสระทั้งในรูปปัจเจกบุคคล และกลุ่มในเชิงธุรกิจ คือการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้โดยไม่จำเป็นต้องจ้างจากภายนอกองค์กร (Outsourcing) **หลักการทรงงานที่ 15** เศรษฐกิจพอเพียง คือปรัชญาที่มุ่งเน้นให้คนในองค์กรมีความสมดุลอย่างมีเหตุผลให้เกิดความเข้มแข็ง เช่น บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีภูมิคุ้มกัน มีความเข้มแข็งทางการเงิน มีเงินออม และไม่มีหนี้ **หลักการทรงงานที่ 16** ความซื่อสัตย์ สุจริต และจริงจังต่อกัน คือองค์กรเน้นการใช้ระบบคุณธรรม ความโปร่งใส (Corporate Governance) ต่อบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย **หลักการทรงงานที่ 17** ทำงานอย่างมีความสุข คือบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร **หลักการทรงงานที่ 18** ความเพียร: พระมหาชนก คือให้บุคลากรรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องใช้ความอดสาหากพบปัญหาอย่าหลีกเลี่ยง (Avoidant) **หลักการทรงงานที่ 19** รู้รัก สามัคคี คือบุคลากรมีความเป็นหนึ่งเดียวกันคิดถึงผลประโยชน์ส่วนรวม หากจะมีความขัดแย้งให้เป็นเรื่องของความขัดแย้งเรื่องงาน (substantial Conflict) ไม่ใช่ความขัดแย้งเรื่องอารมณ์ (Emotional Conflict) **หลักการทรงงานที่ 20** ความพออยู่พอกิน คือองค์กรต้องให้

คำตอบแทนในรูปแบบต่างๆ อย่างพอเพียง สมควร แก่ตำแหน่งหน้าที่ ยุติธรรม ซึ่งหลักการทรงงาน ทั้งหมดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารธุรกิจ ของ Stephen P. Robbins (2010) และ John R. Schermerhorn (2013) แสดงถึงพระอัจฉริยภาพ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ได้ทรงประยุกต์ ศาสตร์ทางการบริหารธุรกิจได้อย่างน่าอัศจรรย์

3. หลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ส่งผลทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่งผลทางอ้อมต่อองค์กรแห่งความยั่งยืน ถึงแม้ว่าจะไม่มีคำสัมประสิทธิ์หรืออิทธิพลน้อยกว่า หลักการทรงงาน แต่ก็มีส่วนส่งเสริม หากพิจารณา หลักการทรงงานแล้วจะพบว่ามียุทธศาสตร์ 5 ข้อของ Senge เช่น การเป็นบุคคลที่รอบรู้ตรงกับไม่ติดตำรา การมีรูปแบบความคิดตรงกับไม่ติดตำราและทำให้ ง่าย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันตรงกับการมีส่วนร่วม ประโยชน์ส่วนรวม และคิดแบบองค์รวม การศึกษา ข้อมูลอย่างเป็นระบบตรงกับการคิดอย่างมีระบบ และทำตามลำดับขั้น

การนำไปปฏิบัติและดำเนินกลยุทธ์ (Implementation)

1. จัดทำแผนขององค์กรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืนเมื่อนำหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวไปบูรณาการกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ ยังนำไปเปรียบเทียบกับ (Benchmark) กับบริษัทอื่นที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน

2. จัดตั้งคณะทำงานที่เป็นเอกเทศ สร้างตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ให้สอดคล้อง

กับความสมดุลขององค์กร โดยนำเรื่องบรรษัทภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการเปิดเผยข้อมูลขององค์กรเป็นประเด็นสำคัญ โดยมีคณะทำงานที่มีบุคคลภายนอกเป็นกรรมการเพื่อให้องค์กรได้รับรู้ข้อเท็จจริง โปร่งใส บริสุทธิ์และยุติธรรม

3. มีนโยบายการสร้างสมดุลด้านเศรษฐกิจ คือให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น ให้บุคลากรสามารถซื้อหุ้นของบริษัทในราคาต่ำกว่าราคาตลาด (Stock Option) เพื่อให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

4. สร้างกิจกรรมตอบแทนสู่สังคมเพื่อความสมดุลด้านสังคม เช่น กิจกรรมบำรุงศิลปวัฒนธรรม และกีฬาในชุมชน กิจกรรมด้านการแพทย์และสาธารณสุข การสรรหาบุคลากรที่อยู่ในชุมชนเข้าเป็นพนักงาน

5. มีนโยบายสร้างความสมดุลด้านสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมทั้งกระบวนการ (Supply Chain) เพื่อให้แน่ใจว่าการผลิตหรือบริการไม่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศใกล้เคียง โดยผลิตภัณฑ์ ระบุการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสู่บรรยากาศ (Carbon Footprint) ใช้หลัก 3 R คือ Reduce Reuse Recycle

บรรณานุกรม

- กองบรรณาธิการ. (2556). **หลักการทรงงาน**. น.ส.พ. กสิกร, 86(3), 7-9.
- กุลเวช เจนวัฒนวิทย์. (2553). **แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนในหน่วยงานของรัฐ : กรณีศึกษาของ BOI**. วันที่ค้นข้อมูล 19 ตุลาคม 2556, เข้าถึงได้จาก http://opdc.go.th/content.php?menu_id=_5&content_id=1804
- จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์. (2544). **วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์กรเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- มานิดา ลือสายวงศ์. (2551). **ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)**. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รวีกานต์ แสนไชย. (2544). **การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการแบบยั่งยืน กรณีศึกษาธนาคารขยะชุมชนวัดกลาง เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2548). **องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้**. กรุงเทพฯ : อริยชน.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2551). **แบบจำลองสมการโครงสร้าง: การใช้โปรแกรม LISREL, PRELIS และ SIMPLIS**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุบัน พรเวียง และคณะ. (2555). **“การน้อมนำหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร**. ฉบับพิเศษ. 113-129.
- สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร). 2550. **“หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว.” วารสารข้าราชการ**, 52(6), 1-19.
- สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร). (2551). **เรียนรู้หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว**. วันที่สืบค้น 4 มิถุนายน 2556, เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/Md/book/learn_working.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2545-2549). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9**. วันที่ค้นข้อมูล 4 มิถุนายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=91>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2547). **คู่มือการจัดทำตัวชี้วัดการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย**. วันที่ค้นข้อมูล 4 มิถุนายน 2556, เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/Portals/0/eco_datas/evaluation/All_03.pdf

- Cronbach, L. J. (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests." *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Deming, W. E., Orsini, J. (edited by), & Cahill, D. (edited by) D. (2012). **The Essential Deming : Leadership Principles from the Father of Quality.** (New York). : McGraw-Hill.
- Genevieve Hundermark. (2013). "Learning and the Sustainability of Small Organizations : An Examination of Senge's Theory of a Learning Organization in a South African Context." *The International Journal of Learning*. 18, (12), 195-214.
- Hair, J. F. (2010). **Multivariate data analysis.** Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Khama P. (1989). **Sustainable development.** ASEP Newsletter 20, 506 (September) :20.
- Lei, M. (2002). **The robustness of structural equation modeling to nonnormality under different estimation methods and sample sizes.** (Ph.D.). The University of Alabama, United States-Alabama.
- Loren, G. (2005). **SUSTAINABILITY ; Peter Senge - The dynamics of change and sustainability.** *New Zealand Management*. 46.
- Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T. (1991). **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development.** Maidenhead : McGraw-Hill.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). "On the use of content specialists in the assessment of criterion referenced test item validity." *Dutch journal of educational research*. 2, 49-60.
- Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.** New York : Doubleday.
- Senge, P. M., & Fulmer, R. M. (1993). "Simulations, systems thinking and anticipatory learning." *The Journal of Management Development*. 12 (6), 21.
- Skinner, B. F. (1974). **About Behaviorism.** New York : Random House.
- Stephen P. Robbins. (2001). **Organizational Behavior.** 9th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- World Commission on Environment and Development. (1993). **Our common future.** London : Earthscan Publication.