

**Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กใน  
อุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง**



**สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2560**

**ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล**

สารนิพนธ์

เรื่อง

**Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาด  
เล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง**

ได้รับการพิจารณาให้รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2560



นายพงษ์เกียรติ แซ่ลี้ม

ผู้วิจัย

สุภรัทษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลีลา รุ่งเรือง,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อากาศศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางการในการศึกษารวมทั้งได้ตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ทางทฤษฎีและถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนทำให้ผู้เขียนได้มีความรู้และความเข้าใจในด้านธุรกิจ ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

อนึ่งผู้เขียนมีความสำนึกในพระคุณของคณาจารย์ทุกท่าน ที่เคยอบรมสั่งสอนวิทยาการต่างๆให้กับผู้เขียน และขอสำนึกในพระคุณของบิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อนๆทุกคนที่ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้เขียน จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

พงษ์เกียรติ แซ่ลี้ม



## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
1.3 คำถามงานวิจัย	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>5</b>
2.1 แนวความคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership)	5
2.1.1 The Anglo/US หรือ Locust principle	5
2.1.2 Rhineland Leadership	6
2.1.3 Honeybee leadership	6
2.2 แนวคิดตามหลัก Honeybee leadership	7
2.2.1 Foundation Practice	8
2.2.2 Higher level practices	11
2.2.3 Key performance Driver	12
2.3.4 Performance Outcome	13
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
2.4 แนวความคิดธุรกิจครอบครัว	17
2.4.1 นิยามธุรกิจครอบครัว	19
2.4.2 องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว	19

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.5 ความสำคัญของอุตสาหกรรมมันสำปะหลัง	18
2.5.1 ลักษณะของมันสำปะหลัง	19
2.5.2 ผลผลิตมันสำปะหลังของประเทศไทย	19
2.5.3 ประโยชน์และความสำคัญของผลผลิตมันสำปะหลัง	21
<b>บทที่ 3</b> <b>ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>23</b>
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	23
3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย	24
3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง	24
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย	24
3.5 วิธีดำเนินการวิจัย	29
<b>บทที่ 4</b> <b>ผลการวิจัย</b>	<b>31</b>
4.1 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident)	31
4.2 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate evident)	38
4.3 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least evident)	45
4.4 ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)	45
<b>บทที่ 5</b> <b>สรุปและอภิปรายผล</b>	<b>46</b>
5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	46
5.2 ข้อเสนอแนะขององค์กรในการวิจัยครั้งนี้	54
5.3 การประยุกต์ใช้ข้อมูลของการวิจัยนี้	57
5.4 ข้อจำกัดในการทำงานวิจัย (Limitations)	58
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	59
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>60</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>64</b>
ผลการสัมภาษณ์	65
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>80</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	การเปรียบเทียบในกรณีศึกษาต่างๆตามแนวคิด Rhineland leadership	14
2.2	การเปรียบเทียบในกรณีศึกษาต่างๆตามแนวคิด Honeybee leadership	15
3.1	รายละเอียดผู้ถูกสัมภาษณ์	24
3.2	คำถามสัมภาษณ์	25
3.3	เกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership	30
5.1	สรุปผลการวิเคราะห์	47



## สารบัญรูปลูกภาพ

รูปลูกภาพ		หน้า
1.1	ปริมาณการส่งออกมันสำปะหลังของประเทศไทย (ตัน)	2
1.2	ปริมาณการส่งออกมันสำปะหลังของประเทศไทย (ล้านบาท)	2
2.1	พีระมิดของภาวะผู้นำยั่งยืน	7



Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรม  
แป้งมันสำปะหลัง

SUSTAINABLE LEADERSHIP: HONEYBEE LEADERSHIP OF A SMALL FAMILY  
BUSINESS IN CASSAVA STRACH INDUSTRY

พงษ์เกียรติ แซ่ลี้ม 5850290

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศาร  
รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตาระ, Ed.D.

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาว่าในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กและอุตสาหกรรมแป้ง  
มันสำปะหลังมีการนำภาวะผู้นำยั่งยืนมาใช้อย่างไรในการสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ ซึ่งการวิจัย  
ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในธุรกิจ  
ครอบครัวขนาดเล็กของอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง ด้วยการนำกรอบแนวคิดภาวะผู้นำ  
ยั่งยืน Honeybee leadership มาใช้ในการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ และประเมินผล ผลที่ได้พบว่ามี 22  
ปัจจัยจาก 23 ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee leadership ซึ่งผลที่ได้จะสามารถนำไป  
ประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงธุรกิจด้านต่างๆ สร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ผู้ที่มี  
ความสนใจในอุตสาหกรรมนี้หรืออุตสาหกรรมอื่นสามารถที่จะนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้ได้

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำยั่งยืน/ Honeybee leadership/ อุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง

80 หน้า



## บทที่ 1

### บทนำ

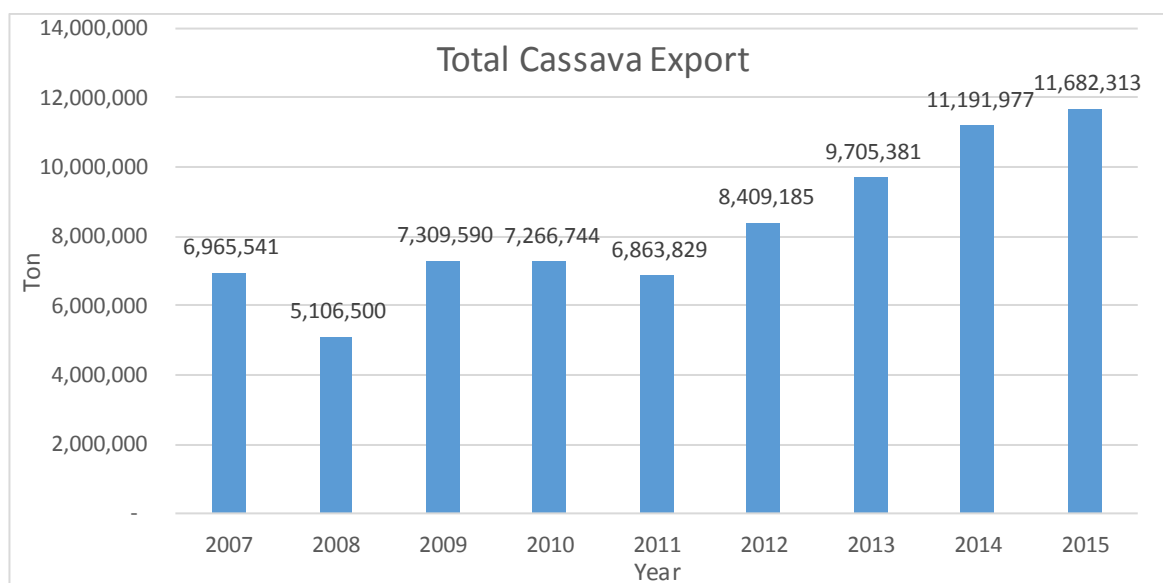
#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงระยะเวลา 20-30 ปีที่ผ่านมา ได้เกิดวิกฤตการณ์สำคัญที่มีผลกระทบต่อในหลายธุรกิจและบริษัทในโลกอย่างมากมาย เช่น วิกฤตการณ์เศรษฐกิจเอเชียในปี 1997 วิกฤตการณ์ราคาน้ำมันในปี 2007 วิกฤตการณ์Subprime Crisisในปี 2008-2009 ที่ส่งผลกระทบต่อทั่วโลก และวิกฤตการณ์ทางการเมืองในประเทศไทย ส่งผลให้ในหลายบริษัทประสบกับภาวะขาดทุน และต้องปิดตัวลง ทั้งยังส่งผลให้เศรษฐกิจภายในประเทศหดตัวลง โดยแต่ละเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นบางเหตุการณ์สามารถคาดการณ์ได้ และบางเหตุการณ์อยู่นอกเหนือการคาดการณ์ที่เกิดขึ้น และนอกจากนี้ในปัจจุบันได้เกิดการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น คู่แข่งแต่ละรายทำการออกสินค้าพร้อมทั้งกลยุทธ์ใหม่ๆเพื่อให้ขึ้นเป็นผู้นำตลาด ทั้งยังต้องเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ดังนั้นการเตรียมการเพื่อรับมือกับวิกฤตการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง ซึ่งจะสร้างความมั่นใจว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจะสามารถข้ามผ่านไปได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

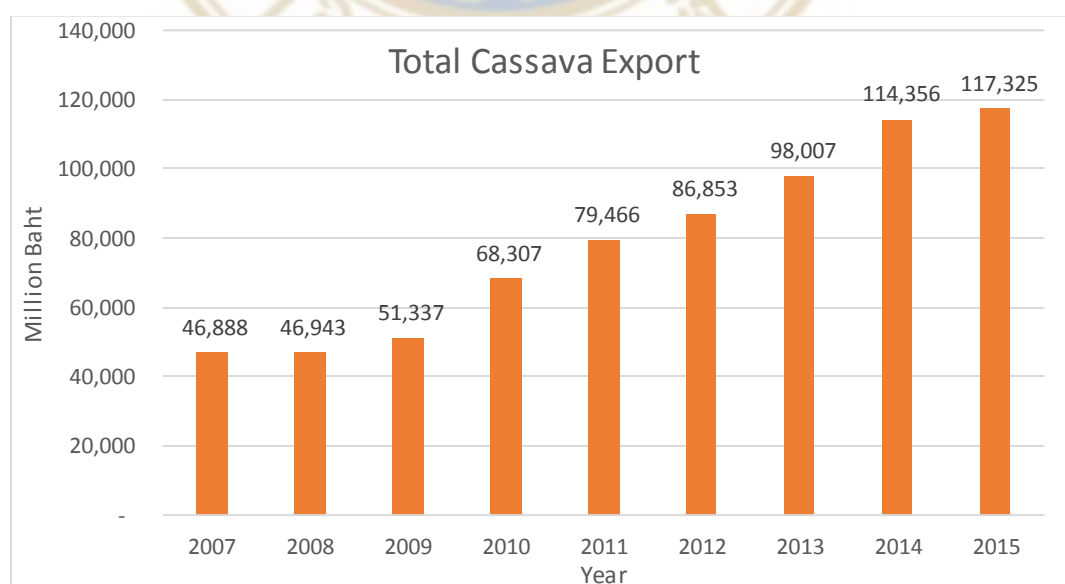
การสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในปัจจุบันได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการรับมือกับสภาวะวิกฤตการณ์ต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตมากขึ้น โดยมีแนวคิดเกิดขึ้นอย่างมากมาย เช่น The triple bottom line (TBL), corporate social responsibility (CSR), Corporate responsibility (CR) (Suriyankietkaew, 2014) และมีแนวคิดหนึ่งที่สำคัญที่มองปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรอย่างรอบด้านคือ Honeybee Leadership ของ Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner (Avery & Bergsteiner, 2010) เป็นภาวะของผู้นำยั่งยืน โดยมองว่าความยั่งยืนขององค์กรไม่ได้เกิดจากด้านตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากทางด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมด้วย เพราะการที่องค์กรจะสามารถอยู่รอดได้ต้องมีปัจจัยภายนอกมาเกี่ยวข้องด้วย และองค์กรจะไม่สามารถอยู่รอดได้หากปราศจากความร่วมมือทุกฝ่ายๆ ซึ่งการที่คำนึงถึงปัจจัยอย่างรอบด้านจะทำให้เกิดความยั่งยืน และผลกำไรที่ดีในระยะยาวด้วย นอกจากนี้แนวคิดนี้ยังเป็นที่ยอมรับในระดับสากลมีการศึกษาอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ และมีการนำมาใช้อุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่างๆ

มันสำปะหลังถือเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญประเภทหนึ่งของไทย เนื่องจากเป็นวัตถุดิบที่สำคัญที่ใช้อุตสาหกรรมต่างๆ ทั้งด้านอุปโภคบริโภค เป็นองค์ประกอบในผลิตภัณฑ์ ทั้งยังสามารถ

ใช้ทำเครื่องมือเครื่องใช้ได้ (สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร(องค์การมหาชน)) นอกจากนี้ใน รายงานของ Food and Agriculture Organization of the United Nation ยังกล่าวไว้ว่าผลผลิตมัน สำปะหลังในประเทศไทยมีผลผลิตเป็นอันดับ 2 ของโลก และเป็นอันดับ 1 ของเอเชียในปี พ.ศ.2558 (FAO, 2016) เพราะนโยบายทางภาครัฐที่ส่งเสริมการปลูกให้กับมันสำปะหลัง (ยุทธศาสตร์การวิจัย รายประเด็นด้านอุตสาหกรรมมันสำปะหลัง (พ.ศ. 2555-2559)) และจากสถิติยังพบว่าในประเทศไทยมีแนวโน้มการส่งออกผลิตภัณฑ์มันสำปะหลังเพิ่มขึ้นทุกๆปี (สมาคมแป้งมันสำปะหลัง ไทย, 2560) ดังแสดงในภาพที่ 1.1 และ 1.2



ภาพที่ 1.1 ปริมาณการส่งออกมันสำปะหลังของประเทศไทย (ตัน)



ภาพที่ 1.2 ปริมาณการส่งออกมันสำปะหลังของประเทศไทย (ล้านบาท)

จากข้างต้นจะเห็นได้ว่ามันสำปะหลังมีบทบาทสำคัญอย่างมากในเศรษฐกิจไทย มีการปลูกในประเทศเป็นจำนวนมาก เป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญสร้างรายได้ให้แก่ประเทศ โดยมูลค่าการส่งออกในปี พ.ศ.2558 สามารถสร้างรายได้เป็นเงินประมาณ 1 แสนล้านบาทเป็นอันดับ 3 ของสินค้าเกษตรของสินค้าเกษตรที่ส่งออก (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2558) ซึ่งนอกจากอุตสาหกรรมมันสำปะหลังจะมีความสำคัญแล้ว ยังมีอีกธุรกิจหนึ่งมีบทบาทที่สำคัญเช่นกันคือ ธุรกิจครอบครัว โดยพบว่าธุรกิจภายในประเทศไทยประมาณร้อยละ 85-90 เป็นธุรกิจครอบครัว (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, กลุ่มวิจัย 106, 2550) เปรียบเสมือนเส้นเลือดใหญ่ที่สามารถสร้างเงินและรายได้หล่อเลี้ยงประเทศอย่างมหาศาล โดยการเกิดขึ้นและขยายตัวของธุรกิจครอบครัวภายในประเทศไทยยังคงขยายอย่างครอบคลุมและกว้างขวาง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาในเรื่องภาวะยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยใดที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจ ที่สามารถทำให้ก้าวข้ามผ่านสถานการณ์ที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นในปัจจุบันได้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อทำการวิจัยว่าปัจจัยใดของภาวะผู้นำยั่งยืน ส่งผลต่อความยั่งยืนธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังแห่งหนึ่งที่ศึกษา
2. เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาต่อจัดการนำแนวคิด Honeybee Leadership ไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่น

## 1.3 คำถามงานวิจัย

1. ปัจจัยของแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืนใดมีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง
2. แนวคิด Honeybee Leadership สามารถนำมาใช้กับบริบทของธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กได้หรือไม่

#### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ศึกษาค้นคว้าในงานวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังที่ประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 10 คน

2. ขอบเขตเชิงเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยนำแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืนขององค์กรด้วยการนำหลักของ Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner มาใช้ด้วยแนวคิด Honeybee Leadership

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ การวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษากับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้จะมีระยะเวลาเริ่มต้นตั้งแต่ กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560 จนถึง เมษายน พ.ศ.2560

#### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำยั่งยืนใดที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังแห่งหนึ่งศึกษา

2. ทำให้ทราบถึงสุขภาพและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังนั้น

3. ทำให้เกิดแนวทางในการพัฒนาต่อยอด และเป็นข้อมูลในการทำการวิจัยต่อเนื่องไปยังอุตสาหกรรมอื่นหรือขอบเขตอื่น

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กลงในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมเนื้อหาของแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสร้างแนวคิด โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable leadership)
2. แนวคิดตามหลัก Honeybee leadership
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. แนวคิดธุรกิจครอบครัว
5. ความสำคัญของอุตสาหกรรมมันสำปะหลัง

#### 2.1 แนวความคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)

แนวความคิดของผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) เป็นการนำความสำคัญของภาวะผู้นำ (Leader) มาปฏิบัติในด้านความยั่งยืน (Sustainable) ขององค์กร ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าเป็น การสร้างความสมดุลระหว่างคน ผลกำไร และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กรผ่านการจัดการ โดยภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจะมองถึงความสำเร็จในระยะยาว ไม่สนใจเพียงผลกำไรในระยะสั้น และจะมองอย่างรอบด้านถึงสิ่งที่มีผลกระทบต่อบริษัท ซึ่งสุดท้ายจะส่งผลให้องค์กรสามารถทนต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ แม้แต่พายุของปัญหาที่จะเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Avery & Bergsteiner, 2010)

รูปแบบของแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและความยั่งยืนขององค์กรมีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นแนวคิดหลักได้ดังต่อไปนี้ (Avery & Bergsteiner, 2010)

##### 2.1.1 The Anglo/US หรือ Locust principle

เป็นรูปแบบของกลยุทธ์ที่อยู่บนแนวคิดของการสร้างผลกำไรสูงสุดในระยะสั้น และสร้างผลประโยชน์ให้กับผู้ถือหุ้นให้เกิดความพึงพอใจ โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น สังคม

สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน นอกจากนี้ยังสามารถทำลายสิ่งแวดล้อมและสังคมเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บริษัท และผู้ถือหุ้น ซึ่งจากงานวิจัยที่เกิดขึ้นในหลายๆประเทศทั้งในอเมริกา ยุโรป และเอเชียได้แสดงให้เห็นว่าการใช้วิธีการ The Anglo/US สร้างความยั่งยืนให้น้อยกว่า Rhineland leadership ในระยะยาว และมีผลกระทบทางลบในระยะยาว (Avery & Bergsteiner, 2010) แม้กระนั้นในหลายบริษัทก็มีการนำแนวคิดนี้มาใช้ เนื่องจากความแพร่หลาย เป็นหลักสูตรที่หลายมหาลัยใช้ในการเรียนการสอน และมีกรณีตัวอย่างการนำแนวคิดนี้มาใช้ให้เห็นอย่างชัดเจน จากความสำเร็จในเวลารวดเร็ว

### 2.1.2 Rhineland Leadership

นี่เป็นหนึ่งในแนวคิดที่เป็นการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรที่มีการนำมาใช้กันแพร่หลายทางฝั่งยุโรป ทั้งยังเป็นแนวคิดที่อยู่ตรงข้ามกับ The Anglo/US โดยแนวคิดนี้จะอยู่บนหลักการสร้างผลกำไรในระยะยาวด้วยวิธีการคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างรอบด้าน ซึ่งไม่เพียงแต่ผลกำไรที่เป็นตัวเงินที่เกิดขึ้นกับบริษัท แต่ยังรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทำให้เกิดการรับผิดชอบต่อการกระทำที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งต่างๆ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะมีผลต่อสิ่งทีนอกเหนือจากตัวเงิน ได้แก่ ชื่อเสียงของแบรนด์ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกฝ่าย ผลกำไรในระยะยาว และยังเป็นการสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จัก

### 2.1.3 Honeybee leadership

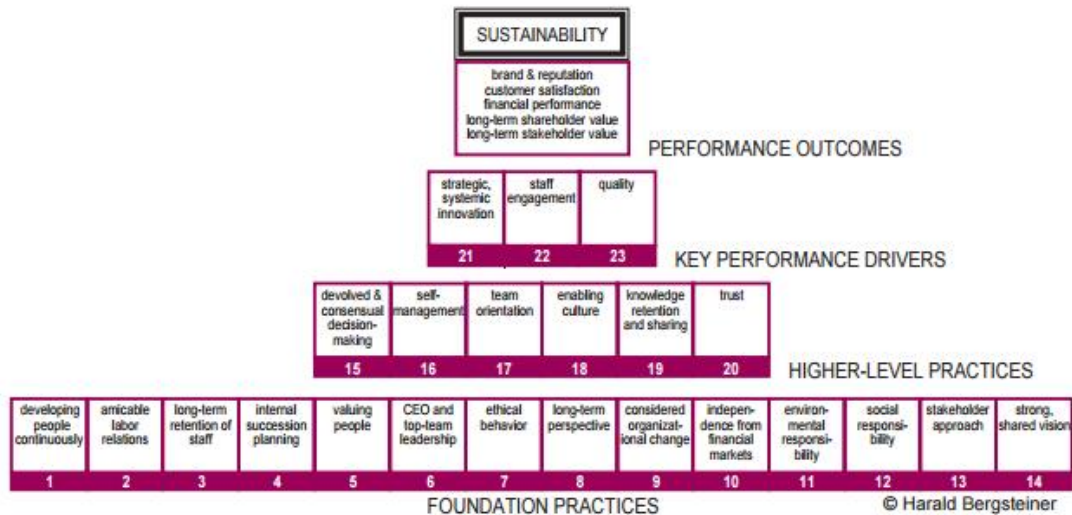
เป็นแนวคิดที่พัฒนาต่อขอยอดมาจาก Rhineland ทำให้มีความยืดหยุ่นและเห็นอกเห็นใจมากขึ้น (Kantabutra, 2012) โดยจากที่ปกติ Rhineland จะมีข้อปฏิบัติ 19 ข้อ แต่ Honeybee leadership จะมีเพิ่มขึ้นเป็น 23 ข้อด้วยกัน ยิ่งไปกว่านั้นในด้านการวัดผลของผลลัพธ์จะแบ่งออกได้ 5 ข้อ (Kantabutra & Avery, 2013) เพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กรด้านทางสิ่งแวดล้อม สังคม ความร่วมมือกันทุกฝ่าย และผลกำไรในอนาคต

จะเห็นได้ว่าแนวคิดทางด้านภาวะผู้นำและองค์กรที่ยั่งยืนจะสามารถแยกออกได้เป็น 2 ด้านคือ การมองผลกำไรและการเติบโตในระยะสั้นของบริษัท โดยมองประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเป็นหลัก ซึ่งเรียกแนวคิดนี้ว่า Locust principle และอีกด้านคือการมองถึงความยั่งยืนขององค์กรเป็นหลัก โดยมองว่าความยั่งยืนขององค์กรไม่ได้เกิดจากเพียงผลกำไรหรือตัวบริษัท แต่ยังมีปัจจัยหลายอย่างทั้งทางสังคม และสิ่งแวดล้อม หากไม่สามารถสร้างสิ่งที่ดีร่วมกับสังคม และสิ่งแวดล้อมจะไม่สามารถทำให้บริษัทสามารถอยู่รอดได้ ซึ่งเรียกแนวคิดนี้ว่า Honeybee leadership

ในกรณีศึกษานี้จะใช้กรอบแนวคิด honeybee leadership ในการทำวิจัย เนื่องจากเป็นการมองถึงความยั่งยืนขององค์กรอย่างแท้จริง และมองอย่างรอบด้านถึงสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นมุมมองที่นอกเหนือเพียงตัวเงิน และการเติบโตของบริษัท

## 2.2 แนวคิดตามหลัก Honeybee leadership

แนวคิด Honeybee Leadership เป็นหลักปฏิบัติทั้งหมด 23 ข้อ ซึ่งจะประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ foundation practice, high level practice และ key performance driver ที่ซึ่งมีการวางรูปแบบได้เป็นแบบพีระมิด และยอดบนสุดของพีระมิดจะเป็นผลลัพธ์ 5 ข้อ ที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร (Kantabutra & Avery, 2013) ดังแสดงในภาพที่ 2.1



Source: Avery and Bergsteiner (2011)

ภาพที่ 2.1 พีระมิดของภาวะผู้นำยั่งยืน

### 2.2.1 Foundation Practice

เป็นส่วนที่เป็นฐานของพีระมิดจากทั้งหมด 3 ชั้น มีวิธีปฏิบัติขั้นพื้นฐานอยู่ 14 ข้อที่เป็นสิ่งพื้นฐานเพราะแต่ละข้อคือสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้โดยทันทีเพื่อเป็นองค์กรที่ยั่งยืน โดยจะลงทุนในการพัฒนาและฝึกฝนพนักงานด้วยความสามารถทางด้านสังคมและด้านทางเทคนิค ก่อให้เกิดความสัมพันธ์และเพิ่มศักยภาพให้กับบริษัท ซึ่งประกอบด้วยข้อต่อไปนี้ (Avery and Bergsteiner, 2010)

การพัฒนาบุคลากร (Developing people) เป็นการพัฒนาทุกคนในบริษัทอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในแนวคิด honeybee leadership นี้เป็นการให้ความสำคัญถึงการฝึกฝนทักษะการทำงาน

และการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงาน โดยในโปรแกรมการฝึกอบรมจะถูกรวบรวมแบบ และวางแผนออกมาอย่างดีเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะพนักงานได้รับทักษะทางด้านเทคนิคและสังคม ซึ่งจะสามารถบรรลุคํว่หมายของบริษัทได้ นอกจากนี้ได้มีการทำการสำรวจจาก Herwitt Association ในปี 2001 กับพนักงาน 13,000 คน ได้พบว่าพนักงานที่ยอดเยี่ยมจะมีคุณลักษณะหลักที่แตกต่างจากพนักงานคนอื่น 2 อย่างคือ การที่พนักงานได้โอกาสในการพัฒนาผ่านการเรียนรู้ และคุณภาพชีวิตในการทำงาน

**ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)** เป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือกันภายในบริษัท โดยความร่วมมือนี้เป็นระหว่างนายจ้าง พนักงาน และตัวแทนของบริษัท เช่น สหภาพ ซึ่งการสร้างความร่วมมือกันเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์กรยั่งยืน ดังนั้นจึงต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีรวมถึงกับสหภาพด้วย และความสัมพันธ์ที่ดีจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เกิดผลกำไร และเกิดความยั่งยืนในระยะยาวกับบริษัท

**การรักษาพนักงาน (Retaining staff)** เป็นการรักษาพนักงานพนักงานในทุกระดับให้อยู่กับบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากยิ่งในอุตสาหกรรมที่คุณภาพและนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ การไล่พนักงานออกเป็นการสร้างผลเสีย ไม่เป็นผลดีต่อบริษัท เนื่องจากการเปลี่ยนพนักงานบ่อยครั้งจะสร้างความยุ่งยากในการสื่อสารและการทักษะความรู้สำคัญให้อยู่ ยิ่งไปกว่านั้นการไล่พนักงานออกจะทำให้พนักงานที่ยังคงอยู่เกิดความกังวลใจเสียและต้องรับความเครียดจากงานที่เพิ่มขึ้นจากพนักงานที่ถูกไล่ออก ด้วยเหตุนี้จะมีการจ้างคนเข้ามาทำงานในระยะสั้น แต่ผลที่ได้จะไม่มีความคิดใหม่ๆเกิดขึ้น ดังนั้นใน honeybee leadership พนักงานจึงเป็นหัวใจและจิตวิญญาณของบริษัท ทำให้เกิดคุณค่าขึ้นในบริษัท การรักษาพนักงานไว้จึงเป็นสิ่งสำคัญแม้จะต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ยากลำบาก และก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรกลับมา

**การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)** เป็นการวางแผนอนาคตส่งมอบอำนาจ เลื่อนขั้นให้กับพนักงาน โดยจะทำกับพนักงานภายในบริษัทที่ไม่ใช่พนักงานที่เข้ามาใหม่ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่บริษัทมีการเติบโตอย่างรวดเร็วพนักงานที่มีอยู่ไม่เพียงพอต้องทำการรับสมัครพนักงานภายนอกเข้ามาเพิ่ม พนักงานที่รับเข้ามาก็จะต้องถูกคัดเลือกและเข้ากับวัฒนธรรมของบริษัทได้ นอกจากนี้พนักงานที่เข้าใหม่จะไม่ถูกแต่งตั้งขึ้นอยู่ระดับบนของบริษัท การที่จะถูกแต่งตั้งขึ้นต้องผ่านการดูเป็นเวลาปีหรือสองปีก่อนเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถเข้ากับหน้าที่และวัฒนธรรมบริษัทได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่เพียงแต่รักษาและสร้างความแข็งแกร่งให้กับวัฒนธรรมขององค์กรไว้ แต่ยังทำให้รักษากลยุทธ์และแผนระยะ

**การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)** เป็นการให้ความสำคัญกับสวัสดิการของพนักงาน โดยจะให้ความปลอดภัยแก่พนักงาน มีคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของ



บริษัท ทำการแบ่งปันข้อมูล ให้พนักงานมีส่วนร่วม มอบอำนาจ ฝึกการทำงานเป็นทีม ฝึกทักษะ และ ฝึกพนักงานผ่านหลายๆกิจกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยรักษาพนักงานให้คงอยู่กับบริษัท

**ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)** เป็นการที่ CEO ปฏิบัติตัวเป็น สมาชิกผู้บริหารระดับสูงหรือผู้พูด ไม่ปฏิบัติตัวเป็นฮีโร่ทำหน้าที่บทบาทจนมากเกินไป โดยในการทำงานคุณลักษณะของผู้นำระดับบริหารจะ มีการทำงานเป็นทีม CEOจะมีบทบาทเป็นผู้พูดหรือผู้มีอำนาจในขั้นสุดท้ายในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ และนำทีมไปสู่ความสำเร็จ ยิ่งไปกว่านี้ คุณลักษณะพิเศษของ CEO จะไม่ได้เป็นปัจจัยหลักในการเดินหน้าของบริษัท แต่จะเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีความสำคัญยิ่งกว่า โดยจะแบ่งความรับผิดชอบและกระจายอำนาจการตัดสินใจ

**จริยธรรม (Ethical behavior)** เป็นการ做事情ที่ถูกต้องตามค่านิยมหลัก(Core value) ของบริษัท โดยมีผู้จัดการ Warren Bennis ได้กล่าวไว้ว่าความโปร่งใสและการเปิดเผยจะช่วยลดการทุจริตในบริษัทได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำไม่แสดงซึ่งความโปร่งใสในการทำงานมักจะพบว่า พนักงานจะมีความศรัทธาหรือความจงรักภักดีในตัวผู้นำน้อยและจะแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมา เช่น การไม่มาทำงาน นอกจากนี้ความโปร่งใสยังเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่ไม่มีความแน่นอน ดังนั้น การปฏิบัติถูกต้องตามหลักจริยธรรมไม่เพียงแต่จะปกป้องแบรนด์และชื่อเสียงบริษัท แต่ยังสร้างความมั่นใจด้วยว่าทรัพยากรของบริษัทและทักษะงานจะถูกนำมาใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งจากงานวิจัยของ Eberl and schwaiger (2004) ยังแสดงให้เห็นว่าชื่อเสียงบริษัทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จทางการเงินในอนาคต

**มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)** เป็นการมองผลกำไรในระยะยาวแทนที่จะมองเป็นการทำกำไรในระยะสั้น ในการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบริษัท โดยสร้างผลกำไรในการจัดการระยะยาวจะต้องเผชิญกับความกดดันในการทำผลกำไรในระยะสั้นจากผู้บริหารที่หวังแต่ผลกำไร ซึ่งหลักการของแนวคิด honeybee leadership จะนำความรู้มาใช้ต่อต้านทำให้ประสิทธิภาพโดยรวมในระยะยาวจะทำได้ดีกว่า นอกไปจากนี้ในระยะยาวจะคำนึงถึงความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวางแผน การเงินหรือการผลวัด ประสิทธิภาพการทำงาน นวัตกรรม และการจัดการกับพนักงาน

**การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)** เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา และเป็นไปตามกระบวนการที่ได้พิจารณาอย่างดี ไม่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทำเพื่อจุดประสงค์อันใดอันหนึ่ง ตามที่ผู้รอบรู้การจัดการ Peter Drucker ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องท่ามกลางสถานการณ์การตลาดสถานการณ์ของโลก และความท้าทายทางการแข่งขัน ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นโอกาสให้กับบริษัทในการเปลี่ยนแปลงพัฒนาผ่านสิ่งเหล่านี้ แม้จะเป็นไปได้ยาก

ในทางปฏิบัติ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในหลายระดับของบริษัท โดยระดับพื้นฐานที่สุดจะมีสถานการณ์ใหม่ให้เข้ามาเรียนรู้ในทุกๆวัน ซึ่งบริษัทจะต้องพัฒนาและปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์นั้นๆ นอกจากนี้พบว่าหนึ่งในสามของการเกิดการเปลี่ยนแปลงมาจากสถานการณ์ภายนอกหรือมาจากการเปลี่ยนแปลงทางความคิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยิ่งไปกว่านั้นบริษัทควรจะมีการพัฒนาและเตรียมตัวให้กับพนักงานให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

**ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)** เป็นการเป็นอิสระอย่างเต็มที่จากตลาดการเงินหรือสิ่งที่มีอิทธิพลเหล่านั้นที่ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจและต่อการถูกควบคุมในการดำเนินงานของบริษัท โดยบริษัทต้องควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดี นอกจากนี้นักวิชาการบางท่าน(Avery and Bergsteiner, 2010) ได้กล่าวว่าตลาดการเงินจะทำร้ายบริษัทโดยการสร้างผลกำไร และให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นในระยะสั้น ซึ่งจะไม่สนใจผลในระยะยาวหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสุดท้ายจะมีผลต่อความยั่งยืนของบริษัท

**ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)** เป็นการปกป้องสิ่งแวดล้อม และไม่เอาเปรียบกับสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นหัวใจหลักของแนวคิด honeybee leadership โดยมี 2 แนวทางในการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมคือ ทางจริยธรรม และทางปฏิบัติ ซึ่งในทางจริยธรรมมองว่าผู้คนไม่มีสิทธิ์ในการทำร้ายสุขภาพ ความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของผู้อื่น เนื่องจากทุกคนมีสิทธิ์ในการได้รับอากาศ น้ำ และทรัพยากรต่างๆที่สะอาดร่วมกัน โดยไม่มีการปนเปื้อนสารพิษในสิ่งแวดล้อม ส่วนในทางปฏิบัติมองว่าแรงจูงใจในการการปกป้องสิ่งแวดล้อมมาจากนักลงทุน บริษัทประกันภัย ลูกค้าและพนักงาน กฎหมายหรือจริยธรรม การควบคุมดูแลความสัมพันธ์กับสาธารณะ และการปกป้องแบรนด์

**ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))** เป็นการให้คุณค่ากับผู้คนและสังคม ไม่เอาเปรียบพวกเขา โดยกลยุทธ์ทางธุรกิจที่รวมเข้ากับความรับผิดชอบต่อสังคม จะทำให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนี่เป็นการปกป้องชื่อเสียงของบริษัททางหนึ่ง เช่น การทำ CSR โยการบริจาคให้แก่ชุมชน การรับสมัครคนไม่มีประสบการณ์ และทำงานอาสาสมัครให้แก่ชุมชน

**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)** เป็นการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนเสียทุกคน ไม่เฉพาะผู้ถือหุ้นเท่านั้น โดยจะให้ความสนใจทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้นร่วมกัน ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้จะรวมไปถึงพนักงาน ลูกค้า ผู้ผลิต ผู้จัดการ กรรมการบริษัท ผู้อุปการะ รัฐบาล กฎหมาย พันธมิตรทางธุรกิจ และคนรุ่นต่อไป เพราะว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมีผลต่อความสำเร็จของบริษัททั้งสิ้น นอกจากนี้ยังมีการศึกษาหลายงานพบว่าความพึงพอใจของลูกค้าที่มีมากสามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินที่กลับมาได้เพิ่มขึ้น

**บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)** เป็นการให้พนักงานได้รับรู้ถึงภาพในอนาคตของบริษัทและเป็นสิ่งจำเป็นในการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยวิสัยทัศน์นี้จะต้องทำให้เห็นทิศทางที่ชัดเจนหรือยกระดับบริษัทในอนาคต ซึ่งพนักงานจะต้องมีส่วนร่วมกับวิสัยทัศน์เนื่องจากจะทำให้พนักงานเข้าใจได้อย่างชัดเจนในทิศทางและเป้าหมายที่จะต้องไปถึง ดังนั้นการให้พนักงานมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์จะเป็นการรับประกันถึงการประสบความสำเร็จ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ทั้งหมดจะต้องคำนึงการรับสมัครและคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของบริษัทเข้ามาด้วย

### 2.2.2 Higher level practices

เป็นลำดับขั้นที่ 2 ของพีระมิด มีขั้นตอนการปฏิบัติอยู่ 6 ข้อ โดยข้อที่ปรากฏเพิ่มขึ้นมาจากการที่ได้ปฏิบัติข้อขั้นพื้นฐาน ซึ่งข้อเหล่านี้จะช่วยเพิ่มและพัฒนาศักยภาพที่สูงเพิ่มขึ้นของบริษัท ซึ่งประกอบด้วยข้อต่อไปนี้ (Avery and Bergsteiner, 2010)

**การตัดสินใจ (Decision making)** เป็นการให้การตัดสินใจร่วมกัน โดยผู้ที่ทำการตัดสินใจนี้ควรจะกระจายอยู่ในบริษัท ไม่ใช่เป็นการตัดสินใจที่อยู่ในระดับของผู้จัดการอย่างเดียว ซึ่งพนักงานระดับปฏิบัติการควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับสูงของบริษัทด้วย ถึงแม้ว่าจะเป็นการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ โดยทั้งหมดนี้จะทำให้พนักงานได้รับอำนาจในการตัดสินใจ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท

**การจัดการตนเอง (Self-management)** เป็นการให้พนักงานจัดการดูแลตัวเองได้ โดยผู้จัดการไม่ต้องเป็นคนจัดการ ซึ่งการจัดการตนเองคือการควบคุมเกี่ยวกับพฤติกรรม การริเริ่ม และเป็นผู้นำของตนเอง อย่างไรก็ตามไม่ใช่ว่าพนักงานทุกคนจะสามารถทำได้หรือจัดการตัวพวกเขาเองได้เป็นเพราะความไม่ต้องการและจากทักษะส่วนตัวของเขา จึงมีความต้องการในการขอคำแนะนำ นอกจากนี้การให้พนักงานจัดการดูแลตนเองผ่านการให้ทิศทางและวิสัยทัศน์ของผู้นำ บางคนจะสามารถกำหนดและตามวิสัยทัศน์ของตนเองได้ ทำให้เดินหน้าได้อย่างถูกต้องโดยใช้ประโยชน์จากทักษะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

**การทำงานร่วมกัน (Team orientation)** เป็นการให้อำนาจแกทีม ไม่เป็นแบบรวมศูนย์อยู่ที่ผู้จัดการ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมและการมีความร่วมมือกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างยิ่งในการที่จะประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายและพัฒนาทางความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท อย่างไรก็ตามการทำงานเป็นทีมไม่ทำได้ในระยะเวลาอันสั้น ต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมขึ้นมา การทำงานเป็นทีมจะช่วยในการแบ่งปันข้อมูลและความรู้ใน

การทำงานร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการสร้างความไว้วางใจกัน ไม่แข่งขันกัน ตัวอย่างเช่นความสำเร็จของ BMW ในการสร้างความร่วมมือกันอย่างเป็นทีมก่อให้เกิดคุณภาพของงาน (Avery, 2005)

**วัฒนธรรม (Culture)** เป็นการสามารถรักษาและให้รับรู้ถึงวัฒนธรรมของบริษัทได้และไม่มองแค่ผลความสำเร็จในระยะสั้น ซึ่งวัฒนธรรมของบริษัทจะรวมถึงข้อกำหนดในบริษัทและบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการในบริษัท โดยผู้คนในบริษัทเดียวกันจะแบ่งปันความรู้สึก ความเชื่อ และคุณค่าร่วมกัน นอกจากนี้จะยังส่งต่อเรื่องราวที่ดีของบริษัทให้คนภายนอกรับทราบด้วย อย่างไรก็ตามกระบวนการในการรักษาวัฒนธรรมของบริษัทที่ดีต้องใช้เวลาซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลา เพราะความแตกต่างของผู้คน ความแตกต่างทางภูมิหลัง ความแตกต่างของความรู้ และความแตกต่างของความเชื่อ

**การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)** เป็นการส่งต่อความรู้ให้กับคนในบริษัท ไม่กักอยู่ที่บางคน ดังนั้นบริษัทควรที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กันระหว่างพนักงาน ยิ่งไปกว่านั้นการแบ่งปันความรู้ต้องไม่ใช่แค่ในภายในเท่านั้น เช่น กรณีศึกษาของศาสตราจารย์ Karl-Erik Sveiby รายงานว่าการจัดการให้ความรู้สามารถช่วยลดความกลัวของคนใช้ได้และเพิ่มคุณค่าให้แก่โรงพยาบาล Norwegian ดังนั้นการแบ่งปันข้อมูลให้กับลูกค้าจะช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับบริษัทในมุมมองของลูกค้า

**ความไว้วางใจ (Trust)** เป็นการไว้วางใจในตัวพนักงาน และเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน ไม่คอยควบคุมและติดตามพนักงาน แม้ความไว้วางใจจะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ซ้ำซ้อน และยากในการวัด แต่ความไว้วางใจกันก็เป็นการสร้างความจงรักภักดีของพนักงาน และเป็นประโยชน์ต่อบริษัท ซึ่งในทางปฏิบัติความไว้วางใจจะแสดงออกมาในความสัมพันธ์ในหลายๆระดับของบริษัททั้งพนักงาน ผู้ผลิต นักลงทุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 2.2.3 Key performance Driver

เป็นขั้นตอนของพิธีมิตที่ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากและช่วยขับเคลื่อนศักยภาพขององค์กรให้เดินหน้าไปอย่างยั่งยืน โดยมีทั้งหมด 3 ข้อที่เกิดจากการได้ปฏิบัติในขั้นแรกและขั้นที่สองของพิธีมิต และยังเกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง ซึ่ง 3 ประกอบด้วยข้อดังนี้ (Avery and Bergsteiner, 2010)

**นวัตกรรม (Innovation)** เป็นการนำนวัตกรรมมาใช้ในทุกระดับของบริษัทไม่ใช่เพียงที่ใดที่หนึ่ง ซึ่งจะใช้ในทั้งตัวสินค้า การบริการ กระบวนการ และการจัดการ โดยนวัตกรรมถือว่าเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ช่วยเพิ่มความสามารถด้านต่างๆภายในบริษัท นอกจากนี้นวัตกรรมใหม่ๆสามารถจากได้หลายแหล่ง เช่น จากข้อเสนอแนะของลูกค้า ผู้ผลิต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนอื่นๆ

ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ และสร้างโอกาสให้กับบริษัท ส่งผลให้เกิดความยั่งยืนภายในบริษัท

**ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)** ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงาน โดยความผูกพันจะสะท้อนถึงความรู้สึกร่วมของพนักงานที่มีต่อบริษัท และจะทำให้อยู่กับนายจ้างและจูงใจให้เขาทำดีที่สุด (Allen and Meyer, 1990) ยิ่งไปกว่านั้นเราสามารถตรวจสอบความผูกพันของพนักงานได้ด้วย 3 คำถามคือ 1. พนักงานพูดถึงบริษัทในทางบวกไหม 2. แสดงความตั้งใจจะอยู่กับบริษัทไหม และ 3. ปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรใหม่ ซึ่งคำถามเหล่านี้จะเป็นสัญญาณเตือนถ้าหากมีพนักงานมีความผูกพันต่ำและมีความพร้อมที่จะลาออกจากงาน นอกจากนี้การที่ความผูกพันของพนักงานเชื่อมโยงถึงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานจึงส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าจากดูแลของพนักงานด้วย ดังนั้นการที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความพึงพอใจของลูกค้า

**คุณภาพ (Quality)** การสร้างในเรื่องคุณภาพนี้จะอยู่ในวัฒนธรรมของบริษัทไม่ใช่สิ่งที่ต้องทำเพื่อการควบคุมคุณภาพ โดยจากการศึกษาพบว่า 27% จากหนึ่งพันอันดับต้นของ CEO มองว่าคุณภาพของสินค้าและบริการมีความสำคัญที่สุดต่อการวัดความสำเร็จของบริษัท ซึ่งการสร้างคุณภาพที่สูงที่สุดนี้เป็นการปฏิบัติตามแนวคิด honeybee leadership โดยจะเป็นส่วนประกอบในการสร้างวัฒนธรรมของบริษัทที่ซึ่งผู้บริหารระดับบนจะต้องให้การสนับสนุนกับผู้คน และนอกจากนี้ในเรื่องคุณภาพทางบริษัทที่ต้องการพนักงานที่มีคุณภาพผู้มีความจงรักภักดี มีทักษะ และมีศักยภาพในการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการด้วย

#### 2.2.4 Performance Outcome

ผลลัพธ์ของความยั่งยืนขององค์กรนี้จากการนำหลักปฏิบัติของแนวคิด Honeybee practices ใน 23 ข้อไปปฏิบัติ และสามารถสร้างศักยภาพให้กับองค์กร ความพึงพอใจให้แก่ผู้คนอย่างรอบด้าน และคำนึงถึงผลที่จะกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ต้องมีการวัดผล แต่ทั้งนี้ในการชี้วัดผลความสำเร็จไม่สามารถนำผลกำไรทางการเงินมาเป็นตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว เนื่องจากไม่สามารถสะท้อนถึงความยั่งยืนขององค์กรได้ทั้งหมด ดังนั้นจึงมีตัวชี้วัดอื่นที่สามารถสะท้อนถึงความยั่งยืนขององค์กรด้วย โดยรวมมีทั้งสิ้น 5 ตัววัดด้วยกันคือ 1. Brand and reputation 2. Customer satisfaction 3. Financial performance 4. Long-term shareholder value 5. Long-term stakeholder value ซึ่งสิ่งสุดท้ายจะทำให้ทราบถึงสถานะขององค์กร และนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานเป็นองค์ที่ยั่งยืน (Avery and Bergsteiner, 2010)

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมพบว่าเรื่องภาวะผู้นำที่ยั่งยืน(Sustainable leadership) มีการศึกษากันอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ (Avery, 2005; Avery & Bergsteiner, 2010) แต่ยังมี การศึกษาไม่มากในบริบทของประเทศไทย (Kantabutra, 2011) ซึ่งจากแนวความคิดภาวะผู้นำที่ ยั่งยืน(sustainable leadership) ได้นำแนวคิด Rhineland leadership และ Honeybee leadership มาใช้ โดยแนวคิด Rhineland leadership ที่มี 19 ปัจจัย ได้ถูกปรับการต่อยอดมาเป็นแนวคิด Honeybee leadership ที่มี 23 ปัจจัย

ในแนวคิด Rhineland leadership มีการศึกษาจำนวน 6 กรณีด้วยกัน คือ กสิกรแบงก์ (Kantabutra & Thepa-Apiraks, 2014), เอสซีจี (Kantabutra & Avery, 2011), ไทยเพรสซิเด็น ฟูด (Kantabutra, 2014), โรงพยาบาลเทพารินทร์ (Kantabutra, 2011), Bathroom design(Kantabutra, 2012) และ sa paper preservation house (Kantabutra & Suriyankietkaew, 2013) โดยทั้ง 19 ปัจจัย ของ Rhineland leadership มีอยู่ 5 ปัจจัยที่มีค่าสูงสุดรวมกันคือ Long-term perspective, quality, retaining staff, social responsibility และ broad stakeholder focus และทุกบริษัทมีค่าในส่วน ของ CEO concept น้อยที่สุด ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบในกรณีศึกษาต่างๆตามแนวคิด Rhineland leadership

No	Rhineland element	Extent to conform			
		None	Least	Moderate	Most
1	CEO concept	Kb,Th,SPP	SCG	TF,Bath	
2	Decision making			Kb,SCG,TF,Bath	
3	Ethical behavior			SPP	Kb,SCG,TF,Th,Bath
4	Financial market		Th		Kb,SCG,TF
5	Innovation			TF	Kb,SCG,Th,Bath,SPP
6	Knowledge management			TF,Bath	Kb,SCG,Th,SPP
7	Long-term perspective				Kb,SCG,TF,Th,Bath,SPP
8	Management development			Th	Kbank,SCG,TF,Bath,SPP
9	Organization culture			SPP	Kbank,SCG,TF,Th,Bath
10	People Priority			Th	Kb,SCG,TF,Bath,SPP
11	Quality				Kb,SCG,TF,Th,Bath,SPP
12	Retaining staff				Kb,SCG,TF,Th,Bath,SPP
13	Skilled workforce			Bath,SPP	Kb,SCG,TF,Th

**ตารางที่ 2.1** การเปรียบเทียบในกรณีศึกษาต่างๆตามแนวคิด Rhineland leadership (ต่อ)

No	Rhineland element	Extent to conform			
		None	Least	Moderate	Most
15	Environmental responsibility			Bath	SCG,TF,SPP
16	Stakeholder				Kb,SCG,TF,Th,Bath,SPP
17	Teams			Kb,SCG,TF,Th,Bath	
18	Uncertainty and change			SPP	Kb,SCG,TF,Th,Bath
19	Union-management relations				Kb,SCG

Note: Kb = Kasikornbank; SCG = Siam Cement Group; TF = Thai President Foods; Th = Theptarin Hospital; Bath = Bathroom Design; SPP = Sa Paper Preservation House; none = does not conform; Least = least evident; Moderate = moderate evident; Most = most evident

ในแนวความคิดของ honeybee leadership ก็มีการนำมาใช้กับบริษัทต่างๆในเชิงคุณภาพ คือ The conglomerate (Kantabutra and Avery, 2013), Mahidol university (Kantabutra and Saratun, 2013), ADISA (Manajaroen, 2014), Toezone International Co., Ltd (Rungruangmaitree, 2016) และ Haco group (Sittipaneed, 2016) ซึ่งได้ผลดังตารางที่ 2.2

**ตารางที่ 2.2** การเปรียบเทียบในกรณีศึกษาต่างๆตามแนวคิด Honeybee leadership

No	Honeybee element	Extent to conform			
		None	Least	Moderate	Most
1	Developing people			Toe	Con,Mah,ADI,Haco
2	Labor relations		Mah	Toe	Con,ADI,Haco
3	Retaining staff			Toe	Con,Mah,ADI,Haco
4	Succession planning			Mah,Toe,Haco	Con,ADI
5	Valuing staff			Haco	Con,Mah,ADI,Toe
6	CEO and top team	Mah,ADI	Con	Toe	Haco
7	Ethical behavior				Con,Mah,ADI,Toe
8	Long- or short-term perspective			Toe	Con,Mah,ADI,Haco
9	Organizational change			Toe,Haco	Con,Mah,ADI
10	Financial markets orientation				Con,Haco

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบในกรณีศึกษาต่างๆตามแนวคิด Honeybee leadership (ต่อ)

No	Honeybee element	Extent to conform			
		None	Least	Moderate	Most
11	Responsibility for environment		Mah, ADISA, Haco	Toe	Con
12	Social responsibility (CSR)		Haco	ADI	Con, Mah, Toe
13	Stakeholders			Haco	Con, Mah, ADI, Toe
14	Vision's role in the business				Con, Mah, ADI, Toe, Haco
15	Decision making		ADI	Con, Mah, Haco	Toe
16	Self-management			Con, Mah, Haco	ADI, Toe
17	Team orientation			Con, Mah, ADI	Toe, Haco
18	Culture				Con, Mah, ADI, Toe, Haco
19	Knowledge sharing and retention			ADI, Toe	Con, Mah, Haco
21	Innovation	Toe		Haco	Con, Mah
22	Staff engagement		Haco	ADI	Con, Mah, Toe
23	Quality				Con, Mah, ADI, Toe, Haco

Note: Con = The conglomerate; Mah = Mahidol university; Toe = Toezone International Co., Ltd; ADI = ADISA; Haco = Haco Group; none = does not conform; Least = least evident; Moderate = moderate evident; Most = most evident

นอกจากนี้ได้มีการนำไปใช้ในเชิงปริมาณในด้านแนวคิด honeybee leadership กับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทSMESในประเทศไทย(Suriyankietkaew and Avery, 2014) พบว่ามีความสัมพันธ์กัน 20 ปัจจัย โดย Valuing staff, Ethical behavior, Organizational change, Vision's role in the business, culture และ quality มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และ staff engagement มีผลมากที่สุด ในส่วนแนวคิด honeybee leadership กับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของSMESประเทศไทย (Suriyankietkaew and Avery, 2014) พบว่ามีทุกปัจจัยยกเว้น Financial markets orientation มีความสัมพันธ์กัน โดย labor relations, Retaining staff, Vision's role in the business, innovation, staff engagement และ quality มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในส่วนแนวคิด honeybee leadership กับความสามารถทางการเงินของSMESประเทศไทย (Suriyankietkaew and Avery, 2016) พบว่ามีความสัมพันธ์กัน 16 ปัจจัย โดย Labor relations, valuing staff, social responsibility และ Vision's role in the business ที่มีผลต่อความสามารถในระยะยาวอย่างมีนัยยะ ในส่วนแนวคิด honeybee leadership กับความพึงพอใจของลูกค้า



(Suriyankietkaew, 2016)พบว่า 16 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ โดยมีปัจจัยด้าน Vision's role in the business, innovation, staff engagement และ quality ที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยยะ นอกจากนี้ได้มีการนำไปใช้หาความสัมพันธ์ในอุตสาหกรรมต่างๆคือ อุตสาหกรรมโรงแรมและรีสอร์ท(Isarakankul, 2015) สุขภาพ(Son, 2015) โรงเรียนมัธยมศึกษา(Yacharn, 2015) โรงสีข้าว(Wongwiboonsat, 2015) ไอศกรีม(Prajerdlah, 2015) โรงเรียนสอนดนตรี (Rumjounjorn, 2015) และกาแฟ(Samakorn, 2015) เพื่อหาความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยกับผลลัพธ์ของประสิทธิภาพ (performance outcome) พบว่า Ethical behavior, Culture, Knowledge sharing and retention และ Quality ที่มีความสัมพันธ์เหมือนกัน และ Team orientation ไม่มีความสัมพันธ์เหมือนกัน

## 2.4 แนวความคิดธุรกิจครอบครัว

### 2.4.1 นิยามธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัว (Family business) เป็นคำที่มีผู้นิยามไว้อย่างมากมายและมีความหมายค่อนข้างกว้าง โดยมีผู้ได้นิยามไว้ต่างๆดังนี้

นวพล วิริยะกุลกิจ และคณะ (2552) ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวว่า รูปแบบทางธุรกิจที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางการเงินของครอบครัว เป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมให้สมาชิกของครอบครัวมีงาน หาเลี้ยงตนเองได้ และมีความเป็นอยู่ที่ดี

Ward (2005) ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวว่า เป็นธุรกิจที่มีการส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่น โดยมีการควบคุมและจัดการ มีวิวัฒนาการของครอบครัวเป็นสิ่งที่กำหนดความซับซ้อนและการเติบโตของธุรกิจ

Andrew Drake (2009) ได้ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวว่า ครอบครัวที่ถือครองเสียงส่วนใหญ่ในการออกเสียง หรือสามารถควบคุมบริหารกิจการ และหนึ่งคนหรือมากกว่าในครอบครัวเกี่ยวข้องกับการจัดการในธุรกิจ และจะมีการสืบทอดมากกว่า 1 รุ่นในอนาคต

จากที่ได้กล่าวข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่าธุรกิจครอบครัวคือ รูปแบบของธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่มีสมาชิกในครอบครัวเป็นผู้ถือสิทธิ์ครองเสียงส่วนใหญ่ สามารถควบคุมการบริหารกิจการได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีการสืบทอดกิจการ ไปยังรุ่นต่อไป

### 2.4.2 องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว

Targiuri และ Davis (1992) ได้กล่าวถึง สิ่งที่เป็นองค์ประกอบของธุรกิจครอบครัวไว้ 3 ส่วน ด้วย Three circle model of family business ว่า ประกอบด้วย ครอบครัว (Family) ธุรกิจ (Business) และความเป็นเจ้าของ (Ownership) ที่มีความสัมพันธ์กัน

องค์ประกอบที่ 1 ครอบครัว (Family) เป็นการให้ความสำคัญที่สุดในการรักษาความสัมพันธ์กับสมาชิกคนในครอบครัว รวมถึงการรักษาชื่อเสียงของตระกูล การรักษาน้ำใจซึ่งกันและกัน และการรักษาสมบัติของครอบครัวให้คงอยู่ โดยให้เป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคน ซึ่งทั้งนี้สมาชิกของครอบครัวจะให้ความสำคัญและความแตกต่างทางบุคลิกภาพ นิสัย ความต้องการ และแรงจูงใจของแต่ละคน นอกจากนี้ยังรวมถึง ค่านิยม วัฒนธรรม คุณค่าร่วมกัน และความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในครอบครัว และอาจส่งผลต่อไปถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจของครอบครัว

องค์ประกอบที่ 2 ธุรกิจ (Business) เป็นการให้ความสำคัญต่อผลประกอบการ วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย การบริหารจัดการธุรกิจ และชื่อเสียงของธุรกิจครอบครัว ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจจะประกอบไปด้วยสมาชิกที่ทำงานในบริษัทไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหารหรือเป็นพนักงานคนหนึ่ง และบุคคลภายนอกที่บริษัทจ้างเข้ามาทำงานร่วมกันในบริษัทโดยอาจมีหุ้นหรือไม่มีหุ้นในธุรกิจก็ได้

องค์ประกอบที่ 3 ความเป็นเจ้าของ (Ownership) คือ การมีอำนาจในการกำหนดแนวทางนโยบายของธุรกิจ ซึ่งรวมไปถึงการสามารถแต่งตั้งผู้บริหารธุรกิจของครอบครัวได้ องค์ประกอบความเป็นเจ้าของจึงเป็นการใช้อำนาจของสมาชิกในครอบครัวเพื่อควบคุมบริหารจัดการให้ตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกในครอบครัว นอกจากนี้ความเป็นเจ้าของจะเน้นการแบ่งปันผลกำไรระหว่างผู้ถือหุ้น โดยในธุรกิจครอบครัวสมาชิกในครอบครัวจะเป็นผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ ส่วนลูกพี่ลูกน้องหรือเครือญาติ คนภายนอกตระกูลอาจมีความเป็นเจ้าของบ้าง ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการถือหุ้น

## 2.5 ความสำคัญของอุตสาหกรรมมันสำปะหลัง

อุตสาหกรรมมันสำปะหลังเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้กับเกษตรกรและผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก เนื่องจากมันสำปะหลังมีผลผลิตเป็นจำนวนมากในประเทศไทย ทั้งยังมีผลผลิตเป็นอันดับ 2 ของโลก และเป็นอันดับ 1 ของเอเชียในปี พ.ศ.2558 (FAO, 2016) ซึ่งเมื่อนำมันสำปะหลังไปแปรรูปจะสามารถนำไปใช้เป็นตัวดูดซับหลักได้ในหลายอุตสาหกรรม เช่น

สารให้ความหวาน กระจาย ผงชูรส และส่วนประกอบอาหาร เป็นต้น และสามารถสร้างรายได้เข้าประเทศจากการส่งออกได้เป็นจำนวนมาก

### 2.5.1 ลักษณะของมันสำปะหลัง

มันสำปะหลังเป็นพืชที่มีการสะสมอาหารในรูปของแป้งไว้ที่ราก โดยทั่วไปหัวมันที่มีอายุ 12 เดือนหากได้รับน้ำฝนในปริมาณที่เพียงพอจะมีแป้งถึงร้อยละ 70-80 จึงเป็นพืชที่สำคัญชนิดหนึ่งในลักษณะเป็นแหล่งพลังงานทางด้านแหล่งคาร์โบไฮเดรตแก่คนและสัตว์ที่ดี

มันสำปะหลังเป็นพืชที่ปลูกในเขตร้อน เป็นพืชที่สามารถทนแล้งได้ และสามารถปลูกได้ในดินทุกชนิดแม้แต่ดินที่มีความอุดมสมบูรณ์ต่ำ ซึ่งการปลูกมันสำปะหลังจะเหมาะกับการปลูกในดินร่วนปนทราย โดยมันสำปะหลังมีหลากหลายประเภท แต่มันสำปะหลังที่ปลูกเพื่อการค้ำนั้น มีเพียง *Manihot esculenta* Crantz (เดิมชื่อ *Manihot utilissima* Pohl) ซึ่งมันสำปะหลังที่ปลูกแบ่งเป็น 2 ชนิดคือ มันสำปะหลังชนิดหวาน (Sweet type) และมันสำปะหลังชนิดขม (Bitter type) โดยที่ประเทศไทยสามารถปลูกมันสำปะหลังได้ทุกภาค และตลอดปี แต่เกษตรกรส่วนใหญ่จะปลูกช่วงต้นฤดูฝน (เดือนพฤษภาคมถึงเดือนมิถุนายน) และช่วงปลายฤดูฝน (เดือนตุลาคมถึงเดือนพฤศจิกายน) เนื่องจากการปลูกในช่วงฤดูฝนจะให้ผลผลิตสูงกว่าในช่วงฤดูอื่นๆ นอกจากนี้ในประเทศไทยหัวมันสำปะหลังที่ผลิตได้ส่วนใหญ่จะใช้เป็นวัตถุดิบที่สำคัญในอุตสาหกรรมมันเส้น มันอัดเม็ด และแป้งมันสำปะหลัง (ศ.ดร. มิ่งสรรพ์ ขาวสะอาดและคณะ, 2546) ดังนั้นมันสำปะหลังจึงเป็นพืชเศรษฐกิจที่มีความสำคัญอย่างมากในประเทศไทย และในรายงานของ Food and Agriculture Organization of the United Nation ยังพบว่าผลผลิตมันสำปะหลังโลกในประเทศไทยมีผลผลิตเป็นอันดับ 2 ของโลก และเป็นอันดับ 1 ของเอเชีย (FAO, 2016)

### 2.5.2 ผลิตภัณฑ์มันสำปะหลังของประเทศไทย

ผลิตภัณฑ์ของแป้งมันสำปะหลังเกิดจากการนำมันสำปะหลังมาแปรรูปเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในแต่ละอุตสาหกรรม และเพื่อให้ตรงตามความต้องการ ซึ่งในการแปรรูปของมันสำปะหลังในประเทศไทยมีรูปแบบหลักดังต่อไปนี้ (ศ.ดร. มิ่งสรรพ์ ขาวสะอาดและคณะ, 2546)

อุตสาหกรรมมันเส้น (Cassava chips) เป็นการแปรรูปที่มีความใกล้เคียงกรรมมากที่สุด เพราะสามารถเก็บเกี่ยวหัวมัน สดแล้ว นำหัวมันส่งเข้าลานมันเพื่อทำการแปรรูปเป็นมันเส้นได้ โดยบางส่วนจะถูกส่งออกไปจำหน่ายในต่างประเทศ เช่น จีน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น ในขณะที่บางส่วนจะถูกนำไปแปรรูปเป็นมันอัดเม็ด แต่อย่างไรก็ตามการใช้ประโยชน์จากมันเส้นภายในประเทศยังมีค่อนข้างจำกัด โดยอุตสาหกรรมที่มีการใช้มันเส้น ได้แก่ อุตสาหกรรมอาหารสัตว์ และอุตสาหกรรม

การหมัก ซึ่งมันเส้นสามารถใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ได้จากกระบวนการหมัก เช่น กรดซิตริก และเอทานอล เป็นต้น

อุตสาหกรรมมันอัดเม็ด (Cassava pellets) มันอัดเม็ดเป็นการนำมันเส้นมาผ่านการแปรรูปด้วยกระบวนการ Extrusion เพื่อทำการลดปริมาตร และลดมวลภาวะขณะที่มีการขนย้าย จึงทำให้สะดวกต่อการขนส่งมากขึ้น ผลผลิตของการแปรรูปจากมันเส้นเป็นมันอัดเม็ดขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ประสิทธิภาพของเครื่องอัดเม็ด ความชื้นของมันเส้น และสิ่งเจือปนต่างๆ เป็นต้น โดยทั่วไปมันอัดเม็ดที่ผลิตได้จะส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับอาหารสัตว์ เนื่องจากมีปริมาณแป้งสูง นอกจากนี้มันอัดเม็ดยังสามารถผลิตและส่งจำหน่ายได้ตลอดทั้งปี เนื่องจากมีราคาไม่สูงนักเมื่อเทียบกับผลิตผลของธัญพืชอื่นๆ รวมทั้งยังขนส่งได้ง่าย ไม่ก่อให้เกิดมลภาวะของฝุ่นละออง

อุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (Cassava starch) ในประเทศที่มีการปลูกมันสำปะหลัง ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการนำมันสำปะหลังมาผลิตเป็นแป้งมากที่สุด และเป็นผู้ผลิตแป้งมันสำปะหลังรายใหญ่ ซึ่งนอกจากนี้แป้งมันสำปะหลังยังเป็นอุตสาหกรรมแป้งที่มีการผลิตมากที่สุดในประเทศไทย ในกระบวนการผลิตแป้งมันสำปะหลังในประเทศไทยปัจจุบัน ใช้กระบวนการผลิตแป้งมันสำปะหลังแบบสไลด์แห้ง เป็นกระบวนการที่ใช้เวลาในการผลิตน้อยกว่า 30 นาที โดยเริ่มกระบวนการตั้งแต่เป็นหัวมันสดเข้าโรงงานจนเป็นแป้งแห้ง ซึ่งแป้งมันสำปะหลังที่ผลิตได้จะมีลักษณะเป็นผงละเอียดสีขาว และมีสิ่งปนเปื้อนต่ำ โดยมีปริมาณแป้งอยู่มากกว่าร้อยละ 95 และมีปริมาณโปรตีน ไชมันรวมถึงฟอสฟอรัสค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับแป้งชนิดอื่น และหากได้รับความร้อนจะมีความหนืดสูง ได้เป็นแป้งเปียกที่ใส และมีอัตราการคืนตัวต่ำ (Retrogradation) แต่อย่างไรก็ตามบางครั้งแป้งมันสำปะหลังดิบ (Native Starch) ก็มีคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการต่อการใช้ในระดับอุตสาหกรรม จึงมีการปรับเปลี่ยนคุณสมบัติให้มีความเหมาะสมต่อการใช้งานมากขึ้น โดยกระบวนการดัดแปรแป้ง (Starch modification) ซึ่งแป้งที่ได้จะเรียกว่าแป้งดัดแปร

อุตสาหกรรมแป้งดัดแปร ในประเทศไทยใช้กระบวนการดัดแปรทั้ง 3 วิธีคือการดัดแปรทางกายภาพ (Physical modification) ทางเคมี (Chemical modification) และทางชีวภาพ (Biological modification) ทำให้ได้แป้งดัดแปร 3 ประเภท คือแป้งฟริเจลารีไนซ์ แป้งดัดแปรทางเคมี และอนุพันธ์แป้งจากการย่อย โดยแป้งดัดแปรที่มีความสำคัญและมีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในเชิงอุตสาหกรรมมากที่สุด คือ แป้งดัดแปรทางเคมี ซึ่งนอกจากนี้ในการดัดแปรแป้งโดยใช้เทคโนโลยีแต่ละประเภท ในบางครั้งอาจใช้เทคโนโลยีหลายวิธีร่วมกันเพื่อช่วยปรับปรุงคุณภาพของแป้งให้มีความเหมาะสมต่อการใช้งานมากขึ้นได้

### 2.5.3 ประโยชน์และความสำคัญของผลิตภัณฑ์มันสำปะหลัง

ผลิตภัณฑ์จากมันสำปะหลังถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะถือเป็นสินค้าเศรษฐกิจของประเทศไทย และนอกจากนี้ผลิตภัณฑ์จากมันสำปะหลังยังสามารถนำไปใช้ประโยชน์เป็นวัตถุดิบป้อนให้กับอีกหลายอุตสาหกรรมดังนี้ (สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร(องค์การมหาชน))

อุตสาหกรรมสิ่งทอ เส้นด้ายที่จะใช้ในการทอผ้าต้องผ่านกระบวนการชุบแป้งก่อน เพื่อให้เส้นด้ายเกิดความเรียบลื่นไม่มึน และเป็นตัวหล่อลื่นป้องกันเส้นด้ายติดกันระหว่างการเคลื่อนที่ของลูกทอผ้า นอกจากนี้ในการพิมพ์ลายผ้า แป้งสามารถช่วยทำให้พิมพ์ลายได้สม่ำเสมอ และยิ่งไปกว่านี้การใช้แป้งมันสำปะหลังในการทอผ้า นั้น บางโรงงานยังใช้แป้งดัดแปร (modified starch) เนื่องจากให้คุณสมบัติที่เหมาะสมกว่า

อุตสาหกรรมไม้อัด มีการนำไปใช้ในอุตสาหกรรมไม้อัด โดยลักษณะการผลิตไม้อัดเป็นการนำไม้มาประกบติดกันด้วยกาว และคุณสมบัติของแป้งมันสำปะหลังเมื่อได้รับความร้อนจะมีความเหนียวและเหนียวลักษณะเหมือนกาว ดังนั้นแป้งมันสำปะหลังจึงถูกนำมาเป็นส่วนผสมในการทำกาว เพื่อให้ไม้อัดติดกันแข็งแรงและทนทานเป็นแผ่นหนา นอกจากนี้การใช้แป้งเป็นส่วนผสมยังช่วยลดต้นทุนการผลิตกาว เนื่องจากการใช้แป้งมันสำปะหลังเป็นส่วนผสมให้ราคาที่ถูกกว่าการใช้แป้งประเภทอื่น ซึ่งกาวที่ผลิตมีแป้งเป็นส่วนผสมถึง 50 เปอร์เซ็นต์ ยิ่งไปกว่านี้แป้งมันสำปะหลังยังมีคุณสมบัติพิเศษกว่าแป้งประเภทอื่น ๆ คือ เนื้อแป้งมีความละเอียด ทำให้ไม่มีการตกตะกอน เมื่อนำมาใช้ผสมทำกาว

อุตสาหกรรมกระดาษ การทำกระดาษนั้นเป็นการใช้เยื่อกระดาษที่ทำจากไม้ชนิดต่างๆ มาทำเป็นเยื่อเล็กๆ แล้วนำเยื่อกระดาษเหล่านั้นมาเรียงกันเป็นแผ่น แต่การทำด้วยวิธีการนี้จะได้แผ่นกระดาษที่ไม่เรียบ จึงต้องมีการฉาบผิวด้วยแป้งเพื่อทำให้กระดาษเรียบ และแป้งเข้าไปอยู่ตามรูของใยกระดาษ ซึ่งช่วยทำให้กระดาษไม่ซีดหมักเวลาเขียนหรือพิมพ์สี นอกจากนี้กาวจากแป้งยังสามารถช่วยทำให้กระดาษเหนียวเพิ่มขึ้นได้

อุตสาหกรรมกาว เนื่องจากแป้งมันสำปะหลังมีคุณสมบัติพิเศษ คือ เมื่อถูกความร้อนหรือถูกสารเคมีจะมีความเหนียว และมีคุณสมบัติสามารถรักษาสภาพความเหนียวไว้ได้ไม่มีการคืนตัว โดยกาวเหล่านี้ส่วนใหญ่จะถูกนำไปใช้ในการผลิตของจดหมาย สติกเกอร์ gummed paper และ gummed tape

อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม แป้งมันสำปะหลังมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ เป็นแหล่งอาหารประเภทคาร์โบไฮเดรต และมีคุณสมบัติอื่นที่สำคัญในอุตสาหกรรมอาหารอีก คือ เป็นตัวช่วยทำให้เกิดความข้น (Thickmer) ในอาหาร ช่วยให้อาหารเกิดความคงตัว (Stabilizer) ช่วยให้

อาหารเกาะตัวกันดีขึ้น (Binder) และช่วยในการเสริมแต่ง (Filler) นอกจากนี้แป้งมันสำปะหลังยังเป็นสิ่งที่ทำได้ง่าย และราคาค่อนข้างถูก จึงมีการนำมาใช้ในอาหารประเภทต่างๆ เช่น กลูโคส (Glucose) เด็กซ์โทรส (Dextrose) อาหารเด็ก ผลิตภัณฑ์ขนมปัง ขนมหวานสำเร็จรูปใส่ขนมพาย อาหารกระป๋อง บะหมี่ เครื่องดื่ม ไอศกรีม แยม ผลไม้กระป๋อง นมเปรี้ยว ไส้กรอก กุนเชียง ซอส และโซดาทำขนม เป็นต้น

ซอสต่างๆ เป็นการใส่แป้งเพื่อเพิ่มความเข้มข้นให้กับซอส ทั้งยังไม่ให้เกิดการตกตะกอน โดยการใส่แป้งเป็นส่วนผสมประมาณร้อยละ 3 – 4 ของน้ำหนักอาหาร และแป้งที่ใช้เป็นแป้งมันสำปะหลังคัดแปรประเภทที่มีความคงตัวสูง

วัสดุภัณฑ์ย่อยสลายได้ตามธรรมชาติ เป็นวัสดุภัณฑ์ที่คิดค้นขึ้นมาเพื่อใช้ทดแทนพลาสติกในปัจจุบันที่ย่อยสลายยาก เป็นการนำแป้งมันสำปะหลังมาแปรสภาพให้คล้ายพลาสติก และเมื่อเติมสารโพลีเมอร์ที่ย่อยสลายได้ตามธรรมชาติ ก็จะทำให้เกิดเป็นสารผสมใช้ทำวัสดุภัณฑ์สำหรับย่อยสลายได้

อุตสาหกรรมสารความหวาน เป็นการนำแป้งมันสำปะหลังมาทำเป็นน้ำตาลกลูโคส ฟรุคโตส แดรีกโตส ซอลบิทอล และใช้แทนน้ำตาลซูโครสในผลไม้ กระป๋อง แยม และอื่นๆ

อุตสาหกรรมกรดมะนาว แป้งมันสำปะหลังสามารถใช้ผลิตกรดมะนาวซึ่งเป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม ได้แก่ น้ำอัดลม น้ำผลไม้กระป๋อง เครื่องดื่มชูกำลัง และใช้ในอุตสาหกรรมยา

อุตสาหกรรมผงชูรส เป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตผงชูรส

ยารักษาโรค ใช้เป็นตัวเจือจางในยาประเภทแคปซูลและยาเม็ด

อาหารสัตว์ ใช้เป็นส่วนผสมของอาหารสัตว์หลากหลายชนิด อาทิ โค สุกร เป็ด ไก่ เป็นต้น

เอทานอล (การผลิตเอทานอล) เป็นวัตถุดิบในการผลิตเอทานอล เพื่อใช้ทดแทนเชื้อเพลิงอื่น

แอลกอฮอล์ นำไปใช้ในการผลิตสุรา และยาฆ่าเชื้อโรค

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้พบว่าในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยังขึ้นยังไม่มีความชัดเจนกับผู้ใดนำมาใช้กับธุรกิจครอบครัว และในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง ดังนั้นผู้วิจัยจึงจะทำการวิจัยลงในรายละเอียดของธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “Sustainable Leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กลงในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study methodology) โดย Yin ได้กล่าวว่า การวิจัยเฉพาะกรณีมีขอบเขตสมบูรณ์ชัดเจน สามารถกำหนดระยะเวลาและสถานที่ได้ รวมไปถึงวิธีที่เหมาะสมกับธรรมชาติของการวิจัย ซึ่งมุ่งหาคำตอบรูปแบบทำมาและอย่างไร อีกทั้งเป็นสถานการณ์ที่ผู้วิจัยควบคุมได้น้อยหรือไม่ได้เลย (Yin, 1994) จึงใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ทำการศึกษากับระดับผู้บริหาร พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กลงในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังแห่งหนึ่ง โดยการใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพจะทำให้ผู้ทำวิจัยได้รับข้อมูลอย่างละเอียดครบถ้วน ทั้งยังทราบถึงแหล่งที่มาและทัศนคติของการนำไปสู่การเป็นภาวะผู้นำยั่งยืน ซึ่งนอกจากนี้ยังทำให้ผู้ทำวิจัยเห็นสภาพแวดล้อมที่จะช่วยในการประเมินเพื่อความถูกต้องได้มากขึ้น ทั้งนี้ผู้ทำวิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

#### 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถใช้วิธีการสัมภาษณ์ การทดลอง หรือการสังเกตการณ์ได้ โดยจะมีรายละเอียดตรงตามที่ผู้ใช้ต้องการ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560) ซึ่งการวิจัยจะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสอบถามหาปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กลงในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง โดยใช้แนวคิด Honeybee Leadership เป็นเกณฑ์ในการทดสอบ

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยไม่ได้ทำการเก็บรวบรวมเอง มีผู้อื่นทำการเก็บรวบรวมไว้แล้ว เช่น รายงานที่ตีพิมพ์แล้ว ช่วยในการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย แต่บางครั้งข้อมูลที่ได้อาจไม่ตรงกับความต้องการ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560) ซึ่งการวิจัยได้ทำการหาข้อมูลจากบทความ เอกสาร และอินเทอร์เน็ต รวมถึงงานวิจัยที่มาจากหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชน เพื่อเป็นแนวทางและข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการศึกษา

### 3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และใช้กลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยในการวิจัยจะทำการกำหนดผู้สัมภาษณ์ในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังแห่งหนึ่ง จำนวน 10 คน ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 รายละเอียดผู้ถูกสัมภาษณ์

รายชื่อ	ตำแหน่ง
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1	เจ้าของกิจการ(ผู้ก่อตั้ง)
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2	เจ้าของกิจการ(ผู้ร่วมก่อตั้ง)
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3	ผู้จัดการ
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4	เสมียน
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5	พนักงานแรงงาน
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6	พนักงานแรงงาน
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7	ลูกค้า
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8	ลูกค้า
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9	ผู้ขาย (Supplier)
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รอบบริเวณบริษัท)

### 3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิธีสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience sampling) เป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย อาศัยความสะดวก กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่พร้อมให้ความร่วมมือกับผู้วิจัยในการให้ข้อมูล (Yin, 2011) โดยเลือกจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการทำวิจัย ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มุ่งเป้าเพื่อทราบถึงทัศนคติ มุมมอง ประสบการณ์ การใช้ชีวิต โดยผู้สัมภาษณ์จะมี



กรอบคำถามภายในใจ ไม่มีการกำหนดคกฏเกณฑ์เกี่ยวกับคำถาม และเป็นคำถามปลายเปิด (Yin, 2011) ซึ่งจะทำให้ทราบความรู้สึก ทศนคติ มุมมอง ประสบการณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละ คน ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ และความเกี่ยวข้องกับบริษัทที่แตกต่างกัน โดยเครื่องมือนี้จะทำให้ได้ข้อมูลที่มีความครบถ้วนชัดเจน นอกจากนี้การสัมภาษณ์เชิงลึกที่เป็นการถามแบบคำถามปลายเปิดทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างเต็มที่

วิธีการสัมภาษณ์จะนำแนวคิด Honeybee Leadership มาใช้ โดยประกอบด้วยปัจจัยที่นำไปสู่ความยั่งยืนทั้งหมด 23 ข้อ ซึ่งเป็นการนำกรอบแนวความคิดและของรูปแบบของ Avery and Bergsteiner (Avery & Bergstiener, 2011) มาประยุกต์ใช้ และทำการเลือกปัจจัยที่ใช้สัมภาษณ์ให้เหมาะสมกับผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยจะทำการสัมภาษณ์ในรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 คำถามสัมภาษณ์

ปัจจัย	ผู้ถูกสัมภาษณ์	วัตถุประสงค์	คำถาม
1. การพัฒนาบุคลากร (Developing people)	1,2,3,4,5,6	เพื่อทราบถึงทัศนคติของการพัฒนาบุคคลและวิธีการพัฒนาบุคคลภายในองค์กรให้เกิดความยั่งยืน	- ท่านมีความเห็นในเรื่องการพัฒนา การฝึกสอนบุคลากรอย่างไร - ภายในบริษัทมีการฝึกสอนและพัฒนาบุคลากรหรือไม่อย่างไร
2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	1,2,3,4,5,6	เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในบริษัททุกระดับว่าเป็นอย่างไร	- ท่านมีความเห็นในเรื่องเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกน้องอย่างไร - ท่านมีความรู้สึกต่อบุคลากรภายในบริษัทที่มีผลต่อการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร

ตารางที่ 3.2 คำถามสัมภาษณ์(ต่อ)

ปัจจัย	ผู้ถูกสัมภาษณ์	วัตถุประสงค์	คำถาม
3. การรักษาพนักงาน (Retaining staff)	1,2,3,4,5,6	เพื่อทราบถึง ความสำคัญของ พนักงาน และวิธีการ รักษาพนักงานให้คง อยู่กับบริษัท	- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับ การรักษาพนักงาน และมีวิธีการ รักษาพนักงานหรือไม่ อย่างไร - ภายในบริษัทมีอัตราการ ลาออกเป็นอย่างไร - ท่านมีความรู้สึกอย่างไรกับงาน ที่ทำอยู่ และท่านคิดอย่างไรกับ การเปลี่ยนงานที่ทำ
4. การวางแผนการสืบ ทอด (Succession planning)	1,2	เพื่อทราบถึงวิธีการจูง ใจพนักงาน และการ เลื่อนขั้นให้แก่ พนักงาน	- ภายในบริษัทมีนโยบายการ เลื่อนขั้น หรือการจูงใจพนักงาน อย่างไร - ภายในบริษัทมีเกณฑ์การเลื่อน ขั้นพนักงานหรือไม่ อย่างไร
5. การให้คุณค่ากับ พนักงาน (Valuing staff)	1,2,3,4,5,6	เพื่อทราบถึงการดูแล บุคลากรภายในบริษัท และสวัสดิการที่พนักงาน จะได้รับ	- ภายในบริษัทมีการดูแล ให้ สวัสดิการกับบุคลากรภายใน บริษัทอย่างไร - ท่านมีความรู้สึกกว่า สภาพแวดล้อมของการทำงาน เป็นอย่างไร
6. ประธานบริหารและ ทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	1,2	เพื่อทราบถึงรูปแบบ การจัดการและการ ตัดสินใจของ CEO	- ท่านมีรูปแบบการจัดการและ การตัดสินใจอย่างไร
7. จริยธรรม (Ethical behavior)	1,2,3,4,7,8,9	เพื่อทราบถึงค่านิยม ภายในบริษัท และ วิธีการดำเนินการตาม หลักจริยธรรม	- ค่านิยมของบริษัทคืออะไร - บริษัทมีการปฏิบัติตามหลัก จริยธรรมอย่างไร

ตารางที่ 3.2 คำถามสัมภาษณ์(ต่อ)

ปัจจัย	ผู้ถูกสัมภาษณ์	วัตถุประสงค์	คำถาม
8. มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)	1,2,3	เพื่อทราบถึงกลยุทธ์ที่จะสร้างผลกำไรให้แก่บริษัทในระยะสั้น และระยะยาว	- ท่านมีแผนการในดำเนินธุรกิจในระยะสั้นและระยะยาวอย่างไร - ท่านให้ความสำคัญกับแผนการระยะสั้นและระยะยาวอย่างไร
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)	1,2	เพื่อทราบถึงแผนการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของบริษัทเมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น	- ท่านมีแผนการพัฒนาบริษัทอย่างไร - ท่านมีแผนการเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือไม่อย่างไร
10. ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)	1,2	เพื่อทราบถึงผลกระทบจากตลาดการเงิน และผู้ถือหุ้นที่มีต่อบริษัท	- บริษัทท่านมีการเข้าสู่ตลาดเงินทุนหรือไม่อย่างไร - ผู้ถือหุ้นมีส่วนในการตัดสินใจต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทมากน้อยเพียงใด
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)	2,3,4,5,6,10	เพื่อทราบถึงกิจกรรมที่เป็นการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	- บริษัทมีบทบาท และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร - บริษัทมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการรักษาสิ่งแวดล้อมหรือไม่อย่างไร
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))	2,3,4,10	เพื่อทราบถึงกิจกรรมที่เป็นการรับผิดชอบต่อสังคม	- บริษัทมีบทบาท และความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร - บริษัทมีกิจกรรมที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมสังคมหรือไม่อย่างไร
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	3,7,8,9,10	เพื่อทราบถึงการดูแลลูกค้า ผู้ขาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร	- บริษัทมีการดูแลลูกค้า ผู้ขาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร - ท่านมีความรู้สึกอย่างไรกับการได้รับการปฏิบัติจากบริษัท

ตารางที่ 3.2 คำถามสัมภาษณ์(ต่อ)

ปัจจัย	ผู้ถูกสัมภาษณ์	วัตถุประสงค์	คำถาม
14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)	1,2,3,4	เพื่อทราบถึงการให้รับรู้ภาพอนาคตของบริษัทร่วมกัน	- ทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างไร - ท่านทราบหรือไม่ว่าในอนาคตบริษัทจะเป็นอย่างไร
15. การตัดสินใจ (Decision making)	1,2,3,4,5,6	เพื่อทราบถึงอำนาจในการตัดสินใจของพนักงานในแต่ละระดับ	- อำนาจในการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้บริหารหรือไม่อย่างไร - ในการทำงานของ ท่าน ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างไรบ้าง
16. การจัดการตนเอง (Self-management)	3,4,5,6	เพื่อทราบถึงวิธีการจัดการภายในบริษัท	- ระบบการจัดการของบริษัทมีรูปแบบเป็นอย่างไร - บริษัทมีการมอบหมายหน้าที่งานให้ท่านรับผิดชอบเป็นงานๆหรือไม่ อย่างไร
17. การทำงานร่วมกัน (Team orientation)	3,4,5,6	เพื่อทราบถึงรูปแบบการทำงานกันเป็นทีมหรือรูปแบบการทำงานของรายคน	- รูปแบบการทำงานร่วมกันของบริษัทเป็นอย่างไร - ท่านมีความรู้สึกอย่างไรเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม
18. วัฒนธรรม (Culture)	2,3,4	เพื่อทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท	- ค่านิยมของบริษัทเป็นอย่างไร - วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเป็นอย่างไร
19. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)	3,4,5,6	เพื่อทราบถึงการแบ่งปันข้อมูลและความรู้ระหว่างบุคลากรภายในบริษัท	- ภายในบริษัทมีการแบ่งปันข้อมูล และความรู้ได้อย่างไร - ภายในบริษัทมีรูปแบบการจัดการกับข้อมูลและความรู้ได้อย่างไร

ตารางที่ 3.2 คำถามสัมภาษณ์(ต่อ)

ปัจจัย	ผู้ถูกสัมภาษณ์	วัตถุประสงค์	คำถาม
20. ความไว้วางใจ (Trust)	1,2	เพื่อทราบถึงความไว้วางใจในตัวเอง และเชื่อใจในตัวพนักงาน	- ท่านสามารถไว้วางใจในตัวพนักงานได้หรือไม่อย่างไร
21. นวัตกรรม (Innovation)	1,2,3	เพื่อทราบถึงวิธีการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินงานของบริษัท	- ท่านมีความเห็นอย่างไรกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม - ท่านมีการลงทุนในการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจหรือไม่ อย่างไร
22. ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)	2,3,4	เพื่อทราบถึงสิ่งที่มีผลต่อการต้องการทำงานในบริษัท	- อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจท่านและพนักงานให้ทำงานในบริษัท - ท่านมีความรู้สึกอย่างไรต่อบริษัทที่ท่านทำงาน
23. คุณภาพ (Quality)	1,2,3,4,5,6,7,8,9	เพื่อทราบถึงวิธีการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการที่ส่งต่อให้กับลูกค้า	- นโยบายของบริษัทที่มีต่อคุณภาพสินค้าและบริการเป็นอย่างไร - บริษัทมีการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการอย่างไร - ท่านมีความเห็นต่อคุณภาพสินค้าและบริการเป็นอย่างไร

### 3.5 วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.5.1 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

เริ่มโดยทำการตั้งหัวข้อวิจัยที่สนใจ และทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยด้วยการทบทวนวรรณกรรมจากวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ บทความและข้อมูลในอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจและรับทราบถึงทฤษฎีหรือความรู้ที่ต้องนำมาใช้การวิจัย

### 3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ทำการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบ In-depth Interview โดยการสัมภาษณ์กับบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังจำนวน 10 คน ด้วยคำถามปลายเปิดพร้อมกับการจดบันทึกอย่างละเอียดและใช้เครื่องอัดเสียงช่วยในการทำสัมภาษณ์เพื่อความครบถ้วนของข้อมูล

### 3.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูล และเก็บรวบรวมเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการรวมหลักฐาน หาคำอธิบาย ตีความ และสร้างข้อสรุป เพื่อจำแนกไว้ในบริษัทกรณีศึกษามีความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership ในระดับ Least evident, Moderately evident และ Most evident อย่างไร ในปัจจัยใดบ้าง ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความยั่งยืนภายในองค์กร โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งระดับเป็นดังนี้

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership

ระดับ	เกณฑ์วัด
1. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident)	- มีหลักฐานที่แสดงว่าบริษัทดำเนินการสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership 100%
2. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident)	- มีหลักฐานที่แสดงว่าบริษัทดำเนินการสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership อย่างน้อย 50%
3. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident)	- มีหลักฐานที่แสดงว่าบริษัทดำเนินการสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership น้อยกว่า 50 % หรือ - ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนตอบไม่มีทิศทางเดียวกันเลย
4. ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)	- ไม่ปรากฏหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยในเรื่อง “Sustainable Leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กลงในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง” ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กลงในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังแห่งหนึ่งจากผู้ถูกสัมภาษณ์ 10 คน ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรภายในบริษัทในระดับต่างๆ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยในการทำวิจัยได้นำแนวคิด Honeybee leadership เพื่อสะท้อนภาวะผู้นำยั่งยืนด้วย 23 ปัจจัยมาเป็นหลักเกณฑ์ในการสัมภาษณ์ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ในปัจจัยต่างๆกับผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคน ผู้วิจัยได้ทำการสรุปความและได้นำไปไว้ที่ภาคผนวก หลังจากสรุปความผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หาความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee leadership ด้วยหลักฐานจากแต่ละปัจจัย ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับคือ 1. หลักฐาน สอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident) 2. หลักฐาน สอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident) 3. หลักฐาน สอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident) และ 4. ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)

#### 4.1 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident)

เป็นการนำหลักฐานของแต่ละปัจจัยหาความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee leadership ซึ่งพบว่าหลักฐานที่บ่งบอกถึงความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership 100% โดยพบว่ามีทั้งสิ้น 11 ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations), การรักษาพนักงาน (Retaining staff), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff), จริยธรรม (Ethical behavior), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), การจัดการตนเอง (Self-management), การทำงานร่วมกัน (Team orientation), วัฒนธรรม (Culture), ความไว้วางใจ (Trust), ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) และ คุณภาพ (Quality) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## ปัจจัยข้อที่ 2 ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)

จากการวิจัยพบว่าภายในบริษัทไม่มีสหภาพ โดยบุคลากรภายในบริษัทได้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และพนักงานกับเจ้าของกิจการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถพูดคุยกันได้ทุกเรื่อง แนะนำตักเตือนกันได้ มีความสัมพันธ์ลักษณะเหมือนพี่เหมือนน้อง ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีสภาพแวดล้อมที่ดี ทุกคนมีความเป็นกันเอง มีน้ำใจต่อกัน ไม่เคยมีการทะเลาะกันที่รุนแรง ในการทำงานไม่ทำให้รู้สึกหนักใจ และอึดอัดใจ

### ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“งานคืองาน งานไม่ถึงขนาดทำไม่ได้ บางอย่างที่ทำไม่ได้ก็พูดได้ ทำงานกันช่วยเหลือกัน ทำงานกันเป็นทีม ไม่มีอะไรที่ทำให้หนักอกหนักใจ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (พนักงานแรงงาน)

“เพื่อนร่วมงานเป็นกันเอง ไม่มีหวั่น้ำ ไม่มีลูกน้อง เท่ากันหมด เป็นพี่เป็นน้องกัน คอยดูแลกัน ผู้บริหารเขาก็ดี ถ้าทำไม่ถูกก็มีคนบ่นบ้าง มีอะไรเขาก็คอยช่วยเหลือ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (พนักงานแรงงาน)

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทได้มีการปฏิบัติตามสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 100% ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเห็นทิศทางเดียวกัน ที่บุคลากรให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กันภายในบริษัท เกิดความรู้สึกเป็นพี่น้องกัน ก่อให้เกิดความร่วมมือภายในการทำงานมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความยั่งยืนของบริษัท

## ปัจจัยข้อที่ 3 การรักษาพนักงาน (Retaining staff)

ตามแนวคิด Honeybee Leadership มองว่าพนักงานเป็นหัวใจและจิตวิญญาณของบริษัท การรักษาพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นต้องเกิดขึ้นในทุกระดับของบริษัท การสูญเสียพนักงานทำให้สูญเสียทักษะความรู้ภายในบริษัท การสื่อสาร และทำลายขวัญกำลังใจของพนักงาน ซึ่งข้อมูลจากการวิจัยในเรื่องการรักษาพนักงานพบว่าบุคลากรในบริษัทมองว่าการรักษาพนักงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ การรักษาพนักงานจะเป็นการทำให้งานราบรื่น มีพนักงานที่เชี่ยวชาญ และรักษาคนที่สามารถไว้ใจได้ไว้กับบริษัท ทั้งนี้ภายในบริษัทไม่มีนโยบายการไล่พนักงานออก โดยอัตราการลาออกของพนักงานในบริษัทมีอัตราที่น้อยมาก มีอัตราที่น้อยกว่า 1 คนต่อปี และพนักงานส่วนใหญ่ที่บริษัทจะมีอายุการทำงานเฉลี่ยมากกว่า 5 ปี และในบางคนมีอายุการทำงานถึง 20 กว่าปี มีใช้



สิ่งจูงใจพนักงานด้วยสวัสดิการ เงินเดือนที่เหมาะสม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน นอกจากนี้พบว่าพนักงานมีความสุขกับการได้ทำงานที่บริษัท และมีการแสดงรู้สึกถึงความผูกพันที่มีต่อกัน

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“เรื่องนโยบายไม่มีการไล่นักงานออก มีการสวัสดิการ มีเบี้ยขยัน และมีเงินช่วยเหลือคนงานเมื่อเขามีความจำเป็น”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (เจ้าของกิจการ ผู้ก่อตั้ง)

“เจ้อายุเยอะแล้ว เจียงทำไหว พี่ก็ต้องทำไหว”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (พนักงานแรงงาน)

จากทั้งหมดทำให้สรุปได้ว่าบริษัทได้ดำเนินการ สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership 100% ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเห็นทิศทางเดียวกัน โดยเห็นได้จากนโยบายที่ให้ความสำคัญต่อพนักงาน ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการทำงาน และผูกพันที่มีต่อบริษัท

#### ปัจจัยข้อที่ 5 การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)

จากการสัมภาษณ์พบว่าภายในบริษัทมีการให้ความสำคัญกับพนักงานภายในบริษัท โดยมองว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่า และสุขภาพพนักงานก็เป็นเรื่องสำคัญ จึงมีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ให้สวัสดิการทั้งค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก อุปกรณ์ในการทำงาน มีการจ่ายเงินเดือนที่เหมาะสม และมีเบี้ยขยัน นอกจากนี้บริษัทมีการส่งเสริมสร้างความสุขและกระชับความสัมพันธ์ให้กับพนักงาน ด้วยการจัดเลี้ยงในช่วงเทศกาล มีการแบ่งปันสิ่งของในกรณีต่างๆ มีการปฏิบัติต่อพนักงานที่ดี และช่วยเหลือพนักงานในด้านต่างๆ ซึ่งพนักงานก็มีความรู้สึกสบายใจ

จากข้างต้นบริษัทได้ปฏิบัติสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership 100% โดยผู้ถูกสัมภาษณ์มองว่าบริษัทให้คุณค่ากับพนักงาน ให้สวัสดิการ การปฏิบัติที่ดีต่อพนักงาน มีการสร้างสภาพแวดล้อม และมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้พนักงานก็มีความรู้สึกถึงที่ดีต่อบริษัท

#### ปัจจัยข้อที่ 7 จริยธรรม (Ethical behavior)

จากการวิจัยพบว่าภายในบริษัทให้ความสำคัญกับด้านจริยธรรม ซึ่งได้ดำเนินการ สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership 100% ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเห็น ทิศทางเดียวกัน

บริษัทมีการปฏิบัติตามจริยธรรมทั้งภายในและภายนอกบริษัทเป็นค่านิยมของบริษัท โดยมีกระบวนการทำงานที่ความโปร่งใสตรวจสอบได้ มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม(สามารถดูได้จากปัจจัยที่ 2,3,5) และมีค่านิยมธุรกิจตามจริยธรรมด้วยความซื่อสัตย์กับลูกค้า และผู้ขายซึ่งเป็นการสร้างความยั่งยืน สร้างคุณลักษณะที่ดีต่อบริษัท สร้างความไว้วางใจ ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความจริงใจที่มีต่อกัน

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“จริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญ บริษัทมีความซื่อตรงกับลูกค้า ลูกค้าจะไม่หนีไปไหน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (เจ้าของกิจการ ผู้ร่วมก่อตั้ง)

“ซื้อขายกันตรงๆก็ประมาณว่า ขายตรง ไม่มีการมาซิกแซก หรืออ้อม ค้อม ผลประโยชน์หรืออะไรอย่างนี้นะคะ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (ผู้ขาย)

**ปัจจัยข้อที่ 13 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)**

การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนเสียทุกคน ไม่เฉพาะผู้ถือหุ้นเท่านั้น เป็นแนวทางในการปฏิบัติของแนวคิด Honeybee Leadership เนื่องจากค่านิยมธุรกิจส่งผลต่อทุกคนที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า ผู้ขาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท ด้วยการให้ความช่วยเหลือ และสร้างความไว้วางใจเชื่อใจแก่กันและกัน โดยกับลูกค้ามีการให้บริการและสินค้าที่ดี กับผู้ขายมีการจ่ายเงินที่ตรงตามเวลา และปฏิบัติจริยธรรมในการค้าขาย นอกจากนี้ในการดำเนินธุรกิจบริษัทจะคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจจะได้รับผลกระทบจากการกิจกรรมต่างๆด้วย

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“การทำธุรกิจต้องคำนึงถึงอย่างรอบด้าน ไม่ใช่แค่ลูกค้าเราอย่างเดียว การที่เราปฏิบัติดีต่อผู้อื่น สิ่งที่ดีๆก็จะตามมา”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (ผู้จัดการ)

“ถ้าไม่พอใจจะซื้อกันนานขนาดนี้หรือ บริการและสินค้าถ้าไม่ดีก็ไปซื้อเจ้าอื่นแล้ว”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (ลูกค้า)

“เป็นลูกค้าที่ดีเยี่ยมคนนึง ทางบริษัทก็รู้สึกดีกับทางที่นี่ ที่ทำมาค้าขายกันมานาน”

## ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (ผู้ชาย)

จากข้างต้นทำให้สรุปได้ว่าบริษัทมีการดำเนินการสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership 100% ซึ่งเห็นได้จากการที่บริษัทให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนจากการสัมภาษณ์แสดงออกถึงความพึงพอใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

### ปัจจัยข้อที่ 16 การจัดการตนเอง (Self-management)

การให้พนักงานสามารถจัดการดูแลตัวเองเป็นการสร้างพฤติกรรมและภาวะผู้นำในตัวเอง พนักงาน โดยจะมีการช่วยเหลือให้คำแนะนำแนวทางปฏิบัติ เป็นการสร้างความยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งจากการสัมภาษณ์รูปแบบของการทำงานภายในบริษัทพบว่ามีการมอบหมายงานให้ตามตำแหน่งและหน้าที่ในการทำงาน โดยจะให้พนักงานในหน้าที่นั้นสามารถร่วมกันตัดสินใจวางแผนการทำงานงานได้ เนื่องจากมองว่าพนักงานที่ประจำหน้าที่นั้นมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญทำให้ตัดสินใจได้เป็นอย่างดี ซึ่งหากงานนอกเหนือจากหน้าที่ของตนเองก็จะมีขอความเห็นจากผู้อื่น จากข้างต้นทั้งหมดนี้จึงเป็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership 100% เนื่องจากบริษัทมีการมอบหมายงานตามหน้าที่ในการทำงานให้สามารถจัดการได้อย่างเต็มที่ และให้สามารถวางแผนงานได้ในการบรรลุตามงานที่ได้รับมอบหมาย

### ปัจจัยข้อที่ 17 การทำงานร่วมกัน (Team orientation)

จากการสัมภาษณ์พบว่ากระบวนการทำงานของบริษัทมีรูปแบบการทำงานร่วมกันเป็นทีม สามารถแสดงความคิดเห็นร่วมกันได้ มีการคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่มีการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น โดยการทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้การทำงานเกิดความราบรื่นและผลลัพธ์ที่ดีกว่าการทำงานแบบตัวใครตัวมัน ซึ่งทางบริษัทก็มีการเน้นให้เกิดการประสานงานร่วมกัน ให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน นอกจากนี้พนักงานแต่ละคนได้แสดงถึงความรู้สึกสบายใจและยินดีกับการที่ได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“บริษัทมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม งานที่ได้จะดีกว่า และงานก็ราบรื่น”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (ผู้จัดการ)

“การทำงานร่วมกันก็สบายไปอีกอย่าง ช่วยกันคิดช่วยกันทำ งานที่ออกมาก็ดีกว่า”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (พนักงานแรงงาน)

จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าในการดำเนินการของบริษัทมีความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership 100% ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเห็นทิศทางเดียวกัน เนื่องจากการทำงานร่วมกันเป็นเรื่องสำคัญ เน้นให้เกิดการประสานงานร่วมกัน ซึ่งช่วยให้เป้าหมายสำเร็จ และพัฒนาขีดความสามารถของบริษัทนำไปสู่ความยั่งยืน และนอกจากนี้พนักงานได้แสดงถึงความรู้สึกรับรู้และยินดีกับการที่ได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น

### ปัจจัยข้อที่ 18 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

จากการสัมภาษณ์พบว่าวัฒนธรรมของบริษัทเป็นการให้ความสำคัญกับพนักงาน รวมถึงเรื่องความปลอดภัย และมองว่าคุณภาพของสินค้าเป็นสิ่งสำคัญ โดยจะเห็นได้จากภายในบริษัทจะมีการติดป้ายเตือนในตำแหน่งที่คาดว่าจะอันตรายต่อพนักงาน และมีการติดป้ายที่ให้ความสำคัญในกระบวนการทำงาน (จากการสังเกตภายในบริษัทมีการติดป้ายในตำแหน่งต่างๆ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจะค่อนข้างเน้นย้ำในการทำงานใน 2 เรื่องนี้มาก)

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“หนูว่าเฮียเขาจะเน้นความปลอดภัยนะคะ ปลอดภัยไว้ก่อนนะคะ เฮียเขาก็จะมีป้ายเขียนไว้ตลอดระวังตรงโน้น ตรงนี้ เรื่องคุณภาพเฮียเขาก็มีเน้นอยู่แล้ว”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (เสมียน)

จากแนวคิด Honeybee Leadership มองว่าเป็นการที่ผู้คนในบริษัทเดียวกันจะแบ่งปันความรู้สึกร่วมกัน และความเชื่อ และคุณค่าร่วมกัน ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ เช่น ภูมิหลัง ความรู้ และความเชื่อ เป็นต้น โดยจะส่งต่อความรู้สึกที่ดีให้กับบริษัท ซึ่งจากข้อมูลข้างต้นของบริษัทดำเนินการสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership 100% ผู้สัมภาษณ์มีความเห็นทิศทางเดียวกัน โดยเห็นได้จากหลักฐานการให้ความสำคัญกับพนักงาน และการให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้า

### ปัจจัยข้อที่ 20 ความไว้วางใจ (Trust)

จากการสัมภาษณ์ในการทำงานผู้บริหารมีความรู้สึกถึงความไว้วางใจในตัวพนักงาน โดยมีการมอบหมายหน้าที่ให้ทำแทนตัวเอง และมอบหมายหน้าที่สำคัญให้รับผิดชอบ ทั้งยังสามารถให้รับผิดชอบในการถือเงินสดได้ ทั้งหมดนี้มาจากการความรู้สึกที่รู้จักกันเป็นอย่างดี และมั่นใจในความสามารถและความรับผิดชอบของพนักงาน โดยตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership การไว้วางใจในตัวพนักงาน จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดี ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและสร้างบรรยากาศที่ดี ซึ่งบริษัทได้ดำเนินการสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership 100% เห็นได้จากความเชื่อใจ ความสัมพันธ์ที่ดี(สามารถดูได้จากปัจจัยที่ 2,3,5) ทำงานด้วยกันมาเป็นเวลานาน การมอบหมายหน้าที่เป็นตัวแทน ทั้งยังสามารถให้พนักงานรับผิดชอบในเรื่องเงินได้

### ปัจจัยข้อที่ 22 ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)

จากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทมีวิธีการจูงใจพนักงาน โดยใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมทางด้านต่างๆ เช่น ทางด้านการศึกษา ใช้นโยบายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับบริษัท ดังนั้นการดำเนินการของบริษัทจึงสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 100% โดยมีหลักฐานจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน (สามารถดูได้จากปัจจัยที่ 2,3,5) และพนักงานมีความรู้สึกถึงความผูกพันกับบริษัท

### ปัจจัยข้อที่ 23 คุณภาพ (Quality)

การจัดการเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการเป็นหัวใจของ Honeybee Leadership ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์ทุกคน มองว่าเรื่องคุณภาพของสินค้าเป็นสิ่งสำคัญ การที่สินค้ามีคุณภาพจะสามารถทำให้บริษัทสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและทำให้บริษัทสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยจะมีมาตรการตั้งแต่การสั่งสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีการตรวจสอบ การบรรจุ และการส่งสินค้าที่ดี นอกจากนี้การบริการก็มีอย่างใส่ใจ และหากสินค้ามีปัญหาเกิดขึ้น บริษัทจะมีการปรับเปลี่ยนสินค้าให้ โดยจากการสัมภาษณ์ลูกค้าและผู้ขายแสดงถึงความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ซึ่งได้แสดงความเห็นว่าสินค้ามีคุณภาพที่ดี ค่อนข้างคงที่ และมีบริการที่ดี ทำให้สามารถสรุปได้ว่าบริษัทมีการดำเนินการสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership 100% จากหลักฐานของการใส่ใจในคุณภาพ มีการตรวจสอบ และให้บริการด้วยดี ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

## 4.2 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident)

ความสอดคล้องของหลักฐานที่มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลกับแนวคิด Honeybee leadership พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เป็นการดำเนินการทางธุรกิจตามแนวคิด Honeybee leadership ที่มีความสอดคล้องอย่างน้อย 50% ซึ่งจากการประเมินมีอยู่ 11 ปัจจัยที่อยู่ในระดับนี้ คือ การพัฒนาบุคลากร(Developing people), การวางแผนการสืบทอด(Succession planning), ปรธาานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team), มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล(Long- or short-term perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กร(Organizational change), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment), ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)), บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ(Vision's role in the business), การตัดสินใจ(Decision making), การแบ่งปันและรักษาความรู้(Knowledge sharing and retention) และนวัตกรรม(Innovation) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ปัจจัยข้อที่ 1 การพัฒนาบุคลากร (Developing people)

จากแนวคิด Honeybee leadership มองว่าการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญ การที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการฝึกทักษะให้บุคลากรภายในบริษัท โดยการฝึกจะถูกออกแบบและวางแผนออกมาอย่างดี ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าบุคลากรมองเรื่องการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำงานได้อย่างราบรื่นสามารถแข่งขัน และสร้างความก้าวหน้าให้แก่บริษัทได้ ซึ่งในลำดับแรกทางบริษัทจะมีการฝึกสอนพนักงานที่เข้าใหม่ทุกคนด้วยวิธีการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the job training) และมีการส่งเสริมให้พนักงานที่ทำงานในออฟฟิศได้รับความรู้เพิ่มเติม โดยการสนับสนุนให้มีการเรียน ให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆและสามารถลาหยุดได้ ในพนักงานระดับปฏิบัติการทางบริษัทจะยังไม่มีการฝึกสอนประจำ หรือให้การสนับสนุนทางด้านการเรียน แต่จะมีการฝึกสอนในด้านที่จำเป็น เช่น การมีเครื่องจักร อุปกรณ์ในกระบวนการทำงานเพิ่มก็จะมีฝึกสอนให้ หรือมีการนำกระบวนการใหม่นำมาใช้

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ทางบริษัทจะมีการสอนพนักงานให้เพิ่มเติม ในกรณีที่ถ้ามีความรู้หรือกระบวนการใหม่ๆ และหากมีการนำเครื่องจักรหรืออุปกรณ์เข้ามาใช้ ก็จะมีการฝึกสอนให้กับพนักงานทุกคน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (ผู้จัดการ)

จากทั้งหมดทำให้สรุปได้ว่าบริษัทได้ดำเนินการสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership ไม่น้อยกว่า 50% มีความเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร แต่เนื่องจากยังขาดความต่อเนื่องและการพัฒนาในทุกระดับของบริษัท และยังขาดการตั้งงบประมาณเพื่อการให้เกิดการพัฒนาที่เป็นอย่างรูปธรรม

#### ปัจจัยข้อที่ 4 การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)

จากการสัมภาษณ์พบว่าภายในบริษัทมีการวางแผนการเลื่อนตำแหน่ง โดยจะคัดเลือกจากพนักงานภายในบริษัท ไม่รับพนักงานจากภายนอกให้มาดูแลบริหารพนักงานภายใน ซึ่งจะเป็นการแรงจูงใจและกำลังใจในการทำงาน โดยมีเกณฑ์ของการเลื่อนขั้นพนักงานคือประสิทธิภาพการทำงาน ผลงานของการทำงาน และความตั้งใจในการทำงาน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“รับคนใหม่เข้ามามีปัญหา ฝึกจากคนข้างในดีกว่า ทำได้ทุกอย่างรู้งานหมด และเป็นคนที่เข้ากับบริษัทได้ด้วย”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (เจ้าของกิจการ ผู้ก่อตั้ง)

จากข้างต้นพบว่าบริษัทได้ดำเนินการสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership มากกว่า 50% เนื่องจากมีการส่งมอบอำนาจส่งมอบให้กับพนักงานที่เข้ากับวัฒนธรรมของบริษัทได้ แต่จากการสัมภาษณ์ยังไม่เห็นหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงาน ทำให้ในการเลื่อนตำแหน่งมีความไม่ชัดเจนเท่าไร

#### ปัจจัยข้อที่ 6 ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)

จากการสัมภาษณ์พบว่าอำนาจการตัดสินใจการบริหารและกลยุทธ์ส่วนใหญ่จะอยู่ที่ผู้บริหาร แต่พนักงานแต่ละคนก็มีกรอบอำนาจในการตัดสินใจ และสามารถเสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารได้ ซึ่งผู้บริหารก็รับฟังและมีการนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสม โดยมองว่าการทำงานเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ และบริหารจะอยู่ที่เสียเกือบทั้งหมด แต่ทั้งนี้ก็รับฟังความคิดเห็นคนอื่นด้วย การที่ฟังคนอื่นจะทำให้เห็นได้รอบด้าน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (เจ้าของกิจการ ผู้ก่อตั้ง)

แนวคิดด้านปัจจัย CEO and top team ของ Honeybee Leadership เป็นการทำงานกันอย่างเป็นทีม ซึ่ง CEO จะรับผิดชอบในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ทิศทางของบริษัท และกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทมีการดำเนินการสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership มากกว่า 50% ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเห็นทิศทางเดียวกัน อำนาจการตัดสินใจทางกลยุทธ์และทิศทางของบริษัทส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้บริหาร และพนักงานมองผู้บริหารเป็น ‘ดั่งฮีโร่’ แต่ในการตัดสินใจของผู้บริหารจะมีการรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของพนักงานสามารถนำเสนอผู้บริหารได้

#### ปัจจัยข้อที่ 8 มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)

การเน้นมองผลประโยชน์ในระยะยาว โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวางแผน การเงินหรือการผลัดประสิทธิภาพการทำงาน นวัตกรรม และการจัดการกับพนักงาน เป็นการปฏิบัติตามแนวคิด Honeybee leadership ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าในการดำเนินธุรกิจของบริษัทได้มีการวางแผนในระยะสั้นและระยะยาว โดยในระยะสั้นมีการวางแผนจะขยายธุรกิจด้วยวิธีการกระตุ้นยอดขาย สื่อสารให้เป็นที่รู้จักและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และในระยะยาวบริษัทมองว่าเป็นการลงทุนสร้างโรงงานในการผลิตเพื่อเป็นการป้อนสินค้าให้กับบริษัทตรงตามความต้องการ และเป็นการควบคุมคุณภาพของสินค้าให้ตรงตามความต้องการ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“การดำเนินธุรกิจในระยะยาวสำคัญ มีอะไรเปลี่ยนแปลงก็ปรับปรุงให้ดีขึ้น เพราะจะเจริญก้าวหน้า ยืนยาว”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (เจ้าของกิจการ ผู้ร่วมก่อตั้ง)

จากข้างต้นทั้งหมดทำให้สรุปได้ว่าบริษัทมีการดำเนินการสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership มากกว่า 50% โดยมีหลักฐานเป็นการวางแผนการประกอบธุรกิจในระยะยาวที่จะสร้างโรงงานผลิต และมีการกระตุ้นการขายสร้างความรู้จัก แต่เนื่องจากยังขาดการวางแผน



ทางด้านพนักงาน และพนักงานยังมีความไม่แน่ใจถึงการแผนการในระยะยาว(ข้อมูลอยู่ในปัจจัยข้อที่ 14 Vision's role in the business) ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากการสื่อสารถึงพนักงาน และแผนการที่ปฏิบัติยังไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

### **ปัจจัยข้อที่ 9 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)**

จากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทมีรูปแบบการดำเนินงานแบบพอเพียง ไม่มีการลงทุนที่มากจนเกินไป ที่อาจจะก่อให้เกิดปัญหาในอนาคต ทั้งยังมีการรับฟังข่าวสารเพื่อเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่อาจจะเกิดขึ้น และมีการเตรียมทุนสำรองไว้ในยามฉุกเฉิน ซึ่งมีผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เล่าเหตุการณ์ในอดีตมีเหตุการณ์เพลิงไหม้ระบาดทำให้ราคาแป้งมันขึ้นสูงอย่างมาก ซึ่งขณะนั้นผู้บริหารมีการรับฟังข่าวสารเป็นอย่างดี และได้เตรียมการรับมือไว้ ทำให้ไม่ได้รับผลกระทบที่รุนแรงมากนัก

จากแนวคิด Honeybee Leadership การเปลี่ยนแปลงเป็นการเกิดการพัฒนา มีการรับมือกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกบริษัท ทั้งจากสภาวะการแข่งขัน เทคโนโลยี ฯลฯ โดยมีการเตรียมการอย่างดี ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทมีการดำเนินการสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership ไม่น้อยกว่า 50% เนื่องจากบริษัทมีการเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งยังมีการรับฟังข้อมูลข่าวสารอย่างรอบด้าน แต่ด้วยการลงทุนที่พอเพียงไม่มากเกินไปจึงทำให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างช้า และการสื่อสารกับพนักงานที่ประสิทธิภาพยังไม่ค่อยดี

### **ปัจจัยข้อที่ 11 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)**

จากการสัมภาษณ์พบว่า การดำเนินงานของบริษัทเน้นการพยายามไม่สร้างความเสียหายให้กับสิ่งแวดล้อม โดยในกระบวนการทำงานมีการป้องกันการเกิดมลพิษของฝุ่นแป้งที่จะสร้างความเดือดร้อน มีการดูแลรักษาเครื่องจักรและรถยนต์เพื่อไม่ก่อให้เกิดมลพิษ และมีการรักษาความสะอาดทั้งภายในและรอบบริษัท นอกจากนี้บริษัทได้มีการส่งเสริมการปลูกต้นไม้รอบบริเวณบริษัท และมีการปลูกที่บริเวณโรงงานที่จะทำการก่อสร้าง ซึ่งถึงแม้จะไม่มีการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ถึงการส่งเสริม แต่บริษัทก็ปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้อื่น

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทพยายามมีการป้องกันไม่ทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และก็มีมีการปลูกต้นไม้เพื่อส่งเสริมการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดี”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (ผู้จัดการ)

“บริษัทเบ้งมันนี่เขามีการดูแลไม่ให้ฝุ่นเบ้งออกมาทำให้เดือดร้อน ตั้งแต่ที่เขามาตั้งยังไม่  
ต้องไปโวยวายเขาเลย”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

การดำเนินธุรกิจต้องทำการปกป้องและไม่เอาเปรียบกับสิ่งแวดล้อม ทั้งทางความคิด  
และการปฏิบัติ ซึ่งจากข้อมูลข้างต้นพบว่าบริษัทมีการดำเนินการสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee  
Leadership มากกว่า 50% ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเห็นทิศทางเดียวกัน โดยมีหลักฐานจากการที่  
บุคลากรภายในบริษัทให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม มีการดำเนินธุรกิจไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย  
และหาวิธีป้องกัน ไม่ให้เกิดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม แต่ยังไม่มีการสื่อสารและส่งเสริมการรักษา  
สิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

#### ปัจจัยข้อที่ 12 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))

จากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทมีวิธีการดำเนินธุรกิจด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ  
ชุมชน ซึ่งในอดีตก่อนมีการย้ายที่ตั้งของบริษัท บริษัทได้เป็นแกนนำในการซ่อมแซมถนนในซอยที่  
มีความเสียหายจากการใช้งาน และในปัจจุบันบริษัทได้มีส่วนช่วยเหลือทางสังคม โดยการตัดหญ้า  
ข้างทางที่สูงชัน เนื่องจากบริษัทมองว่าการที่หญ้าขึ้นสูงจะเป็นอันตรายต่อผู้ที่ใช้ถนนได้  
เนื่องจากเคยมีเหตุการณ์รถชนกันตอนรถจะเข้าซอย ซึ่งหญ้าที่สูงได้บังคับทัศนวิสัยในการขับรถ  
นอกจากนี้บริษัทก็ให้ความร่วมมือกับผู้ที่มาขอร่วมมือในการทำประโยชน์ให้กับชุมชนด้วยความ  
ยินดี

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“เขาก็มีการทำสิ่งอื่นๆให้กับในชุมชน เวลาขอความร่วมมือเขาก็ให้ความร่วมมือเป็น  
อย่างดี”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

ในการดำเนินธุรกิจควรคำนึงถึงผู้คนและสังคม รวมไปถึงมีความรับผิดชอบต่อสังคม  
ตามแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งจากข้อมูลข้างต้นทำให้พบว่าบริษัทมีการดำเนินการสอดคล้อง  
ตามแนวคิดไม่น้อยกว่า 50% โดยมีหลักฐานจากการที่บริษัทมีการช่วยเหลือสังคมภายในชุมชน และ

ให้ความร่วมมือกับผู้ที่มาขอความช่วยเหลือ แต่ในด้านการรับผิดชอบต่อสังคมยังขาดการทำ  
ภายนอกชุมชน

#### **ปัจจัยข้อที่ 14 บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)**

จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ถูกสัมภาษณ์หลายคนมีท่าทางแสดงความไม่มั่นใจในการ  
ตอบ และมีการตอบเน้นการทำการปรับปรุงและขยายธุรกิจ ในมุมมองระยะยาวทุกคนมอง  
เหมือนกันว่าจะมีการลงทุนในการสร้างโรงงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งตามแนวคิด  
Honeybee Leadership คือการให้พนักงานได้รับรู้ถึงภาพในอนาคตของบริษัท และสิ่งจำเป็นในการ  
ดำเนินธุรกิจ ทำให้พนักงานสามารถเข้าใจถึงทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ จากข้างต้นจะ  
สามารถทำให้สรุปได้ว่าบริษัทมีแนวทางการดำเนินการ สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership  
มากกว่า 50% เนื่องจากการแสดงถึงความไม่มั่นใจการตอบคำถาม และคำตอบค่อนข้างที่ตอบอย่าง  
กว้างของผู้ถูกสัมภาษณ์

#### **ปัจจัยข้อที่ 15 การตัดสินใจ (Decision making)**

จากการสัมภาษณ์พบว่าในกระบวนการทำงานอำนาจการตัดสินใจบริหารงานจะอยู่ที่  
ผู้บริหารเสียส่วนใหญ่ และจะมีการขอความเห็นกับพนักงานที่สามารถให้ความเห็นในเรื่องนั้น ได้  
โดยในการทำงานพนักงานแต่ละคนจะมีอำนาจในการตัดสินใจตามตำแหน่งงานและหน้าที่ของ  
ตนเอง สามารถตัดสินใจได้ทันที แต่หากสถานการณ์อยู่เหนือกว่าสิ่งที่คุณเองจะตัดสินใจได้ จะมีการ  
ขอความเห็นและคำแนะนำจากผู้ที่สามารถช่วยในการตัดสินใจได้ โดยบริษัทได้ดำเนินการ  
สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership มากกว่า 50% ซึ่งมีหลักฐานจากการที่พนักงานมี  
อำนาจในหน้าที่และตำแหน่งงานของตนเอง หากเหนืออำนาจการตัดสินใจของตัวเองต้องขอ  
คำแนะนำหรือการตัดสินใจจากผู้ที่ทำได้ แต่เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ในการบริหาร  
ยังคงอยู่ที่ผู้บริหาร

#### **ปัจจัยข้อที่ 19 การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)**

จากการสัมภาษณ์พบว่าภายในบริษัทได้มีการแบ่งปันข้อมูลความรู้และประสบการณ์  
ด้วยการวิธีการพูดคุยกัน และใช้วิธีการสอนลงมือปฏิบัติเพื่อให้พนักงานที่ได้รับการสอนเข้าใจ  
เป็นอย่างดี โดยจะไม่มีการแอบเก็บความรู้ไว้เพียงคนเดียว ซึ่งเมื่อมีความรู้หรือได้รับประสบการณ์  
ใหม่ก็จะนำมาบอก ทำให้พนักงานแต่ละคนรับรู้ และเป็นการพัฒนาพนักงานในบริษัท แต่ในการ

สอนความรู้บางประเภทยังขึ้นอยู่กับประเภทของงานที่นำไปใช้ เช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์จะสอนให้กับคนที่ต้องใช้ และความรู้บางอย่างยังขาดในการจัดเก็บด้วยเครื่องมือต่างๆ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ตัวอย่างที่มีตอนนั้นหลังจากที่มีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ ผมก็เรียนรู้การใช้งาน และก็มีการสอนให้พนักงานคนอื่นๆ ให้สามารถใช้งานได้”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (ผู้จัดการ)

“มีประจำค่ะ เวลาเมื่อไหร่ไรใหม่ เขาก็พยายามสอนให้ครบทุกคนนะคะ ให้ทำได้ทุกคน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (เสมียน)

การส่งต่อความรู้ให้กับคนในบริษัทและ สร้างบรรยากาศที่ดีส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้กันระหว่างพนักงานเป็นสิ่งที่แนวคิด Honeybee Leadership ให้ความสำคัญ ซึ่งบริษัทก็มีการดำเนินการสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership ไม่น้อยกว่า 50% ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเห็นทิศทางเดียวกัน มีบรรยากาศในการแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแบ่งปันความรู้ มีการช่วยเหลือกัน แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้บางอย่าง และการสอนความรู้บางอย่างยังขึ้นอยู่กับประเภทของงานที่ต้องใช้ความรู้ประเภทนั้นในการทำงาน

### ปัจจัยข้อที่ 21 นวัตกรรม (Innovation)

ตามแนวคิด Honeybee Leadership เป็นการนำนวัตกรรมมาใช้ในทุกระดับของบริษัท เพื่อช่วยเพิ่มความสามารถด้านต่างๆ ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ และสร้างโอกาสส่งผลให้เกิดความยั่งยืนภายในบริษัท ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคนให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยมองว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากวิทยาการทางเทคโนโลยีก้าวหน้าอยู่อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้มีการนำเทคโนโลยีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และมีการวางแผนจะนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ตามความเหมาะสมในอนาคต แต่เนื่องด้วยขนาดของกิจการมีขนาดเล็กทำให้การนำเทคโนโลยีมาใช้จึงยังมีอยู่จำกัด โดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ตามความเหมาะสม เช่น มีการนำระบบคอมพิวเตอร์ รถโฟคลิฟ เครื่องจักรกึ่งอัตโนมัติเข้ามาใช้ จากทั้งหมดทำให้สามารถกล่าวได้ว่าบริษัทมีการดำเนินการสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership มากกว่า 50% เนื่องจากผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคนมองว่าเทคโนโลยีเป็นเรื่องสำคัญ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามความเหมาะสม แต่มีการนำมาใช้อยู่อย่างจำกัดเนื่องจากขนาดของบริษัทที่มีขนาดเล็ก และพนักงานยังขาดความพร้อมในการนำเทคโนโลยีบางอย่างมาใช้

#### 4.3 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident)

เป็นการวิเคราะห์และพบว่าหลักฐานมีความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership น้อยกว่า 50% ซึ่งจากการประเมินพบว่าบริษัทแห่งนี้ไม่มีปัจจัยใดที่มีความสอดคล้องต่ำหรือไม่มีความสอดคล้องเลย แสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการดำเนินการตามแนวคิด Honeybee leadership เป็นอย่างดี ในการสร้างความยั่งยืนให้กับบริษัท

#### 4.4 ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)

จากการทำวิจัยเพื่อหาหลักฐานของความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee leadership ได้พบว่าไม่ปรากฏหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทำให้ไม่สามารถระบุได้ว่าปัจจัยนั้นมีความสอดคล้องในระดับใด ซึ่งจากการประเมินพบว่ามียู 1 ปัจจัยที่ไม่สามารถระบุได้ คือ ตลาดเงินทุน (Financial markets orientation) เพราะจากการสัมภาษณ์พบว่าไม่มีการเข้าสู่ตลาดเงินทุน โดยเงินทั้งหมดเป็นเงินของบริษัท และไม่มีผู้ใดเข้ามาร่วมลงทุนด้วย จึงไม่มีการเกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในด้านนี้

## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “Sustainable Leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ยั่งยืน กับ ธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อทำการวิจัยว่าปัจจัยใดของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ส่งผลต่อความยั่งยืนธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง
2. เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาต่อยอดการนำแนวคิด Honeybee Leadership ไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่น

วิธีการวิจัยครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 10 คน ทำการสรุปความ วิเคราะห์หาความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee leadership

#### 5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูลทำให้พบข้อมูลที่น่าสนใจในเรื่องความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังแห่งนี้ว่า บริษัทให้ความสำคัญในเรื่องของผู้คน โดยบุคลากรจะต้องได้รับการปฏิบัติที่เหมาะสม มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สร้างความรู้สึกไว้วางใจ ผูกพันเป็นพี่น้องกัน รวมถึงให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน สร้างทีมเวิร์ค และคุณภาพของสินค้า ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์ด้วยแนวคิด Honeybee Leadership จะพบว่า มี 11 ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐาน สอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident) คือ ความสัมพันธ์กับพนักงาน(Labor relations), การรักษาพนักงาน(Retaining staff), การให้คุณค่ากับพนักงาน(Valuing staff), จริยธรรม (Ethical behavior), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholders), การจัดการตนเอง(Self-management), การทำงานร่วมกัน (Team orientation), วัฒนธรรม(Culture), ความไว้วางใจ(Trust), ความผูกพันของพนักงาน(Staff engagement) และคุณภาพ(Quality) มี 11 ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident) คือ การพัฒนาบุคลากร(Developing people), การวางแผนการสืบทอด(Succession planning), ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team), มุมมอง

ระยะใกล้หรือระยะไกล(Long- or short-term perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กร(Organizational change), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment), ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)), บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ(Vision's role in the business), การตัดสินใจ(Decision making), การแบ่งปันและรักษาความรู้(Knowledge sharing and retention) และนวัตกรรม(Innovation) และมี 1 ปัจจัยที่ไม่สามารถระบุได้คือ ตลาดการเงิน(Financial markets orientation) โดยสามารถสรุปได้ดังตารางด้านล่าง

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์

No	ปัจจัย (Element)	N/A	Least	Mod	Most	หลักฐาน (Evident)
1	การพัฒนาบุคลากร (Developing people)			√		บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร มีการฝึกสอนพนักงานที่เข้าใหม่ และมีการส่งเสริมการเรียนรู้ในการเรียนการศึกษากับพนักงานในออฟฟิศ แต่ยังคงขาดความต่อเนื่องและการพัฒนาในทุกระดับของบริษัท ทั้งยังขาดการตั้งงบประมาณเพื่อการให้เกิดการพัฒนาที่เป็นอย่างรูปธรรม
2	ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)				√	บริษัทไม่มีสหภาพ และบริษัทให้ความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถพูดคุยกันได้ทุกเรื่อง มีความสัมพันธ์ลักษณะเหมือนพี่เหมือนน้อง

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ (ต่อ)

No	ปัจจัย (Element)	N/A	Least	Mod	Most	หลักฐาน (Evident)
3	การรักษาพนักงาน (Retaining staff)				√	บริษัทมองว่าการรักษาพนักงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ โดยภายในบริษัทไม่มีนโยบายการไล่พนักงานออก มีใช้สิ่งจูงใจพนักงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน นอกจากนี้พบว่าพนักงานมีความสุขและรู้สึกถึงความผูกพันที่มีต่อกัน
4	การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)			√		มีการวางแผนการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งจะคัดเลือกจากพนักงานภายในบริษัท แต่ยังไม่เห็นหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงาน ทำให้ในการเลื่อนตำแหน่งยังมีความไม่ชัดเจน โดยปัจจุบันบริษัทดูจากประสิทธิภาพการทำงาน ผลของการทำงาน และความตั้งใจในการทำงาน
5	การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)				√	ภายในบริษัทมีการให้ความสำคัญกับพนักงานภายในบริษัท มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ให้สวัสดิการ มีการส่งเสริมสร้างความสุขและกระชับความสัมพันธ์ให้กับพนักงาน
6	ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)			√		อำนาจการตัดสินใจทางกลยุทธ์และทิศทางของบริษัทส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้บริหาร แต่ในการตัดสินใจของผู้บริหารจะมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานสามารถนำเสนอผู้บริหารได้



ตารางที่ 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ (ต่อ)

No	ปัจจัย (Element)	N/A	Least	Mod	Most	หลักฐาน (Evident)
7	จริยธรรม (Ethical behavior)				√	บริษัทให้ความสำคัญกับด้านจริยธรรมเป็นอย่างมาก ซึ่งไม่ใช่แค่ภายในบริษัทเท่านั้น แต่รวมถึงลูกค้าของบริษัทด้วย โดยปฏิบัติกับพนักงานอย่างเป็นธรรม และระบบการทำงาน โปร่งใส ตรวจสอบได้
8	มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)			√		การดำเนินธุรกิจของบริษัทได้มีการวางแผนในระยะสั้นและระยะยาว แต่เนื่องจากพนักงานยังมีความไม่แน่ใจถึงการแผนการในระยะยาว
9	การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)			√		บริษัทมีการเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งยังมีการรับฟังข้อมูลข่าวสารอย่างรอบด้าน แต่ด้วยการลงทุนที่อย่างพอเพียงไม่มากเกินไปจึงทำให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างช้า และควรสร้างความเตรียมพร้อมให้กับพนักงาน
10	ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)	√				ไม่มีการเข้าสู่ตลาดเงินทุน

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ (ต่อ)

No	ปัจจัย (Element)	N/A	Least	Mod	Most	หลักฐาน (Evident)
11	ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)			√		บุคลากรภายในบริษัทให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม มีการดำเนินธุรกิจไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย และหาวิธีป้องกันไม่ให้เกิดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม แต่ยังไม่มีการส่งเสริมรักษาสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และสื่อสารออกไป
12	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))			√		บริษัทมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ด้วยการช่วยเหลือสังคมภายในชุมชน เช่น การตัดหญ้าข้างทางที่ขึ้นสูงที่อาจเป็นอันตรายได้เป็นประจำ ทั้งยังให้ความร่วมมือกับผู้ที่มาขอความช่วยเหลือ แต่ในด้านการรับผิดชอบต่อสังคมยังไม่มีการทำภายนอกชุมชน
13	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)				√	บริษัทให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน ด้วยการปฏิบัติตามจริยธรรม ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนจากการสัมภาษณ์แสดงออกถึงความพึงพอใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกคน
14	บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)			√		ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้คำตอบเป็นการปรับปรุงขยายธุรกิจ และในระยะยาวมีการลงทุนในการสร้างโรงงานผลิตเพื่อป้อนสินค้า แต่ในการตอบผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความไม่มั่นใจการตอบคำถาม และคำตอบค่อนข้างที่ตอบอย่างกว้าง ซึ่งแม้จะเป็นคำตอบในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ (ต่อ)

No	ปัจจัย (Element)	N/A	Least	Mod	Most	หลักฐาน (Evident)
15	การตัดสินใจ (Decision making)			√		พนักงานมีอำนาจในหน้าที่และตำแหน่งงานของตนเอง หากเหนืออำนาจการตัดสินใจของตัวเองต้องขอคำแนะนำหรือการตัดสินใจจากผู้ที่ทำได้ และอำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ในการบริหารยังคงอยู่ที่ผู้บริหาร
16	การจัดการตนเอง (Self-management)				√	บริษัทมีการมอบหมายงานตามหน้าที่ในการทำงานให้สามารถจัดการได้อย่างเต็มที่ และให้สามารถวางแผนงานได้ในการบรรลุตามงานที่ได้รับมอบหมายโดยมองว่าพนักงานที่ประจำหน้าที่นั้นมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญทำให้ตัดสินใจได้
17	การทำงานร่วมกัน (Team orientation)				√	บริษัทมีรูปแบบการทำงานที่เน้นให้เกิดการประสานงานร่วมกัน มีการช่วยเหลือกันในการทำงาน และนอกจากนี้พนักงานได้แสดงถึงความรู้สึกสบายใจและยินดีกับการที่ได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น
18	วัฒนธรรม (Culture)				√	บริษัทเป็นการให้ความสำคัญกับพนักงาน รวมถึงในเรื่องความปลอดภัยและมองว่าคุณภาพของสินค้าเป็นสิ่งสำคัญ

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ (ต่อ)

No	ปัจจัย (Element)	N/A	Least	Mod	Most	หลักฐาน (Evident)
19	การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)			√		ภายในบริษัทมีการแบ่งปันข้อมูลความรู้และประสบการณ์ด้วยการวิธีการพูดคุยกัน และใช้วิธีการสอนลงมือปฏิบัติ นอกจากนี้มีการสร้างบรรยากาศในการแบ่งปันความรู้ ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ช่วยเหลือกัน แต่ทั้งนี้ยังไม่มีเครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้บางอย่าง และการสอนความรู้บางอย่างยังขึ้นอยู่กับประเภทของงานที่ต้องใช้ความรู้ประเภทนั้นในการทำงาน
20	ความไว้วางใจ (Trust)				√	ผู้บริหารมีความรู้สึกถึงความไว้วางใจในตัวพนักงาน โดยมีการมอบหมายหน้าที่ให้ทำแทนตัวเอง และมอบหมายหน้าที่สำคัญให้รับผิดชอบ ทั้งนี้สามารถให้รับผิดชอบถือเงินสดได้ เนื่องจากความสัมพันธ์ที่ดี และทำงานด้วยกันมาเป็นเวลานาน
21	นวัตกรรม (Innovation)			√		ผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคนมองว่าเทคโนโลยีเป็นเรื่องสำคัญ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามความเหมาะสม แต่มีการนำมาใช้อย่างจำกัดเนื่องจากขนาดของบริษัทที่มีขนาดเล็ก และความพร้อมของพนักงานในบางเรื่อง

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ (ต่อ)

No	ปัจจัย (Element)	N/A	Least	Mod	Most	หลักฐาน (Evident)
22	ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)				√	บริษัทใช้วิธีการจูงใจพนักงาน โดยใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมทางด้านต่างๆ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความผูกพันกับบริษัท
23	คุณภาพ (Quality)				√	ภายในบริษัทมองว่าเรื่องคุณภาพของสินค้าเป็นสิ่งสำคัญ โดยมีการใส่ใจในคุณภาพ มีการตรวจสอบ และให้บริการด้วยดี ส่งผลให้ลูกค้าและผู้ขายรู้สึกถึงความพึงพอใจในสินค้าและบริการ

Note: N/A = does not conform; Least = least evident; Mod = moderate evident; Most = most evident

การดำเนินธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง ได้มีการดำเนินกิจการที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee leadership ทั้งหมด 22 ปัจจัยจาก 23 ปัจจัยของ Avery & Bergsteiner (2010) โดยเมื่อเทียบกับในงานวิจัยอื่น ก่อนหน้าบริษัทได้ดำเนินการปฏิบัติในด้านการพัฒนาบุคลากรมีระดับเดียวกับ sa paper preservation house (Kantabutra & Suriyankietkaew, 2013) และ Toezone International Co., Ltd (Rungruangmaitree, 2016) ส่วนด้านความสัมพันธ์กับพนักงานและการรักษาพนักงานมีระดับ Most evident เดียวกับ The Conglomerate SCG (Kantabutra and Avery, 2013) และ Haco group (Sittipaneed, 2016) ในด้านการวางแผนการสืบทอดบริษัทได้ดำเนินการระดับเดียวกับ Mahidol university (Kantabutra and Saratun, 2013) ด้านการให้คุณค่ากับพนักงานและจริยธรรมมีระดับ Most evident เช่นเดียวกับ The Conglomerate SCG และ Toezone International Co., Ltd ในด้านประธานบริหารและทีมผู้บริหาร มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล การเปลี่ยนแปลงองค์กร และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมีระดับเดียวกับ Toezone International Co., Ltd ซึ่งในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การแบ่งปันและรักษาความรู้มีหลักปฏิบัติระดับเดียวกับ ADISA (Manajaroen, 2014) ส่วนด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการตนเอง และวัฒนธรรมมีการปฏิบัติในระดับเดียวกับ ADISA และ Toezone International Co., Ltd ในเรื่องการตัดสินใจ การทำงานร่วมกัน และนวัตกรรมอยู่ในระดับเดียวกับ Haco group ในด้านความผูกพันของพนักงานได้อยู่ในระดับเดียวกับ Mahidol university และ Toezone International Co., Ltd สุดท้ายในด้านคุณภาพ

มีระดับเดียวกับ sa paper preservation house, Toezone International Co., Ltd และ Haco group นอกจากนี้บริษัทมีด้าน บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจที่ไม่อยู่ในระดับเดียวกับที่ใดเลย

จากข้อมูลทั้งหมดจึงสามารถสรุปได้ว่าสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ครอบคลุมในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังให้เกิดความยั่งยืนระยะยาว เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกบริษัท พร้อมมีการปฏิบัติที่เหมาะสมมีจริยธรรม ในด้านของสินค้ามีการตรวจสอบคุณภาพสร้างมาตรฐานสินค้าและบริการที่ดีให้กับลูกค้า ในกระบวนการทำงานเน้นการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและการจัดการกับงาน ซึ่งทั้งหมดสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคคล ก่อเกิดความไว้วางใจ รู้สึกถึงความผูกพันกับองค์กร และรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท

## 5.2 ข้อเสนอแนะขององค์กรในการวิจัยครั้งนี้

ในการดำเนินธุรกิจของธุรกิจครอบคลุมในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังมีปัจจัยหลายสิ่งเข้ามาเกี่ยวข้อง และมีผลต่อการเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นการเสริมความแข็งแกร่งและสร้างความยั่งยืนที่แท้จริงจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยต้องพิจารณาอย่างรอบด้านไม่เพียงแต่การทำกำไรและคำนึงถึงแต่ลูกค้าเท่านั้น ซึ่งจากการนำหลักในการพิจารณาตามแนวคิด Honeybee Leadership มาใช้ ทำให้ในการประเมินพบว่าบริษัทยังมี 11 ปัจจัยที่มีหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident) คือ การพัฒนาบุคลากร (Developing people), การวางแผนการสืบทอด (Succession planning), ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team), มุมมองระยะ ใกล้เคียง (Long- or short-term perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment), ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)), บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business), การตัดสินใจ (Decision making), การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) และ นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งการให้เกิดความยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee leadership จึงต้องมีการปรับปรุงบริษัทด้านต่างๆ โดยมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในทุกด้านดังนี้

### การพัฒนาบุคลากร (Developing people)

กระบวนการการพัฒนาบุคลากรภายในของบริษัทเป็นการฝึกสอนตามตำแหน่งหน้าที่ของงาน มีการฝึกสอนให้กับพนักงานที่เข้าใหม่ทุกคนด้วยวิธีการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน และมีการส่งเสริมการเรียนรู้ แต่ทั้งนี้ยังขาดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การแนะนำจึงเป็นการตั้ง

งบประมาณให้เกิดการฝึกอบรมพนักงานขึ้นอย่างจริงจังในทุกระดับทั้งในด้านทักษะการทำงาน และทางด้านสังคม โดยการตั้งงบประมาณนี้ควรตั้งในจำนวนที่เหมาะสมและทำให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาทักษะ เรียนรู้สิ่งใหม่ ทำให้พนักงานเกิดความเชี่ยวชาญเพิ่มมากขึ้น ทั้งยังเกิดแนวคิดใหม่ๆ ก่อให้เกิดการรังสรรค์ พัฒนาระบบการทำงาน เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และสร้างความก้าวหน้าให้แก่บริษัท

### **การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)**

การเลื่อนตำแหน่งของพนักงานภายในองค์กรเป็นเรื่องที่เหมาะสม ซึ่งจะสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน และลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นภายในอนาคต แต่การเลื่อนตำแหน่งของพนักงานจำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน เพื่อลดปัญหาความคลุมเคลือของเลื่อนตำแหน่ง และอาจเกิดความไม่เข้าใจของพนักงาน ที่นำไปสู่ความขัดแย้งกันระหว่างพนักงาน ซึ่งทั้งหมดนี้จึงต้องมีการทำการประเมินผลพนักงาน ที่สามารถกำหนดเกณฑ์การวัดผลได้ และสื่อสารให้พนักงานรับทราบ เป็นการกระตุ้นในการทำงาน แต่ทั้งนี้การกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลจะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมบริษัท และรูปแบบของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสุดท้ายจะทำให้เกิดความชัดเจนในการเลื่อน ตำแหน่งของพนักงาน

### **ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)**

ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริษัทเกิดความยั่งยืนและก้าวหน้า ผู้บริหารจะต้องมีการกระจายอำนาจ และแบ่งความรับผิดชอบให้กับระดับพนักงานที่มากกว่านี้ ไม่ควรจะมีรูปแบบการรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารในการจัดการ ซึ่งรูปแบบของการรวมศูนย์ผู้บริหารจะมีลักษณะเหมือนเป็นตั้งฮีโร่ จะก่อให้เกิดปัญหางานที่ล่าช้า ทั้งยังไม่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ การแบ่งกระจายอำนาจจะก่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย การทำงานที่ฉับไว และเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ให้มีการประชุมประจำสัปดาห์และมีการกระตุ้นพนักงานให้แสดงออกความคิด และช่วยตัดสินใจ เพื่อเป็นการส่งเสริมการกระจายอำนาจให้แก่พนักงาน

### **มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)**

ปัญหาที่พบจากในปัจจุบันคือ พนักงานเกิดความไม่มั่นใจในการตอบ ซึ่งเกิดมาจากการที่พนักงานไม่ได้รับทราบข้อมูลที่แน่ชัด ทั้งยังไม่มี การสื่อสารที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ดังนั้นการแก้ปัญหาในจุดนี้คือการทำให้เกิดความชัดเจนเพื่อให้พนักงานสามารถรับรู้ถึงทิศทางของการดำเนินธุรกิจ โดยต้องทำการสื่อสารให้เกิดความชัดเจน ซึ่งสามารถทำได้โดยให้มีการประชุมอย่างเป็นทางการ

ทางการประจำทุกสัปดาห์ พร้อมทั้งสื่อสารทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท เพื่อให้พนักงานรับทราบตรงกัน และครบถ้วน นอกจากนี้ให้มีการประชาสัมพันธ์ด้วยการขึ้นกระดานข่าวสารให้พนักงานทุกคนรับทราบ

### **การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)**

การเตรียมการรับมือเป็นทางเลือกที่ดีในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องมีการจัดการด้วยการปรับปรุงสินค้าและพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างโอกาสและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งการจัดการที่ล่าช้าอาจส่งผลกระทบต่อบริษัทได้ นอกจากนี้การส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องทำให้พนักงานเกิดความพร้อมและเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ด้วยวิธีการอบรมพูดคุยสื่อสารถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### **ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)**

ถึงแม้ว่าบริษัทเป็งมั่นสำปะหลังจะมีการป้องกัน การรบกวนต่อสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี การส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนกับสิ่งแวดล้อมก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน ดังนั้นบริษัทควรมีมาตรการที่ช่วยส่งเสริมให้แก่ผู้อื่น ทราบถึงด้านการปลูกต้นไม้ เพื่อให้ภายในชุมชนเกิดความร่วมมือกัน ด้วยการประชาสัมพันธ์เช่นการติดป้ายประกาศ แสดงให้เห็นถึงการส่งเสริมและความสำคัญของต้นไม้ นอกจากนี้ภายในบริษัทก็ควรมีการส่งเสริมการรักษาสิ่งแวดล้อม ด้วยการปรับกระบวนการทำงานลดการใช้พลังงาน และให้มีการส่งเสริมการประหยัดการใช้น้ำใช้ไฟ พร้อมทั้งมีการส่งเสริมการนำสิ่งที่ไม่ใช้แล้วมา reuse ใช้ใหม่ เพื่อเป็นการรักษาสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด และลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ

### **ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))**

การมีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นสิ่งสำคัญ โดยความรับผิดชอบต่อสังคมควรมีถึงภายนอกของชุมชนด้วย ซึ่งบริษัทสามารถทำได้ไม่ยากด้วยวิธีการบริจาคเงินสมทบทุนช่วยเหลือผู้อื่นในมูลนิธิต่างๆ นอกจากนี้ทำการบริจาคสิ่งของที่บริษัทไม่ใช้แล้วที่ยังใช้งานได้อยู่ให้แก่ผู้ยากไร้ เช่น โทรศัพท์ โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ เสื้อผ้า เป็นต้น เนื่องจากถึงแม้จะเป็นของที่เราไม่ได้ใช้แต่อาจมีค่าต่อผู้อื่น ซึ่งทั้งหมดนี้จะ สะท้อนกลับมาเป็นการสร้างสังคมที่ดีขึ้น และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสังคม



### **บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)**

การให้พนักงานได้รับรู้ในภาพอนาคตของบริษัทเป็นสิ่งสำคัญ เป็นการทำให้พนักงานเห็นทิศทางของบริษัท และเกิดการมีส่วนร่วม ส่งผลให้เกิดความร่วมมือก้าวหน้าไปพร้อมๆ กัน ดังนั้นต้องทำการสื่อสารให้พนักงานรับทราบอย่างชัดเจน ทำให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมในการสื่อสารที่บริษัทสื่อสารออกไป ซึ่งทำโดยวิธีการดังเช่นเดียวกับปัจจัย Long- or short-term perspective ด้วยการส่งเสริมให้ทราบถึงทิศทางบริษัทในการประชุม และประกาศในกระดานข่าวสารเพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ

### **การตัดสินใจ (Decision making)**

การทำงานพนักงานแต่ละคนควรจะมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ ดังนั้นบริษัทควรจะมีการส่งเสริมให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง โดยให้มีจัดการประชุมประจำสัปดาห์ ในระหว่างการประชุมให้มีการส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นพูดคุยสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ให้รับทราบทิศทางบริษัท รับรู้กรอบแนวทางการแก้ปัญหา แนวทางการตัดสินใจ จะทำให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น มีหลักเกณฑ์ในการประเมินการตัดสินใจ ซึ่งจะนำไปสู่การช่วยตัดสินใจ นอกจากนี้ให้มีการฝึกอบรมสอนช่วยพัฒนาด้านการตัดสินใจให้แก่พนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความรู้ กล้าตัดสินใจ ทำได้อย่างถูกต้อง

### **การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)**

ในการปรับปรุงวิธีการแบ่งปันความรู้ควรมีรูปแบบการการแบ่งปันที่เป็นทางการ และชัดเจน ซึ่งสามารถทำได้โดยการจัดการประชุมประจำสัปดาห์พร้อมทั้ง มีการพูดคุยถึงสถานการณ์ และแบ่งปันประสบการณ์ความรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละสัปดาห์ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ให้มีการทำเครื่องมือในการจัดเก็บความรู้ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ความรู้นั้นอยู่กับบริษัทและให้ทุกคนเข้าถึงพร้อมทั้งสามารถเรียนรู้ได้ ซึ่งสามารถทำได้โดยการทำเป็นคู่มือ เอกสาร หรือแม้กระทั่งจัดเก็บในรูปแบบโปรแกรม

### **นวัตกรรม (Innovation)**

การที่จะประสบความสำเร็จในการทำปัจจัยด้านนี้เป็น Most Evident บริษัทจะต้องมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยไม่เพียงแต่ด้านกระบวนการในการทำงานเท่านั้น ต้องรวมถึงในด้านสินค้าด้วย โดยคิดสร้างสรรค์สินค้าใหม่ ปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ และทำการผลิตสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ในข้อจำกัดของบริษัทที่มีขนาดเล็กและบุคลากรยังขาดความพร้อมใน

การนำเทคโนโลยีมาใช้ บริษัทจะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมอยู่อย่างสม่ำเสมอ ด้วยการตั้งงบประมาณและทำการฝึกอบรม(เหมือนในปัจจัยข้อ Developing people) ให้สามารถตอบสนองกับพร้อมรับการนำเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในบริษัท

### 5.3 การประยุกต์ใช้ข้อมูลของการวิจัยนี้

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการนำแนวคิด Honeybee leadership ซึ่งประกอบด้วย 23 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร มาประยุกต์ใช้กับธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง โดยยังไม่มีการวิจัยใดนำแนวคิดนี้ทำในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังมาก่อน ซึ่งข้อมูลจากงานวิจัยได้บ่งบอกถึงสถานการณ์ในปัจจุบันที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่ ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลของงานวิจัยมาช่วยเติมเต็มปรับแก้ในส่วนที่ยังสามารถเพิ่มเติมได้เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับบริษัท โดยสิ่งที่ต้องปรับแก้เป็นการดำเนินการ การตัดสินใจของผู้บริหารที่ต้องมีการกระจายอำนาจที่เพิ่มขึ้น และการสื่อสารด้านต่างๆ เช่น เป้าหมาย ทิศทาง และแผนการของบริษัท เป็นต้น ให้บุคลากรภายในบริษัทได้รับทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการทำงาน และรับทราบแนวทางของบริษัท ก่อให้เกิดการดำเนินการไปทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้บริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังหรืออุตสาหกรรมอื่น สามารถนำแนวคิดไปประยุกต์เพื่อช่วยสร้างความยั่งยืนให้กับบริษัทได้ โดยนำแนวคิดไปประยุกต์ในการคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัทรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน ให้ความสำคัญกับพนักงานภายในบริษัท สร้างความสัมพันธ์และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี สร้างความรู้สึกความเป็นครอบครัวเดียวกัน รวมทั้งปรับกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมจริยธรรมขององค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกคน และพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวภายในบริษัท เกิดเป็นความผูกพัน นอกจากนี้บริษัทต้องมีมุมมองในระยะยาว มีการวางแผนในอนาคต มีจุดมุ่งหมาย เตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน และเทคโนโลยีความก้าวหน้า ซึ่งทั้งหมดนี้จะสามารถช่วยสร้างความยั่งยืนให้กับบริษัท

### 5.4 ข้อจำกัดในการทำงานวิจัย (Limitations)

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้มาจากผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับบริษัทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทแห่งหนึ่ง จำนวน 10 คน เนื่องจากบริษัทมีขนาดเล็ก ทำให้กลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์อาจไม่สามารถเป็นตัวแทนของทั้งหมดได้

2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ทำให้การประเมินขึ้นกับดุลยพินิจในแต่ละบุคคล และอาจทำให้ผลการประเมินแตกต่างกันได้

3. กลุ่มตัวอย่างบางคนมีข้อจำกัดทางด้านความรู้และการศึกษา เนื่องจากเป็นธุรกิจครอบครัวที่มีขนาดเล็ก จึงทำให้ในบางคำถามที่ยากและมีความเฉพาะทางส่งผลให้ผู้สัมภาษณ์บางคนยังไม่ค่อยเข้าใจในคำถาม

### 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาในครั้งนี้มีข้อจำกัดในขนาดของบริษัททำให้สามารถเก็บข้อมูลจากบุคลากรภายในบริษัท ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ในระดับหนึ่ง ดังนั้นในอนาคตหากมีการศึกษาเพิ่มเติมสามารถศึกษาในบริษัทที่มีขนาดใหญ่ขึ้น หรือมีบริบทที่ต่างกัน และสามารถขยายไปยังอุตสาหกรรมอื่นที่มีความน่าสนใจ



## บรรณานุกรม

- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18
- Avery, G.C. (2005). *Leadership for sustainable Futures; Achieving Success a Competitive World*. Chltenham, UK and Northhampton, MA: Edward Eldgar.
- Avery, G.C. & Bergsteiner H. (2010). *Honeybee & Locust: The business case for Sustainable Leadership*. New South Whale, Australia: Allen & Unwin.
- Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance, *Strategy & Leadership*, vol. 39, no.3, pp.5-15
- Bennis, W. (2003). *Flight of the phoenix: Authentic leaders find a way to fly*. *Executive Excellent*, Australian edition, 20(5): 2-5
- Drake, A. (2009). *Understanding Family Business: A practical guide for the Next Generation*. Institute for Family Business, United Kingdom.
- Eberl, M. and Schwaiger, M. (2004). Corporate reputation: Disentangling the effects on financial performance. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 838-54
- Food and agriculture organization of the United Nation. (2016). *Food Outlook biannual report on global food markets October 2016*
- Herwitt and Associates (2001), *Survey highlights: Best employers to work for in Australia study 2001*, Sydney
- Isarakankul, P. (2015). *Sustainable leadership in hotel and resort industry in Thailand*. College of management Mahidol University, Bangkok
- Kantabutra, S. (2011). Sustainable Leadership in a Thai Healthcare Service Provider. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 24(1), 67-80.
- Kantabutra, S., (2012). 'Putting Rhineland and principles into practice in Thailand; Sustainable Leadership at Bathroom Design Company', *Global Business and Organizational Excellence*, pp. 5-20

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kantabutra, S. (2014). Sustainable Leadership at Thai President Foods. *International Journal of Business*, 19(2), 152-172
- Kantabutra, S. & Avery, G.C., (2011), 'Sustainable leadership at Siam Cement Group', *Journal of business Strategy*, vol. 32, no. 4, pp. 32-41
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2013). Sustainable Leadership: Honeybee Practices at a Leading Asian Industrial Conglomerate. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 36-56.
- Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). Sustainable Leadership: Honeybee Practices at Thailand's Oldest University. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 19(1), 77-94
- Kantabutra, S. & Suriyankietkaew, S., (2013), 'Sustainable leadership: Rhineland practices at a Thai small enterprise', *International Journal Entrepreneurship and Small business*, vol.19, no.1, pp.75-95
- Kantabutra, S., & Thepa-Apiraks, T. (2014). Sustainable Leadership and Consequences at Thailand's Kasikornbank. *International Journal of Business Innovation and Research*
- Manajaroen, K. (2014). Sustainable leadership: Honeybee practices at a Thai construction business. College of management Mahidol University, Bangkok
- Praejrdlah, P. (2015). Examining the relationship between management practice and corporate sustainability in ice-cream industry in Thailand. College of management Mahidol University, Bangkok
- Rumjounjorn, U. (2015). Examination of sustainable leadership practices in music school industry in Thailand. College of management Mahidol University, Bangkok
- Rungruangmaitree, R. (2016). Sustainable leadership: Honeybee practices in health shoes enterprise in Thailand. College of management Mahidol University, Bangkok
- Samakorn, V. (2015). Sustainable leadership: Statistical evidence in coffee shop business in Thailand. College of management Mahidol University, Bangkok

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Son, S. (2015). Sustainability in the health care industry. College of management Mahidol University, Bangkok
- Suriyankietkaew, S. (2016). Effects of sustainable leadership practices on customer satisfaction: Evidence from Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3)
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2014). Employee satisfaction and Sustainable Leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2014). Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 247-261.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G.C. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327-341
- Sveiby, K-E. (2007) KM in a Norwegian Hospital. <http://www.sveiby.com/articles/index.html>; 27 มกราคม 2560
- Tagiuri, R. and Davis, J. A. "Relationships in Family Companies." *Family Business Review*. 2 (1) (1992) : 47-74.
- Ward, J. (2005). *Unconventional Wisdom: Counterintuitive Insights for Family Business Success*. West Sussex, England: John Wiley & Sons
- Wongwiboonsat, K. (2015). Sustainable leadership in rice mill industry in Thailand. College of management Mahidol University, Bangkok
- Yacharn, A. (2015). Examining sustainable leadership in secondary education sector. College of management Mahidol University, Bangkok
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage
- Yin, R. K. (2011). *Quality research from start to finish*. The Guilford Press, the United States of America
- กรมวิชาการเกษตร. (2554). ค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://it.doa.go.th>.
- กลุ่มวิจัย 106 มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (2550). *Family Business*. กรุงเทพฯ.
- นพพล วิริยะกุลกิจ. (2552). ธุรกิจครอบครัวจะทำหรือไม่ทำดี?. *การเงินการธนาคาร*, (330), 122-123.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- การส่งออกผลิตภัณฑ์มันสำปะหลัง. (2560). ค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2560, จาก [http://www.thaitapiocastarch.org/th/information/statistics/export\\_tapioca\\_products](http://www.thaitapiocastarch.org/th/information/statistics/export_tapioca_products)
- สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร(องค์การมหาชน).(2560). ค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2560. จาก [http://kasetinfo.arda.or.th/arda/cassava/?page\\_id=256](http://kasetinfo.arda.or.th/arda/cassava/?page_id=256)
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร. (2559). สถิติการเกษตรของประเทศไทยปี 2558. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ
- สาระน่ารู้ทางสถิติ. (2560). ค้นเมื่อ 29 มีนาคม 2560, จาก [http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/know/estat1\\_4.html](http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/know/estat1_4.html)
- ศ.ดร. มิ่งสรรพ ขาวสะอาดและคณะสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2546). ผลการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดทำยุทธศาสตร์การค้าผลิตภัณฑ์มันสำปะหลังกับสาธารณรัฐประชาชนจีน







จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบริษัทธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังแห่งหนึ่ง ในปัจจัยของภาวะผู้นำที่ยึดตามแนวคิด Honeybee leadership ได้ข้อมูลดังนี้

### ปัจจัยข้อที่ 1 การพัฒนาบุคลากร(Developing people)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** มีความเห็นว่าเป็นเรื่องที่ดีมีความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรภายในบริษัท ซึ่งเน้นในเรื่องด้านทักษะการทำงาน การพัฒนาคนทำให้มีความรู้ความสามารถ เข้าใจเรื่องงานเป็นอย่างดี สร้างความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของตนเอง ภายในบริษัทมีการสนับสนุนการพัฒนาบุคคล โดยจะเน้นอยู่ในระดับพนักงานระดับกลาง เช่นสนับสนุนให้พนักงานเสมียนมีเรียนที่ กศน สามารถลาหยุดได้เมื่อมีความจำเป็นในเรื่องการสอบ การทัศนศึกษา มีการช่วยเหลือเงินทางการเรียน และผู้จัดการก็มีการส่งเสริมในด้านการเรียนการศึกษาเช่นเดียวกัน ในด้านการพัฒนาบุคคลคนเข้าใหม่มีการสอนให้ความรู้สามารถรับงานต่อจากคนเก่าได้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง (On the job training)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** มองว่าเรื่องการพัฒนาคนเป็นเรื่องสำคัญ เพราะการพัฒนาคนเป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่บริษัท โดยรูปแบบการฝึกสอนจะไม่ค่อยมีนัก จะมีเป็นรูปแบบของการสอนพนักงานที่เข้าใหม่ ซึ่งจะเป็นลักษณะของพนักงานเก่าสอนพนักงานใหม่เนื่องจากพนักงานมีความเชี่ยวชาญ และสามารถไว้วางใจได้ นอกจากนี้ยังส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน โดยให้การสนับสนุนในด้านการเรียน ซึ่งมีพนักงานไปเรียน กศน อยู่ให้สามารถลาหยุดได้หากจำเป็น และให้ทุนในการเรียนบางส่วน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** มีความเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นในสภาพปัจจุบันที่มีการแข่งขัน การที่บุคลากรมีความสามารถจะทำให้งานเรียบร้อยมีประสิทธิภาพ ช่วยส่งเสริมการทำงานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งในพนักงานระดับกลางจะมีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ โดยสนับสนุนให้มีการเรียนศึกษาเพิ่มเติม และในระดับปฏิบัติการจะมีการฝึกสอนพนักงานที่เข้าใหม่และสอนทักษะเพิ่มเมื่อมีการนำอุปกรณ์เครื่องจักรเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพิ่ม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** ให้ความเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่ดี ทำให้ทำงานได้อย่างราบรื่นเข้าใจในงาน โดยมองว่าในออฟฟิศมีการสอนอยู่ตลอดทั้งเรื่องงาน(Hard skill) เรื่องคน และแนวคิด(Soft skill) นอกจากนี้มีการสนับสนุนทางการศึกษา ซึ่งถ้าที่เรียนมีกิจกรรมให้สามารถลาหยุดได้ และในการฝึกสอนพนักงานจะอยู่ในรูปแบบการสอนของพนักงานที่เข้าใหม่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** มีความเห็นเป็นเรื่องที่ดี สำคัญมาก เพราะการพัฒนาจะทำให้บริษัทอยู่รอดได้ และการไม่พัฒนาจะทำให้บริษัทไม่สามารถอยู่รอดได้ ซึ่งการที่พนักงานมีความรู้เพิ่มขึ้นจะทำให้

นำไปใช้กับหน้าที่การงาน โดยการสอนพนักงานจะมีในแบบพนักงานที่เข้าใหม่ และมีการสอนเพิ่มในสิ่งที่จำเป็น เช่นการที่เครื่องจักรในการผลิตเพิ่ม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** มองว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะการพัฒนาบุคลากรทำให้คนมีความสามารถ งานเดินหน้าได้ บริษัทเดินหน้าไปได้ โดยที่บริษัทมีการฝึกสอนพนักงานที่เข้าใหม่ให้สามารถทำงานและพัฒนาตัวเองได้ หากมีการสิ่งใหม่ๆเข้ามา ก็จะมีการฝึกสอนเพิ่ม

## **ปัจจัยข้อที่ 2 ความสัมพันธ์กับพนักงาน(Labor relations)**

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานมีการช่วยเหลือทั้งการศึกษาพยาบาล บางครั้งให้การอบรม แนวคิดเกี่ยวกับด้านงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** มองว่าเรื่องความสัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญ โดยมองพนักงานแต่ละคนเป็นคนที่ดี ไว้วางใจได้ สามารถคุยกันโดยตรงไปตรงมา สามารถแนะนำกล่าวตักเตือนได้ และหากพนักงานคนใดมีเหตุจำเป็นในเรื่องการใช้จ่ายเงิน ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 ก็ยินดีให้ความช่วยเหลือ มองว่าทำงานร่วมกันเหมือนพี่น้อง นอกจากนี้พนักงานแต่ละคนก็ยินดีให้ความช่วยเหลือเมื่อมีเหตุการณ์จำเป็นเกิดขึ้นแม้จะไม่ใชในเวลาทำงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** ที่นี้การทำงานร่วมกันค่อนข้างดีเป็นเหมือนเป็นพี่น้องกัน ก่อนข้างจะสนิทกันสามารถพูดคุยกันได้ทุกเรื่อง คอยช่วยเหลือกัน มีความเป็นกันเอง ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** พนักงานแต่ละคนจะช่วยเหลือกัน คอยสอนให้ ถ้าทำสิ่งที่ไม่ถูกต้องก็มีการเตือนโดยจะไม่มีการทะเลาะ คุด่ากัน มองว่าที่บริษัทนี้สังคมดี ที่นี้อยู่กันอย่างผู้ใหญ่มาก สามารถพูดคุยกันได้รู้เรื่อง เข้าใจกันในเรื่องงานเป็นอย่างดี และได้กล่าวถึงผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 ว่าที่จัดระบบค่อนข้างดี และงานเป็นระเบียบ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** ได้บอกว่าที่นี้ค่อนข้างดี ไม่มีเหตุการณ์หนักอกหนักใจ สามารถพูดคุยและบอกหัวหน้าได้ในงานที่ไม่สามารถทำได้ พนักงานแต่ละคนเข้าใจหน้าที่ของตนเอง การพูดคุยกันดี ไม่เคยทะเลาะกันรุนแรง เวลามีปัญหาจะช่วยกัน มีสิ่งที่ไม่ดีสามารถพูดคุยกันได้ แนะนำเตือนกันได้ คุยกันได้โดยตรงไปตรงมา อยู่อย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน มีน้ำใจซึ่งกันและกัน พนักงานกับหัวหน้าอยู่เหมือนพี่น้องกัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง ช่วยกันทำงาน และคอยดูแลกัน มีความรู้สึกเป็นพี่น้อง อยู่ด้วยกันคุยกันได้ทุกเรื่องแม้แต่ปัญหา และเมื่อเห็นคนอื่นทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องสามารถ

ว่าเขาได้ ส่วนหัวหน้าก็คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ และให้คำแนะนำ นอกจากนี้มีการทำกิจกรรมกันในโอกาสพิเศษ เช่น กิจกรรมเลี้ยงปีใหม่

### ปัจจัยข้อที่ 3 การรักษานักงาน (Retaining staff)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** มองว่าการรักษานักงานเป็นสิ่งจำเป็น เพราะคนที่อยู่กับเราที่มีความรู้ความสามารถมีประสิทธิภาพ ช่วยนำพาความสำเร็จสู่องค์กร นโยบายของบริษัทไม่มีการไล่พนักงานออก และบริษัทมีสิ่งที่จะช่วยจูงใจให้พนักงานอยู่กับบริษัท มีการสวัสดิการ มีเบี้ยขยัน และมีการช่วยเหลือทางด้านเงินเมื่อมีความจำเป็น นอกจากนี้พนักงานที่อยู่ด้วยจะทำงานอยู่ด้วยค่อนข้างนาน มีบางคนทำงานอยู่ด้วยราวๆ 20 ปีแล้ว

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** มีความเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะพนักงานเก่าสามารถไว้วางใจได้ ภูมิลำเนาและสามารถทำงานได้ไว ซึ่งการเปลี่ยนพนักงานทำให้งานล่าช้าได้ โดยพนักงานส่วนใหญ่ของที่นี่ จะมีการทำงานถึง 5-6 ปี และมีบางคนทำงานถึง 20 กว่าปี ทั้งนี้จึงมีการให้เงินเดือน สวัสดิการที่ดีให้ มีช่วยค่ารักษาพยาบาลให้ที่นอกเหนือจากที่ประกันสังคมครอบคลุม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน ช่วยเหลือกัน นอกจากนี้ที่นี่ไม่มีนโยบายการไล่พนักงานออก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** มีความเห็นว่าการรักษานักงานเป็นสิ่งสำคัญ การเปลี่ยนพนักงานบ่อยจะทำให้การทำงานไม่ราบรื่น ทั้งยังเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่าย โดยที่นี่มีอัตราการลาออกที่ค่อนข้างน้อย มีอัตราการลาออกน้อยกว่า 1 คนต่อปี ซึ่งที่นี่ไม่มีนโยบายไล่พนักงานออก และในการทำงานมีความรู้สึกสบายใจ ไม่คิดจะเปลี่ยนงานไปทำที่ไหน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** มองว่าการรักษานักงานเป็นเรื่องที่ดี เพราะการพนักงานที่ทำงานอยู่จะรู้งานเป็นอย่างดี การที่มีพนักงานเข้าออกบ่อยจะต้องทำการสอนใหม่บ่อย ที่ทำงานที่นี่ไม่มีนโยบายการไล่พนักงานออก ทั้งยังมีการรั้งพนักงานที่จะลาออกไว้ ซึ่งจะถามถึงสาเหตุการลาออก และในการทำงานของพนักงานที่ไม่ถูกต้องจะเป็นการตักเตือน โดยไม่ทำให้เสียหน้า พนักงานที่นี้จะทำงานอยู่กับกันค่อนข้างนาน นอกจากนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 ได้แสดงความรู้สึกว่าการมาทำงานที่นี่ในตอนนี้นี้รู้สึกมีความสุขกับการทำงาน ไม่คิดจะเปลี่ยนงานที่ทำ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** ได้แสดงความรู้สึกว่าเขาชอบงานที่ทำอยู่ มีสวัสดิการ มีประกันสังคม ซึ่งได้กล่าวว่า "...ที่ชอบงานตรงนี้ ที่อยู่ตรงนี้ พี่เปลี่ยนงานจะได้ตามงานอย่างนี้เปล่า..." และได้แสดงความรู้สึกเพิ่มเติมว่ารู้สึกผูกพัน ทำงานตั้งแต่ยังไม่มีการครบคร่าวอยู่ที่นี้จนมีการครบคร่าวของตัวเอง ทำงานอยู่กับหัวหน้าอยู่ด้วยกันมานาน ทำงานที่นี่มา 20 กว่าปี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** มองว่าการที่พนักงานทำงานอยู่ร่วมกันนานเป็นเรื่องดี ไม่ต้องมีการสอน บ่อย โดยปกติพนักงานที่นี้จะมีการอายุการทำงานกันได้ 4-5 ปี และที่ลาออกไปจะทำงานกันเป็น 10 ปี

นอกจากนี้ได้แสดงความรู้สึกสบายใจที่ทำงานที่นี่ ถูกคอกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้าก็มีความเป็นกันเอง เวลางานมีหนักพนักงานไม่พอก็จะลงมาช่วยทำ การมีงานที่หนักจึงไม่คิดเป็นอุปสรรค และสุดท้ายได้กล่าวไว้ว่า “...เจ็อายุเยอะแล้ว เจ็ยังทำไหว พี่ก็ต้องทำไหว...”

#### **ปัจจัยข้อที่ 4 การวางแผนการสืบทอด(Succession planning)**

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** มีการวางแผนงานเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงานภายในบริษัท โดยเลื่อนขึ้นพนักงานภายในเพื่อให้เขารู้สึกถึงความก้าวหน้า มีกำลังใจในการทำงาน มีเกณฑ์จากประสบการณ์ในการทำงาน ผลงาน และความขยันความกระตือรือร้น นอกจากนี้มองว่าไม่รับคนเข้าใหม่ทำในตำแหน่งที่สูง เพราะไม่มีการให้เกิดคนใหม่คนเก่า “...รับคนใหม่เข้ามามีปัญหา ฝีกจากคนข้างในดีกว่า ทำได้ทุกอย่างรู้งานหมด...”

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** มีการเลื่อนตำแหน่งโดยจะเป็นคนภายในบริษัท ซึ่งมองว่าต้องส่งเสริมพนักงานเก่า สร้างความรู้สึกที่ดี สร้างขวัญกำลังใจต่อพนักงาน ทั้งนี้พนักงานเการู้จักการทำงานเป็นอย่างดี สามารถไว้วางใจได้ ซึ่งเกณฑ์ในการคิดพนักงานเลื่อนตำแหน่งเป็นการดูพฤติกรรมการทำงาน และดูจากประสบการณ์การทำงาน

#### **ปัจจัยข้อที่ 5 การให้คุณค่ากับพนักงาน(Valuing staff)**

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** มีการให้สวัสดิการแก่พนักงานในเรื่องที่พัก และมีการทำประกันสังคมให้แก่พนักงาน ให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงาน โดยล่าสุดได้มีการช่วยออกค่ารักษาที่เกินกำหนดให้ และนอกจากนี้มองว่าเรื่องสุขภาพเป็นสิ่งสำคัญมีผลต่อการทำงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** มองว่าเรื่องพนักงานเป็นสิ่งสำคัญจึงมีการให้สวัสดิการและการปฏิบัติที่ดีต่อพนักงาน โดยมีประกันสังคม ที่พัก ข้าราชการ เครื่องแต่งกายที่ใช้ในการทำงาน สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีต่อการทำงาน มีอุปกรณ์ในการทำงานให้พร้อม ปฏิบัติกับพนักงานอย่างเท่าเทียม และมีการแบ่งปันสิ่งของให้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** บริษัทมองว่าบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ จึงมีการให้สวัสดิการแก่พนักงาน โดยให้สวัสดิการที่พัก ค่ารักษาพยาบาล มีอุปกรณ์สำหรับการทำงานให้ มีการดูแลสุขภาพ เบียดเบียนในการทำงาน และมีการเลี้ยง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** มีสวัสดิการให้แก่พนักงานเป็นประกันสังคม ซึ่งถ้าค่าใช้จ่ายเกินประสังคมนักจะมีการออกค่าใช้จ่ายให้ มีสวัสดิการอื่นเป็นบ้านที่พักทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายค่าที่พัก และค่าเดินทาง ซึ่งถ้าหากบ้านพักมีปัญหาหรือเสียหายจะมีการซ่อมแซมให้ ไม่เก็บค่าซ่อมเพิ่ม นอกจากนี้มีการจัดเลี้ยงในช่วงหน้าเทศกาลต่างๆ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** ทางบริษัทมีสวัสดิการให้เป็นบ้านพักคนงาน ช่วยให้สามารถพอยู่พอกินได้ เป็นประกันสังคม มีค่าน้ำในให้แกพนักงาน มีการจัดเลี้ยงให้แกพนักงานในช่วงงานเทศกาลสำคัญ ในการทำงานพนักงานกับหัวหน้ามีการทำงานร่วมกันเหมือนเป็นที่เพื่อน้องกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการช่วยให้คำปรึกษาแนะนำ ไม่ทะเลาะเบาะแว้งกัน ไม่มีการใช้อำนาจใครมาก่อนมาหลัง ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดี ไม่มีอะไรหนักอกหนักใจ หน้าที่ในการทำงานค่อนข้างชัดเจน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** สวัสดิการที่ทางบริษัทให้มีประกันสังคมมี มีเงินฝากสะสม มีเบี้ยขยันพิเศษ ในกรณีที่พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน มีการจัดเลี้ยงในช่วงงานเทศกาลงานต่างๆ มีการแบ่งปันของในกรณีโอกาสต่างๆ เช่น ช่วงเทศกาลตรุษจีน นอกจากนี้หากมีความเดือดร้อนในเรื่องต่างๆที่นี้ก็มีช่วยเหลือ

### **ปัจจัยข้อที่ 6 ประชานบริหารและทีมผู้บริหาร(CEO and top team)**

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** การตัดสินใจเรื่องสำคัญส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 เกือบทั้งหมด แต่ทั้งนี้มีการรับฟังความคิดเห็น ให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้ ซึ่งถ้าเป็นความคิดที่ดีกว่าจะมีการปรับเอาใช้ โดยมองว่าการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญ ให้ความสำคัญชอบตามแต่ระดับตำแหน่ง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** อำนาจการตัดสินใจด้านการบริหารและสิ่งสำคัญอยู่ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 เสียส่วนใหญ่ แต่ก็มีมีการรับฟังความเห็นจากผู้อื่น และตนเองสามารถตัดสินใจได้ภายในกรอบหน้าที่ของตนเอง

### **ปัจจัยข้อที่ 7 จริยธรรม(Ethical behavior)**

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** มองว่าจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญ การทำงานต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ จึงมีการวางระบบที่ดี มีการลงบันทึกการเข้าออกของบัญชี สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ ในส่วนการปฏิบัติต่อพนักงานมีการดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานที่ดีด้านที่อยู่อาศัยและด้านรักษาพยาบาล ในส่วนของลูกค้าปฏิบัติตามจริยธรรมและความซื่อสัตย์

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** มีความเห็นว่าเรื่องจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญ โดยปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม ซึ่งทั้งนี้ไม่ใช่แค่เพียงในบริษัท แต่รวมถึงลูกค้าด้วย โดยเน้นความซื่อตรงกับลูกค้า และการทำตามคำสัญญา นอกจากนี้ภายในบริษัทมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการตรวจสอบเป็นระยะ และมีการจัดเก็บเป็นเอกสารลายลักษณ์อักษร ซึ่งถ้าเกิดความผิดพลาดจะทำให้สามารถทราบได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** ได้แสดงความเห็นว่าบริษัทมีการทำงานที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการปฏิบัติต่อพนักงานที่เป็นธรรมและเท่าเทียม ในส่วนลูกค้ามีการปฏิบัติตามจริยธรรมจรรยาบรรณ การค้าขายในความซื่อสัตย์ และไม่คดโกง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** ได้แสดงความเห็นว่าผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 มีการปฏิบัติที่เท่าเทียมกับพนักงานทุกคน มีการแบ่งงานที่พอๆกัน ไม่ทำให้พนักงานรับภาระงานที่หนักจนเกินไป ไม่มีการกดขี่ข่มเหงให้ความเคารพกัน ไม่ถือยศว่าตนเองเป็นใหญ่ นอกจากนี้ในการทำงานปฏิบัติตามจริยธรรม มีความถูกต้องเป็นหลัก มีความโปร่งใส ไม่ซิกแซก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7:** ได้แสดงความเห็นว่า การได้รับสินค้าเป็นไปตามนัด บริษัทมีความโปร่งใส เชื่อถือได้ ราคาของสินค้าไม่ต้องไปตรวจสอบที่ไหน และรักษาสัญญา เชื่อตรงกับลูกค้า

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8:** ได้แสดงความเห็นว่าบริษัทมีการส่งสินค้าที่มีคุณภาพ ไม่มีปัญหา มีการส่งสินค้าที่ตรงตามนัด และบริษัทสามารถเชื่อถือได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9:** มองว่าในจรรยาบรรณของบริษัทตรงไปตรงมา ไม่มีซิกแซก ไม่มีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง มีการจ่ายเงินตรงตามสัญญาที่กำหนด ไม่เคยมีปัญหา เป็นลูกค้าชั้นดี และการรับของก็เป็นไปตามนัด

### **ปัจจัยข้อที่ 8 มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล(Long- or short-term perspective)**

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** มีการวางแผนในระยะสั้นและระยะยาว โดยระยะสั้นมองว่าจะทำการกระตุ่นยอดขาย ขยายตลาด แนะนำสินค้า ทำสินค้าให้เป็นที่รู้จัก สร้างความพอใจสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และในระยะยาวจะทำการขยายสร้างโรงงานเพื่อขยายการผลิตสินค้า และป้อนสินค้าให้กับบริษัท ทำให้เกิดการครบวงจร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** ให้ความเห็นว่าการดำเนินธุรกิจในระยะยาวเป็นเรื่องสำคัญ เพราะสร้างความเจริญก้าวหน้า และความประสบความสำเร็จ โดยมองเรื่องการขยายตลาด มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้น และมีการลงทุนในการสร้างโรงงาน เพื่อสามารถป้อนสินค้าและผลิตได้ตรงตามความต้องการของบริษัท

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** ได้แจกแจงว่าแผนในระยะยาวมีการลงทุนเพื่อจะก่อสร้างทำโรงงาน ซึ่งตอนนี้ได้เริ่มการดำเนินการ โดยการสร้างโรงงานจะสามารถลดต้นทุน เกิดการประหยัดต่อขนาด และผลิตได้ตรงตามความต้องการ เป็นการสร้างความยั่งยืนให้กับบริษัท ส่วนในระยะสั้น มีการวางแผนว่าจะขยายตลาดให้เป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้น

### ปัจจัยข้อที่ 9 การเปลี่ยนแปลงองค์กร(Organizational change)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** บริษัทมีแผนปรับปรุงให้องค์กรสามารถเดินหน้าอย่างค่อยเป็นค่อยไป และมีการเตรียมตัวรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดฝัน โดยมีการเตรียมแผนสำรองและทุนสำรองสำหรับใช้ในกรณีฉุกเฉิน นอกจากนี้มีการรับฟังข้อมูลข่าวสาร เพื่อสำหรับการเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ ล่วงหน้า เช่น เหตุการณ์ช่วงเฟลี่ยแบ้งระบาดทำให้ราคาแป้งมันขึ้นสูงอย่างมาก ซึ่งได้ทำการเตรียมตัวสำรองสินค้ามากขึ้น ป้องกันการขาดของสินค้า และทำสัญญาซื้อขายกับผู้ขายก่อนที่ราคาจะปรับตัวสูงมากจนเกินไป

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** บริษัทมีการดำเนินธุรกิจในรูปแบบพอเพียง ไม่ลงทุนสูงมากจนเกินไป ทำให้ปัญหาเศรษฐกิจในอดีตบริษัทไม่ได้รับผลกระทบมาก และมองว่าในอนาคตก็จะไม่ได้รับผลกระทบมากจนเกินไป โดยมีการเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ ล่วงหน้า แต่ทั้งนี้บริษัทก็มีการเปิดกว้างรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

### ปัจจัยข้อที่ 10 ตลาดเงินทุน(Financial markets orientation)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** ไม่มีการเข้าสู่ตลาดเงินทุน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** ไม่มีการเข้าสู่ตลาดเงินทุน

### ปัจจัยข้อที่ 11 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม(Responsibility for environment)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** มองว่าบริษัทจะไม่สร้างความเดือดร้อนให้แก่ผู้อื่น โดยในกระบวนการทำงานจะทำในระบบปิดของบริษัท ไม่ให้มีการกระจายของฝุ่นแบ้งออกไปยังข้างนอก ทั้งยังมีการรักษาความสะอาดภายในและรอบๆบริษัท นอกจากนี้บริษัทมีการปลูกต้นไม้รอบบริษัท และโรงงานที่จะทำการก่อสร้างก็ได้มีการส่งเสริมการปลูกต้นไม้อย่างไม่เป็นทางการ โดยปลูกต้นไม้เป็นแบบอย่าง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** มีมาตรการป้องกันฝุ่นละอองกระจายออกนอกบริษัทที่จะสร้างปัญหาสิ่งแวดล้อมต่อผู้อื่น โดยทำการบรรจุด้วยถุงชั้นในเพื่อไม่ให้ฝุ่นฟุ้งออกมาข้างนอก และมีการทำงานในระบบปิด ทั้งนี้บริษัทได้มีการส่งเสริมการปลูกต้นไม้อย่างไม่เป็นทางการด้วย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** มองว่ามีการป้องกันปัญหาเรื่องฝุ่นแบ้ง เนื่องจากอุตสาหกรรมแบ้งปกติจะมีปัญหาเรื่องฝุ่นแบ้งที่อาจจะไปรบกวนคนที่อยู่บริเวณข้างเคียง ซึ่งจนถึงตอนนี้ยังไม่มีการมาต่อว่าเรื่องฝุ่นแบ้งเลย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** มองว่าบริษัทมีการจัดการไม่ให้เกิดการทำร้ายต่อสิ่งแวดล้อม ป้องกันไม่ให้ฝุ่นแบ้งหลุดออกมา มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม มีการจัดการด้านเครื่องจักรและรถยนต์ไม่ก่อให้เกิด

มลพิษ โดยการหมั่นตรวจสอบสภาพ และรักษาเครื่องจักร นอกจากนี้มีการส่งเสริมด้านการปลูก ต้นไม้อย่างไม่เป็นทางการ โดยปลูกรอบบริษัทและมีการปลูกที่โรงงาน ที่จะก่อสร้างเป็นแบบอย่าง ให้แก่ผู้อื่น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** แสดงความเห็นว่าเป็นบริษัทที่มีความพยายามไม่ทำลายหรือสร้างความเดือดร้อน ด้านสิ่งแวดล้อม โดยมีการพยายามป้องกันฝุ่นแป้งไม่ให้หลุดออกนอกบริษัท และมีการรักษาความ สะอาดบริเวณบริษัท

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10:** มองว่าบริษัทเกี่ยวข้องกับแป้งดังนั้นจะมีฝุ่นละอองแป้ง ซึ่งทางบริษัท สามารถมีการจัดการไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องฝุ่น และมีการเก็บกวาดในกรณีที่มีฝุ่นหลุดลุดออกมา ไม่ เคยมีเหตุการณ์ที่ต้องร้องเรียนเรื่องสิ่งแวดล้อม

### ปัจจัยข้อที่ 12 ความรับผิดชอบต่อสังคม(Social responsibility (CSR))

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** ได้เล่าว่าก่อนที่บริษัทจะอยู่ที่นี้ บริษัทได้ย้ายมา โดยที่เดิมได้เคยเป็นแกนหลัก ในการซ่อมถนนในซอยที่เข้าชุมชน อันเนื่องมาจากความทรุดโทรมของทางใช้งาน และในปัจจุบัน ได้มีการช่วยตัดหญ้าที่ขึ้นสูง ซึ่งอาจเป็นอันตรายจากการที่หญ้าล้มเข้ามาในถนน บดบังทัศนวิสัยคน เคนและรถ อันตรายจากสัตว์ต่างๆ และอาจเกิดไฟไหม้ได้จากเศษหญ้า โดยจะมีการตัดเป็นประจำ นอกจากนี้บริษัทก็ให้ความร่วมมือกับผู้ที่มาขอความช่วยเหลือ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** มีการทำบุญ บริจาคผ้ากระถิน และมีการตัดหญ้าที่ขึ้นสูงเป็นระยะในชุมชน เพื่อไม่ให้เกิดอันตรายจากสัตว์เลื้อยคลานและสัตว์ชนิดอื่นๆ นอกจากนี้หากมีการขอความช่วยเหลือ หรือขอความร่วมมือทางบริษัทก็มีความยินดีที่จะช่วยเหลือ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** การทำงานของบริษัทไม่ค่อยมีการสร้างปัญหาให้กับคนภายนอก มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10:** บริษัทไม่มีการสร้างความเดือดร้อนให้กับสังคม โดยมีบางกิจกรรมที่ทำให้ ชุมชนดีขึ้น เช่นมีการตัดหญ้าที่ขึ้นสูงไว้ในที่ต่างๆ ซึ่งอาจจะเป็นอันตรายได้จากหญ้าขึ้น สูง และเมื่อมีการขอความช่วยเหลือ ทางบริษัทก็ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี

### ปัจจัยข้อที่ 13 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholders)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** บริษัทมีการดูแลลูกค้าโดยการบริการจัดส่งสินค้าถึงที่หมาย ตรงเวลา ตรวจสอบคุณภาพสินค้าและจัดส่งของที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ส่วนผู้ขาย ทางร้านมีการจ่ายเงินตรงตามเวลา มีการตรวจสอบคุณภาพ ส่วนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางบริษัทมี มาตรการป้องกันฝุ่นแป้งหรือสิ่งต่างๆ ที่อาจก่อความเดือดร้อนให้แก่ผู้อื่น นอกจากนี้ทั้งลูกค้า ผู้ขาย



และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางบริษัทมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้การสร้างความสัมพันธ์ที่ยืนยาว

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7:** ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการซื้อมาเป็นระยะเวลา 20 กว่าปี โดยมีการซื้อตั้งแต่ปริมาณน้อยจนปัจจุบันมีปริมาณการสั่งซื้อที่เพิ่มขึ้นมาก นอกจากนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 ได้กล่าวว่าไม่เคยซื้อกับบริษัทอื่น ใจของบริษัทที่น้อยูที่เดียว ในการซื้อไม่เคยไปตรวจราคาที่ไหน และรู้สึกไว้วางใจ เชื่อใจ และพอใจในบริษัทนี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8:** ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการซื้อมาเป็นระยะเวลา 5-7 ปี มีการแสดงถึงความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9:** มองว่าที่นี่เป็นลูกค้าที่ดีเยี่ยม มีความรู้สึกที่ดีต่อกันในการทำการค้าต่อกัน มีการทำการค้ากันมาอย่างยาวนาน การซื้อขายเป็นไปตรงไปตรงมา ไม่มีอ้อมค้อม หรือมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง ในด้านการจ่ายเงินไม่เคยมีปัญหา จ่ายอย่างตรงเวลา ในด้านการรับของก็รับตรงเวลาที่นัด ไม่มีการบ้ายเบี่ยง ทั้งยังจัดการอำนวยความสะดวกในการลงของให้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10:** ได้แสดงความรู้สึกว่ามีความรู้สึกที่ดีต่อบริษัท เพราะได้รับความช่วยเหลือทางด้านต่างๆ ทั้งยังได้รับการแบ่งปันสิ่งของและของกินจากบริษัทตามโอกาสต่างๆ

#### **ปัจจัยข้อที่ 14 บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)**

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** มีทิศทางในการทำงาน ทำการปรับปรุงตลอดเวลา พัฒนาสินค้าให้ดียิ่งขึ้น ขยายตลาด และในอนาคตมีการลงทุนในการสร้างโรงงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 :** ทิศทางของบริษัทมองว่าเรื่องคุณภาพของสินค้า ปรับปรุงกระบวนการ และขยายตลาด นอกจากนี้ในอนาคตมองว่าจะมีผู้เข้ามาช่วยในการบริหารงาน และมีการลงทุนในการก่อสร้างโรงงานเพื่อป้อนสินค้าให้แก่บริษัท

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 :** มองว่าบริษัทมีมุมมองที่จะขยายตลาด กระจายสินค้า ทำสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ และมีทิศทางปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย นอกจากนี้มีการลงทุนสร้างโรงงานเพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 :** ทิศทางของบริษัทจะมีบริหารจัดการให้ดีขึ้น บริษัทขยายใหญ่ขึ้น โดยมีปัจจัยหลักคือทรัพยากรด้านบุคลากร และมีทิศทางที่จะขยายตลาดให้มากขึ้น นอกจากนี้ก็มีการสร้างโรงงานในการผลิต

### ปัจจัยข้อที่ 15 การตัดสินใจ(Decision making)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** มองว่าหน้าที่ตนเองเป็นการวางนโยบายสำคัญ และทำการมอบหมายงานให้ตามหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน และหากอยากทราบข้อมูลเพิ่มเติมจะมีการขอความเห็นจากพนักงานที่เกี่ยวข้อง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้บริหาร แต่ก็จะมีการมอบหน้าที่ให้พนักงาน โดยแจกจ่ายงานและให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน หรือแก้ปัญหาตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งของพนักงานคนนั้น เนื่องจากพนักงานมีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ นอกจากนี้ในบางครั้งได้มีการขอคำแนะนำเพื่อช่วยในการตัดสินใจ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้บริหาร แต่ในแต่ละระดับก็มีการแบ่งอำนาจในการทำงานให้สามารถตัดสินใจตามตำแหน่งที่ตนเองมี และถ้ามีความคิดเห็นสามารถที่จะเสนอต่อผู้บริหารได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** อำนาจการตัดสินใจสูงสุดอยู่ที่ผู้บริหาร ซึ่งถ้ามีความเห็นที่ดีสามารถเสนอแก่ผู้บริหารได้ โดยถ้ามีเหตุผลที่ดีผู้บริหารก็จะรับฟังไปพิจารณา และในการทำงานอำนาจในการตัดสินใจก็จะขึ้นกับตำแหน่งของงาน โดยถ้าเหนือกว่าอำนาจในการตัดสินใจก็จะสอบถามผู้ที่มีอำนาจที่สามารถตัดสินใจได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้บริหาร ซึ่งแต่ละคนก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับตำแหน่งในการทำงานนั้น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** อำนาจในการตัดสินใจในงาน จะขึ้นอยู่กับตำแหน่งของพนักงาน ซึ่งมีการให้อำนาจในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม และถ้าพนักงานมีความเห็นสามารถเสนอต่อผู้บริหารได้

### ปัจจัยข้อที่ 16 การจัดการตนเอง(Self-management)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** มองว่ามีการมอบหมายงานตามหน้าที่ ซึ่งรูปแบบของงานเป็นตัวเอง โดยจะมอบหมายและให้พนักงานแต่ละคนมีอำนาจในการดำเนินการ เพราะพนักงานแต่ละคนเข้าใจในหน้าที่ และรู้จักตัวเองเป็นอย่างดี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** มีการมอบหมายงานให้ทำ โดยแต่ละตำแหน่งจะมีอำนาจในการตัดสินใจตามตำแหน่งหน้าที่ เนื่องจากพนักงานจะมีความชำนาญและรู้วิธีการเป็นอย่างดี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** มองว่าจะมีลักษณะคล้ายกับที่ตอบในปัจจัยข้อที่ 15 โดยมองว่าแต่ละคนก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับตำแหน่ง มีการแจกจ่ายงานให้อำนาจในการตัดสินใจวางแผนการทำงานตามงานที่ได้รับ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** มีการมอบหมายงาน โดยจะแจกจ่ายงานให้ในหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งจะ สามารถดูแลจัดการเองได้ภายในหน้าที่ของตนเอง เช่นมีการมอบหมายการบรรจุแป้ง ก็ให้สามารถ ตัดสินใจวางแผนการทำงานได้

### **ปัจจัยข้อที่ 17 การทำงานร่วมกัน(Team orientation)**

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** รูปแบบของการทำงานจะมีการทำงานกันเป็นทีม เพราะงานต้องอาศัยทีม เวิร์คในการทำเพื่อให้งานเดินหน้าได้อย่างราบรื่น การทำงานเพียงลำพังไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น จะทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ที่นี่ไม่มีการทำงานแบบแก่งแย่งกัน โดยจะอยู่ร่วมกัน แบบช่วยเหลือกันในการทำงาน และผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 รู้สึกสบายใจ และยินดีในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น รู้สึกการทำงานรู้สึกเป็นกันเอง ถ้อยทีถ้อยอาศัยคอยช่วยเหลือกัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** งานส่วนใหญ่จะมีรูปแบบการทำงานต้องทำร่วมกัน ช่วยเหลือกัน เพื่อให้งาน สำเร็จลุล่วง ซึ่งแต่ละคนจะทำงานกันเป็นทีม ไม่มีการแข่งชิงดีชิงเด่นกัน นอกจากนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ คนที่ 4 มองว่าการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าขาดคนใดคนหนึ่งจะทำให้งานไม่ราบรื่น ซึ่งทุก หน้าที่มีความสำคัญหมด

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม โดยมีผู้นำทีมและสามารถแสดงความคิดเห็นกัน ได้ คอยช่วยเหลือกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้งานเบาลง นอกจากนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 มอง ว่าการทำงานเป็นทีมดีกว่าการทำงานคนเดียว เพราะเป็นการช่วยกันทั้งการทำงานและความคิด ทั้ง ยังให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม งานที่ได้รับมอบหมายจะช่วยเหลือกันในการ ทำงาน มีการรับฟังความคิดเห็น และหากมีปัญหาเกิดขึ้นจะช่วยกันแก้ไข การทำงานไม่สามารถทำ คนเดียวได้ โดยมองว่าไม่ปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้สึกสบายใจที่จะทำงานร่วมกัน

### **ปัจจัยข้อที่ 18 วัฒนธรรมองค์กร(Culture)**

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** มองว่าวัฒนธรรมขององค์กรคือเรื่องของความปลอดภัย คุณภาพชีวิตของ พนักงานเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเห็นได้จากการเน้นย้ำในเรื่องความปลอดภัย และเรื่องอันดับต่อมาคือ ลูกค้า

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** มองว่าค่านิยมของบริษัทคือเรื่องของความปลอดภัย ซึ่งจะเห็นได้จากการเน้นย้ำ ในเรื่องนี้ในการทำงาน มีการติดป้ายเตือนภายในบริษัท รวมถึงการให้ความสำคัญกับพนักงาน นอกจากนี้เรื่องลูกค้าก็เป็นสิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** มองว่าเรื่องความปลอดภัยเป็นสิ่งที่ยุติบริษัทให้ความสำคัญ การให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นค่านิยมของบริษัท โดยเมื่อมีการจัดการที่ดีภายในบริษัท จึงส่งต่อไปยังลูกค้า

### **ปัจจัยข้อที่ 19 การแบ่งปันและรักษาความรู้(Knowledge sharing and retention)**

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** ภายในบริษัทมีการแบ่งปัน ข้อมูลในรูปแบบของการพูดคุยแบ่งปัน ประสบการณ์ การช่วยเหลือ สอนการทำงาน และการแก้ปัญหาทัน เพราะมองว่าการที่การแบ่งความรู้ซึ่งกันและกันเป็นการสร้างสังคมในการที่ดี ทำให้รู้จักแบ่งปันกัน และการแบ่งความรู้กัน ก็เป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่ทั้งนี้ลักษณะการสอนความรู้บางอย่างยังขึ้นกับประเภทของงานกับหน้าที่ในตำแหน่งนั้น เช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์จะสอนให้พนักงานที่มีความจำเป็นต้องใช้ แต่หากพนักงานระดับปฏิบัติต้องการรับทราบ ผมก็ยินดีที่จะสอน และความรู้บางประเภทยังไม่มีเครื่องมือในการจัดเก็บ เช่น คู่มือต่างๆ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** ภายในบริษัทมีการแบ่งปันข้อมูล ความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน โดยหากมีสิ่งใหม่เกิดขึ้น ก็จะมีการสอนให้กับพนักงานทุกคน ซึ่งรูปแบบของการสอนจะอยู่ในรูปแบบของการให้ลงมือปฏิบัติ และการพูดคุยกัน ในการจัดเก็บความรู้บางประเภทยังไม่มีเครื่องมือในการทำ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** มีการแบ่งข้อมูลความรู้ โดยจะมีการแบ่งความรู้ของคนที่มีประสบการณ์ให้แก่พนักงานคนอื่นๆภายในบริษัท โดยจะไม่ปล่อยให้เรียนรู้กันเอง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** มีการแบ่งปัน กระจายข้อมูล มีการสอน มีการบอกให้แก่พนักงานที่ไม่ทราบ โดยไม่มีการกักกัน โดยยินดีที่จะบอกยินดีที่จะสอน ไม่มีการแย่งผลงานงานหรือชิงดีชิงเด่นกัน โดยอยู่ในรูปแบบของการพูดคุย และให้ลงมือปฏิบัติ

### **ปัจจัยข้อที่ 20 ความไว้วางใจ(Trust)**

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** มีความเห็นว่าสามารถไว้วางใจในตัวพนักงานได้ เนื่องจากความสัมพันธ์ที่ดี ทำงานด้วยกันมาเป็นเวลานาน ทั้งยังรู้สึกกันเป็นอย่างดี โดยได้กล่าวถึงการมอบหมายงานให้แก่พนักงาน ทั้งยังมีการมอบหมายหน้าที่ที่เกี่ยวกับบัญชีที่เป็นเงินกับลูกค้า และในบางครั้งมอบหมายหน้าที่เป็นตัวแทนในการจัดการแทน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** ได้แสดงความเห็นว่าสามารถไว้วางใจได้ เนื่องจากแต่ละคนทำงานที่บริษัทมาเป็นระยะเวลาพอสมควร โดยบางคนทำงานที่นี้มานานกว่า 20 ปี มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถให้พนักงานส่งของและเก็บเงินสดกลับมาได้ ซึ่งพนักงานมีความเข้าใจในงาน และมีความรอบคอบ สามารถทำหน้าที่คุ้มแทนได้ ไม่เคยทำให้เกิดความเสียหาย

## ปัจจัยข้อที่ 21 นวัตกรรม(Innovation)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** มองว่าเป็นสิ่งจำเป็น ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพราะหากไม่ปรับตาม จะทำให้องค์กรล้าสมัยได้ โดยปัจจุบันมีการใช้เครื่องบรรจุกึ่งอัตโนมัติ และวางแผนจะนำเครื่องบรรจุอัตโนมัติเข้ามาช่วยในกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ยังมีการลงทุนในเครื่องมืออุปกรณ์ เช่น เครื่องตรวจวัดความชื้น เครื่องตรวจ pH รถโฟล์คลิฟท์ เป็นต้น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** ให้ความเห็นว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะธุรกิจต่างๆหันมาใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีช่วยในการทำงาน ซึ่งการนำมาใช้นี้ทำให้งานได้มีประสิทธิภาพ และคล่องตัว แต่เนื่องด้วยบริษัทที่มีขนาดเล็กทำให้การเทคโนโลยีมาใช้มีข้อจำกัด ด้วยบุคลากร และความพร้อม ซึ่งตอนนี้ได้มีการนำคอมพิวเตอร์ เครื่องวัดความชื้น ตาชั่งใหม่ เป็นต้น เข้ามาใช้ มองว่าในอนาคตจะมีการนำเครื่องอัตโนมัติเข้ามาช่วยในกระบวนการผลิต

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** มองว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากโลกยุคสมัยมีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของเทคโนโลยีตลอดเวลา จึงมีเทคโนโลยีเกิดขึ้นใหม่อย่างเสมอ การพัฒนาตามจึงเป็นการทำให้สามารถแข่งขันได้ และการเป็นเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งยังลดต้นทุนทางด้านต่างๆ เช่น เวลา ทรัพยากรด้านต่างๆ ซึ่งที่บริษัทได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการ เช่นเครื่องบรรจุกึ่งอัตโนมัติ รถโฟคลิฟ ระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ช่วยในการประหยัดเวลา และประหยัดต้นทุน นอกจากนี้มีการนำเครื่องวัดความชื้น เครื่องวัด pH มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจวัดให้มีความแม่นยำมากขึ้น แต่ในการนำนวัตกรรมมาใช้ทางบริษัทยังมีข้อจำกัดเนื่องจากข้อจำกัดของพนักงาน ความพร้อม และขนาดของบริษัท

## ปัจจัยข้อที่ 22 ความผูกพันของพนักงาน(Staff engagement)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** ในการจูงใจพนักงานใช้วิธีการช่วยเหลือพนักงาน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน นอกจากนี้มีการให้เบี่ยชยัน โดยคนที่ทำงานครบทุกวันที่มีการทำงานจะมีเงินเดือนคิดเพิ่มให้ 1 วัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** มีวิธีการจูงใจพนักงานโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานด้วยวิธีการช่วยเหลือ และมีการใช้เบี่ยชยันเป็นการจูงใจ ในทางด้านความรู้สึกมีความรู้สึกผูกพันกับบริษัท เนื่องจากการทำที่นี้มาหลายปี และบริษัทก็ให้การส่งเสริมในหลายๆด้านเช่น ทางด้านศึกษา

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** ได้แสดงความรู้สึกว่าตัวเองยังไม่มีความต้องการในการทำงาน อยากเรียนต่อ แต่ด้วยฐานะจึงเป็นเรื่องจำเป็น การทำงานก็ทำให้รู้สึกคุ้นชิน ได้การช่วยเหลือด้านต่างๆ และรักมีความสุขในงานที่ทำ ในเรื่องความรู้สึกกับบริษัทผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 ได้แสดงความรู้สึกว่าพ่อแม่

ของตัวเองทำงานที่นี้มาหลายปีแล้ว ตัวเองก่อนทำงานที่นี้ก็ได้เข้าออกและได้รู้จักกับพนักงานภายในบริษัท เคยรู้สึกคุ้นชินและรู้สึกผูกพัน

### ปัจจัยที่ 23 คุณภาพ(Quality)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1:** มีความเห็นคุณภาพเป็นเรื่องสำคัญ เพราะการไม่มีคุณภาพองค์กรจะไม่สามารถอยู่อย่างยั่งยืนได้ ซึ่งจะซื้อแป้งมันสำปะหลังจากโรงงานที่ได้มาตรฐาน คุณภาพแป้ง ในกระบวนการของบริษัทมีการตรวจเช็คคุณภาพในกระบวนการต่างๆ ทั้งการสอบน้ำหนัก ตรวจวัดความชื้น ตรวจวัดความเหนียว เป็นต้น และมีการนำส่งเข้า Lab ตรวจสอบคุณภาพ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2:** มองว่าต้องควบคุมคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐาน คุณภาพของสินค้าเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งหากลูกค้าใช้แล้วมีปัญหาจะมีบริการเปลี่ยนสินค้าให้ โดยสินค้าจะมีการตรวจสอบคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่นการวัดความชื้นของแป้ง การวัดความเหนียว เป็นต้น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3:** นโยบายด้านคุณภาพของบริษัทคือให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ และบริการที่ดี โดยมีการควบคุมคุณภาพด้วยการตรวจเช็คคุณภาพตั้งแต่การสั่งแป้งมันซึ่งดูจากใบบอกคุณภาพของสินค้า เมื่อสินค้ามาส่งก็มีการตรวจเช็คน้ำหนัก ความชื้น ความใส ความเหนียว ในการบรรจุจะมีการตรวจคุณภาพของถุง และ ตรวจสอบน้ำหนักโดยการสุ่มตรวจนอกจากนี้ยังมีการส่งเข้า Lab เพื่อตรวจเช็คคุณภาพ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4:** มีการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า ในการรับสินค้าจากผู้ขายจะมีการชั่งน้ำหนัก ดูสี ความเหนียว และความชื้นของแป้งมันสำปะหลัง ในการส่งสินค้าก่อนส่งจะมีการเก็บตัวอย่างเพื่อวัดความชื้น ความเหนียวของแป้ง เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5:** มองว่าคุณภาพสินค้าเป็นเรื่องสำคัญ และมีการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6:** มองว่าสินค้าต้องมีคุณภาพที่ดี มีการดูแลที่ดี ดูแลความสะอาด ดูแลความสวยของสินค้า และมีการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7:** ได้แสดงความเห็นว่าบริษัทมีบริการและคุณภาพสินค้าที่ดี โดยบริการจะมีการส่งตรงตามเวลา คนส่งมีอัธยาศัยที่ดี คุณภาพแป้งคุณภาพค่อนข้างคงที่ มีบางครั้งที่แป้งขึ้นไปบ้าง แต่ทางบริษัทก็มีการปรับเปลี่ยนสินค้าให้ โดยได้แสดงความรู้สึกถึงความพอใจกับสินค้าและบริการ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8:** ได้แสดงความเห็นว่ามีการบริการคุณภาพสินค้าที่ดี สามารถนัดวันเวลาในการส่งสินค้าได้ คนส่งของมีอัธยาศัยที่ดี ในด้านคุณภาพของแป้งคุณภาพค่อนข้างคงที่ ไข่แล้วเครื่องทำความสะอาดง่าย และไม่เสียเร็ว นอกจากนี้ได้แสดงความรู้สึกถึงความพอใจกับสินค้าและบริการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9: คุณภาพของแป้งมันที่ส่งจะเป็น Food grade ซึ่งมีมาตรฐาน ความชื้น 12.5-13% กำมะถัน 50-100 ppm ความเหนียว 700 BU ขึ้นไป ความละเอียด 98-99% ความขาว 95 % ขึ้นไป pH ไม่เกิน 7 และเถ้าไม่เกิน 0.2% โดยหากสินค้าที่ผลิตมีเกรดที่ต่ำกว่านี้จะไม่ส่งให้ ซึ่งบริษัทจะมีบริการหลังการขายหากสินค้ามีปัญหาสามารถเคลมได้ นอกจากนี้บริษัทยังมีการทำตามสิ่งที่ลูกค้าขอ เช่น บรรจุถุงชั้นในกันผงแป้งออก ในการส่งสินค้าบริษัทมีการส่งตรงตามเวลาและที่นี้ก็อำนวยความสะดวกในการลงสินค้าให้

