

พฤติกรรมองค์การกับการขับเคลื่อนความยั่งยืน: มุมมองเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ

Organizational Behavior and Driving Sustainability:

A Theoretical and Practical Perspective

ณัฐปภัศ จัยเจริญ,* เบนจวรรณ ศฤงคาร,** พรนภา เปี่ยมไชย,*** และจิตรลดา ตรีสาคร****

Nhatphaphat Juicharoen, Benchawan Saringkhan, Pornapa Peamchai, and

Chitralada Trisakhon

Received: September 21, 2025 Revised: October 6, 2025 Accepted: November 1, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งวิเคราะห์และสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมองค์การกับการขับเคลื่อนความยั่งยืน โดยแบ่งการศึกษาเป็นสองมิติ ได้แก่ มุมมองเชิงทฤษฎีและมุมมองเชิงปฏิบัติ ในมิติแรก ได้ทบทวนทฤษฎีสำคัญที่สามารถใช้อธิบายพฤติกรรมเพื่อความยั่งยืน เช่น ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่อธิบายกระบวนการปรับเปลี่ยนและรักษาพฤติกรรมใหม่ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการเป็นแบบอย่าง และแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกที่ชี้ถึงความสำคัญของแรงจูงใจภายในและความหมายในการทำงาน ส่วนมิติที่สองนำเสนอแนวทางเชิงปฏิบัติในการสร้างความยั่งยืน ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนค่านิยมด้านความยั่งยืน และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานผ่านการสื่อสารที่โปร่งใสและการให้รางวัลที่เหมาะสม ซึ่งพฤติกรรมองค์การไม่ใช่เพียงกลไกการจัดการบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ แต่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงทฤษฎีกับการปฏิบัติ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและขยายผลไปสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืนได้

คำสำคัญ: ความยั่งยืน, พฤติกรรมองค์การ, มุมมองเชิงทฤษฎี, มุมมองเชิงปฏิบัติ

* ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Management Department, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

** ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Management Department, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

*** ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Management Department, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

**** หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยทองสุข

Master of Business Administration Program, Thongsuk University

Corresponding Author: nhatphaphat_j@rmutt.ac.th

Abstract

This academic article aims to analyze and synthesize the relationship between organizational behavior and the pursuit of sustainability, structured into two main perspectives: theoretical and practical. The theoretical perspective reviews key concepts that explain sustainable behavior, including change processes that enable organizations to replace old practices with new ones, social learning that emphasizes learning through role modeling, and positive psychology that highlights intrinsic motivation and meaningful work. The practical perspective presents approaches that organizations can apply to achieve sustainability in action. These include developing sustainable leadership that serves as a role model and provides a clear vision, cultivating an organizational culture that embeds sustainability values, and promoting employee engagement through transparent communication, participatory opportunities, and appropriate rewards. The article concludes that organizational behavior is not merely about managing people to improve efficiency, but a strategic mechanism that bridges theory and practice, enabling organizations to design effective strategies, achieve lasting transformation, and extend sustainable impact to society and the environment.

Keywords: Sustainability, Organizational Behavior, Theoretical Perspective, Practical Perspective

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 องค์การธุรกิจทั่วโลกกำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายที่ซับซ้อนและหลายมิติการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ความเหลื่อมล้ำทางสังคม และการขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติที่นับวันยิ่งทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ (United Nations, 2015) จากเดิมที่เป้าหมายหลักขององค์กรคือการสร้างผลกำไรสูงสุดเพื่อผู้ถือหุ้น (Friedman, 1970) แนวคิดนี้ถูกท้าทายอย่างรุนแรงเมื่อสังคมเรียกร้องให้องค์กรต้องรับผิดชอบต่อผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของตนเอง ความยั่งยืน (Sustainability) จึงก้าวขึ้นมาเป็นวาระสำคัญที่ไม่อาจมองข้ามได้อีกต่อไป ความยั่งยืนในบริบทขององค์กรไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การรักษาสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงมิติทางสังคมและเศรษฐกิจที่ต้องดำเนินควบคู่กันไปอย่างสมดุลเพื่อสร้างคุณค่าในระยะยาวให้กับทุกภาคส่วน (Elkington, 1997) แนวคิดนี้เป็นที่รู้จักกันดีในชื่อ “Triple Bottom Line” ซึ่งประกอบด้วย มิติหลักสามประการ คือ เศรษฐกิจ (Profit) สังคม (People) และสิ่งแวดล้อม (Planet)

การที่จะบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืนนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย และไม่ใช่เพียงแค่การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจหรือการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ หากแต่หัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน คือ “คน” ที่ขับเคลื่อนองค์กร นั่นคือ พฤติกรรม ทักษะ และแรงจูงใจของบุคลากรในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้นำระดับสูงไปจนถึงพนักงานในระดับปฏิบัติการ พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior: OB) ซึ่งเป็นศาสตร์ที่ศึกษาการกระทำและทัศนคติของบุคคลและกลุ่มในสภาพแวดล้อมขององค์กร จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำความเข้าใจและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนี้ (Robbins & Judge, 2017) ในปัจจุบัน ศาสตร์ทางพฤติกรรมองค์การได้ขยายขอบเขตการศึกษาจากเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตเพียงอย่างเดียว ไปสู่การทำความเข้าใจว่าพฤติกรรมของบุคลากรสามารถส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรและสังคมได้อย่างไร ในแวดวงวิชาการและวิชาชีพ มีการถกเถียงและให้ความสนใจเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมองค์การกับความยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดที่ว่า การปลูกฝังพฤติกรรมที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและสังคม (Pro - Environmental and Pro - Social Behaviors) ในที่ทำงานจะสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในระดับองค์กรและระดับมหภาคได้ (Linnenluecke & Griffiths, 2010) การศึกษาที่ผ่านมามีแนวโน้มแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ทางพฤติกรรมองค์การ เช่น วัฒนธรรมองค์การ การเป็นผู้นำ แรงจูงใจของพนักงาน และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร เป็นต้น (Norton et al, 2014) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่ยังคงเน้นไปที่การศึกษาปัจจัยเดี่ยว ๆ และยังขาดการบูรณาการมุมมองเชิงทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดช่องว่างในการทำความเข้าใจว่าอะไรคือกลไกที่แท้จริงที่เชื่อมโยงพฤติกรรมของคนในองค์กรกับการขับเคลื่อนความยั่งยืนโดยรวม

บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมองค์การกับการขับเคลื่อนความยั่งยืน โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 มุมมอง คือ 1. มุมมองเชิงทฤษฎี และ 2. มุมมองเชิงปฏิบัติ ในส่วนแรกจะทำการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีสำคัญในสาขาวิชาพฤติกรรมองค์การที่สามารถนำมาใช้อธิบายและทำนายพฤติกรรมเพื่อความยั่งยืนได้ ทฤษฎีที่จะได้รับการวิเคราะห์ในบทความนี้ประกอบด้วย ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Bandura's Change Theory) ซึ่งอธิบายถึงกระบวนการที่องค์กรสามารถละลายพฤติกรรมเดิมและคงสภาพพฤติกรรมใหม่ ๆ ไว้ได้อย่างยั่งยืน (Lewin, 1951) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ

Bandura (1977) ที่ชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้จากการสังเกตและการเป็นแบบอย่างโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม นอกจากนี้ได้พิจารณาแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของจุดมุ่งหมายที่ยิ่งใหญ่กว่า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ให้แก่พนักงาน

ในส่วนที่สองของบทความจะมุ่งเน้นที่การนำเสนอแนวทางเชิงปฏิบัติที่องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อขับเคลื่อนความยั่งยืนได้จริง โดยอิงจากการอบทฤษฎีที่ได้นำเสนอไว้ การวิเคราะห์ในส่วนนี้จะครอบคลุมถึงบทบาทของความเป็นผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) ที่ต้องเป็นแบบอย่างและสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Bennis & Nanus, 1985) ความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมด้านความยั่งยืน (Schein, 1992) และกลยุทธ์ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ผ่านการสื่อสารที่โปร่งใส การให้โอกาสในการมีส่วนร่วม และการให้รางวัลที่เหมาะสมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมเชิงบวก (Spreitzer et al, 1997)

การศึกษาในครั้งนี้จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างความรู้เชิงทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติ ซึ่งพฤติกรรมองค์กรไม่ใช่เพียงแค่เรื่องของจัดการบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ทรงพลังในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายด้านความยั่งยืนอย่างแท้จริง การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงกลไกทางพฤติกรรมที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงเพื่อความยั่งยืน จะช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจากภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

นิยามของคำว่า “พฤติกรรมองค์กร”

พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior: OB) หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มคนภายในองค์กร รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมดังกล่าว เพื่อทำความเข้าใจ คัดการณ์ และควบคุมพฤติกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยครอบคลุมทั้งด้านทัศนคติ แรงจูงใจ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งล้วนมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานและบรรยากาศภายในองค์กร (Robbins & Judge, 2017)

ในมุมมองเชิงระบบ พฤติกรรมองค์กรยังสะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มงาน และโครงสร้างขององค์กรที่ส่งผลต่อผลลัพธ์โดยรวม (Luthans, 2011) ซึ่งการทำความเข้าใจพฤติกรรมเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการบริหารงานบุคคลและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ (Greenberg & Baron, 2008)

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมองค์กรจึงมิใช่เพียงศาสตร์ที่อธิบายการกระทำของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจ “กลไกทางพฤติกรรม” ซึ่งสามารถใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและส่งเสริมความยั่งยืนในระยะยาวได้

ประเภทหรือมิติของพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การสามารถจำแนกได้หลายมิติ โดยทั่วไปนักวิชาการมักแบ่งออกเป็น 3 ระดับหลัก ซึ่งสะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่าง “บุคคล กลุ่ม และองค์กร” ที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ (Robbins & Judge, 2017; Luthans, 2011) ได้แก่

มิติระดับบุคคล (Individual Level) เป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์กร โดยเน้นที่ปัจจัยภายใน เช่น บุคลิกภาพ (Personality) ค่านิยม (Values) ทศนคติ (Attitudes) แรงจูงใจ (Motivation) และการรับรู้ (Perception) พฤติกรรมในมิตินี้มักสะท้อนถึง “แรงขับภายใน” ที่มีผลต่อการทำงาน เช่น การมีแรงจูงใจเชิงบวกจะส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมเชิงรุกและมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร

มิติระดับกลุ่ม (Group Level) เป็นการศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเมื่อทำงานร่วมกันในกลุ่มหรือทีม เช่น กระบวนการตัดสินใจร่วมกัน (Group Decision - Making) ภาวะผู้นำ (Leadership) การสื่อสาร (Communication) และความขัดแย้งในทีม (Conflict Management) พฤติกรรมระดับกลุ่มมีความสำคัญต่อการสร้าง “วัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเพื่อความยั่งยืน” เช่น ทีมที่มีการสื่อสารโปร่งใสและให้ความร่วมมือสูงจะสามารถพัฒนาแนวทางแก้ปัญหา ด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ

มิติระดับองค์การ (Organizational Level) เป็นการศึกษาพฤติกรรมขององค์การในภาพรวม เช่น โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ (Organizational Change and Development) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มิตินี้สะท้อนให้เห็นถึง “ระบบคุณค่าและนโยบาย” ที่หล่อหลอมพฤติกรรมของสมาชิกทั้งหมดในองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืน เช่น องค์กรที่มีวัฒนธรรมเน้นความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมจะสามารถขับเคลื่อนพฤติกรรมสีเขียว (Green Behavior) ได้อย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ นักวิชาการบางท่านยังเสนอว่า พฤติกรรมองค์การสามารถพิจารณาได้ในมิติ “ผลลัพธ์” (Outcome Dimension) ได้แก่ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Positive Organizational Behavior) เช่น พฤติกรรมพลเมืองในองค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB) ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (Innovative Behavior) และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Negative Organizational Behavior) เช่น การลาออก การขาดงาน หรือพฤติกรรมการใช้ทรัพยากรเกินจำเป็น (Counterproductive Behavior)

พฤติกรรมองค์การ: มุมมองเชิงทฤษฎี

พฤติกรรมองค์การศึกษถึงการกระทำและทัศนคติของบุคคลและกลุ่มในสภาพแวดล้อมขององค์กร ทฤษฎีหลายสำนักสามารถนำมาใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อความยั่งยืนได้

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Lewin's Change Theory) เป็นทฤษฎีของ Lewin เสนอว่า การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นใน 3 ขั้นตอน 1. Unfreeze (การละลายพฤติกรรมเดิม) คือ การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 2. Change (การเปลี่ยนแปลง) คือ การนำนโยบายหรือพฤติกรรมใหม่มาใช้ และ 3. Refreeze (การคงสภาพ) คือ การทำให้พฤติกรรมใหม่กลายเป็นบรรทัดฐาน ซึ่งการประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้กับความยั่งยืน หมายถึง การทำให้

พนักงานตระหนักถึงวิกฤตสิ่งแวดล้อม (Unfreeze) การสนับสนุนให้เข้าร่วมโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Change) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืน (Refreeze) ทฤษฎีนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

1. การละลายพฤติกรรมเดิม ขั้นตอนนี้มุ่งเน้นการสร้างความตระหนักรู้และลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์กรต้องสร้าง “ความรู้สึกเร่งด่วน” (Sense of Urgency) โดยการสื่อสารอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่โลกกำลังเผชิญอยู่ รวมถึงผลกระทบเชิงลบต่อธุรกิจหากไม่มีการดำเนินการใด ๆ (Schein, 1996) เช่น การแสดงข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขององค์กร หรือค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง เพื่อให้พนักงานเห็นถึงช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่ควรจะเป็น

2. การเปลี่ยนแปลง เมื่อบุคลากรพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะนำนโยบายและแนวปฏิบัติใหม่ ๆ มาใช้ ขั้นตอนนี้ คือ การลงมือทำอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านความยั่งยืน การนำโครงการลดขยะหรือการประหยัดพลังงานมาใช้ในสำนักงาน และการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้เมื่อพนักงานไม่ได้แค่ทำตามคำสั่ง แต่เข้าใจในคุณค่าและเหตุผลเบื้องหลังการกระทำนั้นๆ ด้วย

3. การคงสภาพ ขั้นตอนที่สุดท้าย คือ การสร้างความมั่นคงให้กับการเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันการหวนกลับไปสู่พฤติกรรมเดิม ผู้นำต้องทำให้พฤติกรรมใหม่กลายเป็นบรรทัดฐานทางสังคมและวัฒนธรรมขององค์กร การทำเช่นนี้สามารถทำได้โดยการให้รางวัลและยกย่องพนักงานที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายด้านความยั่งยืน การปรับปรุงระบบการประเมินผลให้ครอบคลุมมิติด้านความยั่งยืน และการบรรจุค่านิยมด้านสิ่งแวดล้อมไว้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

ทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ไม่ได้เป็นเพียงการมองโลกในแง่ดี แต่คือการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับจุดแข็งและคุณสมบัติที่ทำให้มนุษย์เจริญก้าวหน้าในชีวิต (Seligman, 2011) ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่การส่งเสริมความสุข (Well - Being) การค้นหาความหมาย (Meaning) และการสร้างความสำเร็จ (Accomplishment) ให้กับชีวิต มากกว่าการมุ่งแก้ไขปัญหามental health เพียงอย่างเดียว ซึ่งหลักการสำคัญของจิตวิทยาเชิงบวก คือ การส่งเสริมพฤติกรรมที่ยั่งยืนด้วยการสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยการเชื่อมโยงการกระทำเหล่านั้นเข้ากับคุณค่าส่วนตัว และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่า (Deci & Ryan, 2000) ตัวอย่างคือ เมื่อพนักงานรู้สึกภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในโครงการลดคาร์บอน แรงจูงใจของพวกเขาไม่ได้มาจากเพียงแค่คำสั่งหรือรางวัลภายนอก แต่มาจากการที่การกระทำนั้นสอดคล้องกับคุณค่าที่พวกเขายึดถือ เช่น การรักษาสิ่งแวดล้อม และพวกเขารู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย (Meaning) ตามหลัก PERMA Model ของ Seligman ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยสร้างความสุขและชีวิตที่ดี (Mentalmate, 2024; The Active, 2024) ความรู้สึกเช่นนี้สร้างแรงขับเคลื่อนที่แข็งแกร่งและยั่งยืนกว่าแรงจูงใจที่มาจากภายนอกเพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการส่งเสริมให้พฤติกรรมเชิงบวกคงอยู่ต่อไปในระยะยาว ดังนั้น การนำหลักการจิตวิทยาเชิงบวกมาประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือในชีวิตประจำวัน จึงเป็นการเปลี่ยนมุมมองจากการแก้ปัญหาไปสู่การส่งเสริมศักยภาพและความสุขที่แท้จริง ซึ่งช่วยให้ทั้งบุคคลและองค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) พัฒนาขึ้นโดยนักจิตวิทยา Bandura เป็นหนึ่งในกรอบคิดที่ทรงอิทธิพลที่สุดในการทำความเข้าใจว่ามนุษย์เรียนรู้และพัฒนาพฤติกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างไร (Bandura, 1977) ทฤษฎีดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การเรียนรู้ไม่ได้จำกัดอยู่แค่เพียงการลองผิดลองถูกหรือการรับผลกระทบจากการกระทำของตนเองโดยตรงเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเรียนรู้จากการสังเกต (Observational Learning) และการเลียนแบบพฤติกรรมของผู้อื่นด้วย ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและมีประสิทธิภาพสูงในการส่งต่อและปลูกฝังพฤติกรรมต่าง ๆ ในสังคม สาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ แนวคิดที่ว่ามนุษย์เป็นผู้เรียนรู้ที่กระตือรือร้นและมีสติปัญญา โดยผ่านกระบวนการหลัก 4 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ความสนใจ (Attention) ที่ผู้เรียนต้องให้ความสนใจกับแบบอย่าง ขั้นตอนที่ 2 การจดจำ (Retention) ที่ผู้เรียนต้องสามารถเก็บข้อมูลของพฤติกรรมนั้นไว้ในความทรงจำ ขั้นตอนที่ 3 การสร้างพฤติกรรม (Reproduction) ที่ผู้เรียนต้องสามารถทำซ้ำพฤติกรรมที่สังเกตมาได้ และขั้นตอนที่ 4 แรงจูงใจ (Motivation) ที่ผู้เรียนต้องมีแรงกระตุ้นที่จะเลียนแบบพฤติกรรมนั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมองเห็นว่าแบบอย่างได้รับผลลัพธ์ที่เป็นบวกจากการกระทำนั้น ๆ (Bandura, 1977) ซึ่งในบริบทของการส่งเสริมพฤติกรรมที่ยั่งยืน ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรหรือชุมชน การที่ผู้นำหรือบุคคลต้นแบบแสดงพฤติกรรมที่ยั่งยืนอย่างสม่ำเสมอ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมปลูกป่า การใช้ถุงผ้า หรือการแยกขยะอย่างจริงจัง จะกลายเป็นแบบอย่างที่ทรงพลังและมองเห็นได้ง่ายสำหรับผู้อื่น การกระทำของผู้นำเหล่านี้ไม่เพียงแต่เป็นตัวอย่าง แต่ยังสื่อสารค่านิยมและความสำคัญของการกระทำนั้น ๆ ด้วย

ดังนั้นมีนักวิจัยหลายท่านยืนยันความสำคัญของบทบาทผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน (Yip, Ernst & Campbell, 2022) เมื่อพนักงานเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับความยั่งยืนจริงจัง พวกเขาก็มีแนวโน้มที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองตามไปด้วย นอกจากนี้ การให้รางวัลหรือการยอมรับพฤติกรรมเหล่านี้ก็เป็นอีกกลไกหนึ่งในการเสริมแรงเชิงบวก ซึ่งช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้ผู้อื่นทำตาม การชมเชยพนักงานที่ลดปริมาณขยะในสำนักงาน หรือการจัดกิจกรรมเพื่อมอบรางวัลให้กับทีมที่ใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการตอกย้ำว่าพฤติกรรมเหล่านี้ได้รับการสนับสนุนและมีคุณค่า การเสริมแรงนี้เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการเรียนรู้แบบสังเกตการณ์ เพราะมันทำให้ผู้สังเกตเชื่อว่าหากพวกเขาทำพฤติกรรมนั้น ๆ ก็จะได้รับผลลัพธ์ที่เป็นบวกเช่นกัน กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ไม่ได้เป็นเพียงกรอบทฤษฎีทางจิตวิทยาเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือเชิงปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระดับบุคคลและองค์กร การสร้างแบบอย่างที่ดี การสื่อสารค่านิยมที่ชัดเจน และการให้การยอมรับอย่างเหมาะสม สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเลียนแบบพฤติกรรมที่ยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้พฤติกรรมเหล่านั้นแพร่กระจายและกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรหรือชุมชนในที่สุด

พฤติกรรมองค์กร: มุมมองเชิงปฏิบัติ

การนำทฤษฎีมาสู่การปฏิบัติจริงต้องอาศัยกลยุทธ์ที่รอบด้าน ซึ่งครอบคลุมทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ซึ่งการนำแนวคิดความยั่งยืนมาใช้ในองค์กรอย่างแท้จริงไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะต้องอาศัยกลยุทธ์ที่รอบด้านและบูรณาการในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้นำสูงสุดไปจนถึงพนักงานทุกคน การเปลี่ยนจากแนวคิดสู่การปฏิบัติจึงต้องเน้นที่การสร้างวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่ยั่งยืนให้เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งครอบคลุมสามส่วนสำคัญ ได้แก่ การสร้างความเป็นผู้นำ

ที่ยั่งยืน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Elkington & Hartigan, 2008)

1. การสร้างความเป็นผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) ผู้นำเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ยั่งยืนไม่ใช่แค่ผู้ที่ประกาศนโยบาย แต่ต้องเป็นผู้ที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นอย่างแท้จริงต่อประเด็นสิ่งแวดล้อมและสังคมผ่านการกระทำและเป็นแบบอย่างที่ดี (Avery & Bergsteiner, 2011) การกระทำของผู้นำจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและส่งเสริมให้พนักงานคนอื่น ๆ ปฏิบัติตาม ตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำตัดสินใจลงทุนในเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมแม้จะมีต้นทุนสูงในระยะสั้น หรือการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมด้วยตนเอง สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมที่แท้จริงขององค์กร นอกจากนี้ ผู้นำควรสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่า ทำไมความยั่งยืนจึงมีความสำคัญต่อองค์กรและทุกคนที่เกี่ยวข้อง ผู้นำต้องสามารถอธิบายได้อย่างน่าเชื่อถือว่าการดำเนินงานอย่างยั่งยืนไม่เพียงแต่ดีต่อโลกเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาวของธุรกิจ เช่น การลดต้นทุนพลังงาน การเพิ่มประสิทธิภาพที่ดีของแบรนด์ หรือการดึงดูดพนักงานที่มีคุณภาพสูง (Lubin & Esty, 2010) การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกันจะช่วยให้พนักงานเห็นภาพและมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน ยังมีนักวิจัยหลายท่านที่ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดความเป็นผู้นำที่ยั่งยืน ได้แก่ Rosário & Boechat (2025) เน้นย้ำถึงบทบาทของผู้นำที่ต้องเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นผลกำไรระยะสั้นไปสู่การสร้างคุณค่าระยะยาว โดยพิจารณาหลักการความเป็นผู้นำกรอบการตัดสินใจ และกลยุทธ์องค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ส่วนรายงานของ UN Global Compact - Accenture (2025) ผลวิจัยพบว่า CEO กว่า 88% เชื่อว่าการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนมีความสำคัญมากขึ้นกว่าห้าปีที่แล้ว รายงานนี้เน้นย้ำว่าผู้นำต้องมีความน่าเชื่อถือและมีเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและผลกระทบที่ยั่งยืน และงานวิจัยของ Piwowar-Sulej & Iqbal (2025) ศึกษาผู้นำที่มุ่งเน้นความยั่งยืนและพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมใน SMEs พบว่า ผู้นำให้ความสำคัญกับความยั่งยืน มีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้นำเน้นการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Employee Well - Being)

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน (Sustainable Organizational Culture) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) คือ ชุดของค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่ใช้ร่วมกันในองค์กร (Schein, 2010) การสร้างวัฒนธรรมที่ยั่งยืนจึงหมายถึงการทำให้การดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคมกลายเป็นส่วนหนึ่งของ DNA ขององค์กร สามารถทำได้หลายวิธี 1. การกำหนดค่านิยมหลัก องค์กรควรบรรจุความยั่งยืนไว้ในค่านิยมหลักอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจว่าความยั่งยืนไม่ใช่แค่โครงการชั่วคราว แต่เป็นส่วนสำคัญของอัตลักษณ์องค์กร 2. การสื่อสารที่สม่ำเสมอ การสื่อสารเกี่ยวกับความก้าวหน้าและผลสำเร็จด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องจะช่วยกระตุ้นและสร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงาน เช่น การจัดทำรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report) ที่เปิดเผยต่อสาธารณะ หรือการใช้ช่องทางสื่อสารภายใน เพื่อแบ่งปันเรื่องราวความสำเร็จของโครงการต่าง ๆ (Sharma & Sharma, 2021)

3. การยอมรับและให้รางวัล การยกย่องและให้รางวัลแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมความยั่งยืน เช่น การประหยัดพลังงาน หรือการเสนอไอเดียที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จะช่วยเสริมแรงเชิงบวกและกระตุ้นให้ผู้อื่นทำตาม การให้รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นตัวแทนเงินเสมอไป แต่อาจเป็นเพียงการกล่าวชมเชยในที่ประชุม หรือการมอบประกาศเกียรติคุณก็เพียงพอแล้ว (Bansal & Roth, 2000) ส่วนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน ได้แก่ Serpa & Sá (2025)

ศึกษาการฝังความยั่งยืนในองค์กรผ่านบรรยากาศ วัฒนธรรม และความเป็นผู้นำ เน้นย้ำว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดในระยะยาวขององค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าการสร้างความเชื่อมั่น (Trust) และการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Shared Purpose) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในเป้าหมายความยั่งยืนขององค์กร และงานวิจัยของ Piwowar - Sulej & Iqbal (2025) ศึกษาผู้นำที่มุ่งเน้นความยั่งยืนและพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมใน SMEs พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อวัฒนธรรมองค์กรเน้นการสนับสนุนพฤติกรรมเชิงบวก พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น และรายงานของ UN Global Compact - Accenture (2025) ในหัวข้อ ไขกุญแจ: ปลดล็อกกุญแจไปของผู้ว่าที่ยั่งยืน ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน โดยระบุว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีการสื่อสารที่โปร่งใสและสม่ำเสมอเกี่ยวกับเป้าหมายและผลสำเร็จด้านความยั่งยืน ซึ่งช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมและมีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืน พวกเขาจะมีความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น (Baumruk, 2004) การมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นและยั่งยืนสามารถทำได้โดย 1. การจัดฝึกอบรม ให้ความรู้เกี่ยวกับประเด็นความยั่งยืนและผลกระทบต่อองค์กรและสังคม การฝึกอบรมที่ครอบคลุมไม่เพียงแต่ให้ข้อมูล แต่ยังช่วยสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจร่วมกันว่าทำไมความยั่งยืนจึงมีความสำคัญ 2. การสร้างทีมงานสีเขียว (Green Teams) จัดตั้งทีมอาสาสมัครจากพนักงานในแผนกต่าง ๆ เพื่อริเริ่มและดำเนินโครงการด้านสิ่งแวดล้อม ทีมเหล่านี้เป็นเหมือนกลุ่มแกนนำที่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงจากภายในและสร้างความตื่นตัวในหมู่เพื่อนร่วมงาน (Ramus & Steger, 2000) และ 3) การให้โอกาส โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน การมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบต่อโครงการต่างๆ มากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีในระยะยาว โดยสรุปตามมิติเพื่อให้เข้าใจมากยิ่งขึ้นระหว่างมุมมองเชิงทฤษฎีและมุมมองเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรกับการขับเคลื่อนความยั่งยืน โดยงานวิจัยของ Ai Min, et al (2024) ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน และความยั่งยืนพบว่า องค์กรที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการตัดสินใจด้านสิ่งแวดล้อมมีผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมไม่ได้เป็นเพียงแค่เรื่องของความรู้สึก แต่สามารถวัดผลได้ในเชิงรูปธรรมและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จด้านความยั่งยืนขององค์กรอย่างแท้จริง

ตาราง 1 จำแนกตามมิติ 2 มุมมอง

มิติ	มุมมองเชิงทฤษฎี	มุมมองเชิงปฏิบัติ
แนวคิดหลัก	ศาสตร์พฤติกรรมองค์กรอธิบายพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มในองค์กร และความสัมพันธ์กับความยั่งยืน (Robbins & Judge, 2017)	การนำแนวคิดด้านพฤติกรรมมาปรับใช้กับนโยบาย กลยุทธ์ และกิจกรรมในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืน (Elkington & Hartigan, 2008)

ตาราง 1 จำแนกตามมิติ 2 มุมมอง (ต่อ)

มิติ	มุมมองเชิงทฤษฎี	มุมมองเชิงปฏิบัติ
ทฤษฎีสำคัญ	- Lewin's Change Theory การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3 ขั้นตอน (Lewin, 1951) - Positive Psychology การสร้างแรงจูงใจภายในและความหมายของงาน (Seligman, 2011; Deci & Ryan, 2000) - Social Learning Theory การเรียนรู้จากการสังเกตและต้นแบบ (Bandura, 1977)	- ผู้นำต้องลงมือปฏิบัติและเป็นแบบอย่างจริง (Avery & Bergsteiner, 2011) - สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ปลูกฝังค่านิยมความยั่งยืน (Schein, 2010) - เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าของ (Baumruk, 2004; Ramus & Steger, 2000)
กลไกสำคัญ	อธิบายแรงขับเคลื่อนและกลไกที่ทำให้พฤติกรรมบุคคลเปลี่ยนแปลงและคงอยู่ เช่น แรงจูงใจ ค่านิยม และแบบอย่าง	- การออกแบบนโยบายและกลยุทธ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติจริง เช่น การฝึกอบรม การสร้างทีมงานสีเขียว การให้รางวัลเชิงสัญลักษณ์
ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	ทำความเข้าใจกลไกเบื้องหลังพฤติกรรมที่นำไปสู่ความยั่งยืน (Linnenluecke & Griffiths, 2010)	- สร้างการเปลี่ยนแปลงที่วัดผลได้จริง เช่น ลดของเสีย ประหยัดพลังงาน เพิ่มภาพลักษณ์องค์กร และสร้างคุณค่าร่วมทางสังคม (Lubin & Esty, 2010)
ข้อจำกัด	เน้นอธิบายเชิงแนวคิดและทฤษฎี ยังไม่ตอบคำถามเชิงปฏิบัติ	- หากขาดฐานทฤษฎี อาจกลายเป็นเพียงกิจกรรมเฉพาะกิจ ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Bansal & Roth, 2000)

พฤติกรรมองค์การของภาครัฐและภาคเอกชนต่างมี “จุดแข็งและข้อจำกัด” ที่แตกต่างกัน ภาครัฐมีศักยภาพในการกำหนดนโยบายและสร้างระบบสนับสนุนเชิงโครงสร้างเพื่อความยั่งยืน ส่วนภาคเอกชนมีความคล่องตัวและนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วกว่า การบูรณาการพฤติกรรมของทั้งสองภาคส่วน เช่น การสร้าง “เครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (Public - Private Partnership)” จึงเป็นแนวทางสำคัญในการขับเคลื่อนความยั่งยืนระดับประเทศอย่างเป็นระบบและยั่งยืนในระยะยาว จึงขอสรุปเนื้อหาเชิงวิเคราะห์ดังตารางเปรียบเทียบ ดังนี้

ตาราง 2 สรุปเปรียบเทียบพฤติกรรมองค์การระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

มิติเปรียบเทียบ	หน่วยงานภาครัฐ	หน่วยงานภาคเอกชน
โครงสร้างองค์กร	แบบราชการ มีลำดับชั้นชัดเจน (Hierarchical)	แบบยืดหยุ่น คล่องตัว (Flat or Matrix)
แรงจูงใจหลักของบุคลากร	ความมั่นคงในอาชีพ หน้าที่ต่อสาธารณะ	ผลตอบแทน ความก้าวหน้า ความท้าทาย
วัฒนธรรมองค์กร	เน้นระเบียบ ขั้นตอน และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม	เน้นนวัตกรรม การแข่งขัน และผลลัพธ์
ภาวะผู้นำ (Leadership Style)	ผู้นำเชิงบริหาร (Managerial Leadership) เน้นการควบคุม	ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เน้นแรงบันดาลใจ
พฤติกรรมเพื่อความยั่งยืน	ผ่านนโยบายภาครัฐ เช่น Green Office, e-Government	ผ่านกลยุทธ์ CSR, ESG, Green Innovation
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	มักเป็นแบบบนลงล่าง (Top - Down)	มักเป็นแบบล่างขึ้นบน (Bottom - Up)
ผลกระทบต่อความยั่งยืน	สร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย และสังคม	สร้างผลกระทบเชิงธุรกิจและสิ่งแวดล้อมโดยตรง

จากตาราง 2 ผลสรุปกรณีศึกษาของภาครัฐ คือ สำนักงานสิ่งแวดล้อมแห่งหนึ่งในประเทศไทยได้นำระบบ “Green Office” เข้ามาใช้โดยอาศัยพฤติกรรมองค์การที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร เช่น การลดใช้กระดาษ การแยกขยะ การใช้พลังงานหมุนเวียน และการสื่อสารภายในที่สร้างแรงจูงใจเชิงสิ่งแวดล้อม (Eco - Motivation) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมในวงกว้างและเป็นต้นแบบให้หน่วยงานอื่น ๆ ปรับใช้ตาม ซึ่งภาครัฐเน้นความมั่นคง ระเบียบ ขั้นตอน และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ พฤติกรรมองค์การมักขับเคลื่อนด้วยนโยบายและกฎเกณฑ์ และกรณีศึกษาบริษัทเอกชนด้านพลังงานในประเทศไทย เช่น ปตท. (PTT Group) ได้พัฒนานโยบาย “PTT Green Roadmap” ที่เชื่อมโยงพฤติกรรมองค์การกับเป้าหมาย Net Zero โดยใช้แนวคิดพฤติกรรมเชิงบวก (Positive Organizational Behavior) เช่น การยกย่องพนักงานที่ริเริ่มโครงการลดการใช้พลังงาน การสร้างทีมงานนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อม และการฝึกอบรมผู้นำให้เป็น Role Model ด้านความยั่งยืน ส่วนภาคเอกชนนั้น เน้นความคล่องตัว นวัตกรรม ผลลัพธ์ และการแข่งขัน พฤติกรรมองค์การมักขับเคลื่อนด้วยแรงจูงใจและเป้าหมายทางธุรกิจ

สรุป

การขับเคลื่อนความยั่งยืนในยุคปัจจุบันเป็นประเด็นที่ทุกองค์กรไม่อาจละเลยได้อีกต่อไป เพราะโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคมที่ซับซ้อนมากขึ้น การสร้างความยั่งยืนจึงมิใช่เพียงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจหรือการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ แต่ต้องอาศัยพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่เป็นตัว

ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง พฤติกรรมองค์การจึงกลายเป็นหัวใจสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายเชิงกลยุทธ์กับผลลัพธ์เชิงปฏิบัติในมุมมองเชิงทฤษฎี พฤติกรรมองค์การอธิบายได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนเกิดขึ้นได้อย่างไรผ่านกลไกของแรงจูงใจ การเรียนรู้ และการปรับตัว ทฤษฎีว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงให้ภาพว่าพฤติกรรมบุคคลและกลุ่มสามารถปรับจากสิ่งเดิมไปสู่สิ่งใหม่ได้ หากได้รับการสร้างความตระหนัก การเสริมแรง และการทำให้พฤติกรรมนั้นกลายเป็นบรรทัดฐานถาวร ขณะเดียวกันมุมมองด้านจิตวิทยาเชิงบวกช่วยชี้ให้เห็นว่าความสุขและแรงจูงใจภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรพร้อมมีส่วนร่วมในการสร้างความยั่งยืน นอกจากนี้ แนวคิดการเรียนรู้ทางสังคมยังอธิบายได้ว่าพฤติกรรมที่ดีสามารถถ่ายทอดและแพร่กระจายได้ผ่านการเป็นแบบอย่าง โดยเฉพาะจากผู้นำและบุคคลต้นแบบในองค์กรอย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในมุมมองเชิงปฏิบัติ จะพบว่าความสำเร็จของการสร้างความยั่งยืนต้องอาศัยการลงมือทำที่เป็นรูปธรรม 3 องค์ประกอบหลักที่โดดเด่นคือ ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนหมายถึงการที่ผู้นำไม่เพียงแต่ประกาศนโยบาย แต่ต้องลงมือทำและเป็นต้นแบบในการตัดสินใจ วัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน คือ การสร้างระบบคุณค่าและความเชื่อที่ทำให้การดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคมเป็นเรื่องธรรมชาติของการทำงาน ส่วนการมีส่วนร่วมของพนักงาน คือ การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีบทบาทและรู้สึกเป็นเจ้าของในการขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้ทำให้องค์กรสามารถเปลี่ยนจากแนวคิดไปสู่ผลลัพธ์ที่จับต้องได้ เมื่อพิจารณามุมมองทฤษฎีและปฏิบัติมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวพันกัน หากเน้นแต่ทฤษฎีโดยขาดการลงมือทำ ความยั่งยืนก็จะเป็นเพียงแนวคิดที่ไม่เกิดผลจริง ในทางกลับกัน หากปฏิบัติโดยขาดรากฐานทางทฤษฎีองค์กรก็อาจได้เพียงกิจกรรมชั่วคราวที่ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ความท้าทายสำคัญ คือ การบูรณาการทั้งสองด้านเข้าด้วยกันอย่างมีระบบ เพื่อสร้างทั้งความเข้าใจเชิงลึกและการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล

โดยสรุป พฤติกรรมองค์การมิได้จำกัดอยู่เพียงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แต่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง การผสมผสานมุมมองเชิงทฤษฎีกับแนวทางเชิงปฏิบัติจะช่วยให้องค์กรสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคง วัตถุประสงค์ และขยายผลต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- Ai Min, Y., Hao, M., Yang, X., Yu Ling, D., & Si Yuan, J. (2024). How Employee Corporate Social Responsibility Participation Promotes Pro - Environmental Behavior. *Frontiers in Earth Science*, 12, Article 1393386. <https://doi.org/10.3389/feart.2024.1393386>
- Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches*. Routledge.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall.
- Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why Companies go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717 – 736. <https://doi.org/10.2307/1556363>
- Baumruk, R. (2004). The Missing Link: The Role of Employee Engagement in Business Success. *Workspan*, 47(11), 48 – 52.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2963960>
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and The Self - Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227 – 268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Elkington, J. & Hartigan, P. (2008). *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World*. Harvard Business Press.
- Friedman, M. (1970, September 13). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. The New York Times Company.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations* (9th ed.). Pearson Education.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (D. Cartwright, Ed.). Harper & Row.
- Linnenluecke, M. K. & Griffiths, A. (2010). Corporate Sustainability and Organizational Culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357 – 366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Lubin, D. A., & Esty, D. C. (2010). The Sustainability Imperative. *Harvard Business Review*, 88(5), 42 – 50. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3809958>
- Luthans, F. (2011) *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.

- Mentalmate. (2024). *Positive Psychology*. <https://mentalmateservice.com/what-is-positive-psychology/>
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Employee Green Behavior: A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103 – 125. <https://doi.org/10.1177/1086026615575773>
- Piowar-Sulej, K. & Iqbal, M. (2025). *Sustainability - Focused Leadership and Pro - Environmental Behavior in SMEs: Through the Lens of Conservation of Resources Theory*. Central European Management Journal. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-11-2024-0375>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Ramus, C. A. & Steger, U. (2000). The Roles of Supervisory Support Behaviors and Employee Participation in Environmental Management. *Academy of Management Journal*, 43(4), 607 – 622. <https://doi.org/10.2307/1556441>
- Rosário, A. T. & Boechat, A. C. (2025). How Sustainable Leadership can Leverage Sustainable Development. *Sustainability*, 17(8), 3499. <https://doi.org/10.3390/su17083499>.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1996). *Organizational Learning: What is New?* Working Paper No. 3912 - 96. MIT Sloan School of Management, Cambridge.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well - Being*. Free Press.
- Serpa, S. & Sá, M. J. (2025). Embedding Sustainability in Organisations Through Climate, Culture and Leadership. *Sustainability*, 17(3), 1186. <https://doi.org/10.3390/su17031186>
- Sharma, M. & Sharma, M. (2021). Communication for Sustainable Business: A Systematic Review. *Journal of Business Research*, 129, 903 - 918.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23(5), 679 – 704. <https://doi.org/10.1177/014920639702300504>
- The Active. (2024). จิตวิทยาเชิงบวก: ออกกำลังกาย ให้จิตดี มีสุขได้ ไม่ต้องรอความบังเอิญ. <https://theactive.thaipbs.or.th/read/positive-psychology>

- UN Global Compact-Accenture. (2025). *Turning The Key: Unlocking The Next Era of Sustainability Leadership*. <https://www.unglobalcompact.org/library/4311>
- United Nations. (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Yip, J., Ernst, C., & Campbell, M. (2022). *Boundary Spanning Leadership for Sustainable Change*. cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/02/boundaryspanningleadership.pdf

