

การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ
และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด
Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ
และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด
Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2561



นางสาวณัฐพร คุรุกุล
ผู้วิจัย

.....
สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลากรหลายๆท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา ความรู้ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ในการทำงานวิจัย อีกทั้งยังช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆของสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น กราบขอบพระคุณ ดร.สุทธาทิพย์ กำธรพิพัฒนกุล อาจารย์ที่ปรึกษาทางด้านสถิติ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการเลือกใช้เครื่องมือทางสถิติและประมวลผล รวมถึงแนะนำการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งเป็นส่วนสำคัญในงานวิจัยทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่วิทยาลัยการจัดการที่ได้รังสรรค์วิชาความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ทั้งในห้องเรียน และได้เปิดโอกาสให้ได้ลงปฏิบัติโดยการศึกษาจากสถานการณ์จริง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยที่ได้นำความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการคิดในงานวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ทั้งเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัยการจัดการมหิดลในการประสานงาน อำนวยความสะดวกและช่วยเหลือตลอดระยะเวลาของการศึกษา รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ช่วยในการตอบแบบสอบถาม และกระจายแบบสอบถามที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณครอบครัวเพื่อนๆ ที่ทำงาน และเพื่อน BM 19C ที่เป็นกำลังใจที่ดี ช่วยเหลือและเป็นแรงผลักดันสำคัญที่สนับสนุนให้ผู้วิจัยโดยเสมอมา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์นี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค และหวังว่าจะเป็นแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้กับองค์กรอื่นๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาต่อทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ อนึ่งหากงานวิจัยนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้และขออภัยมา ณ ที่นี้

ณัฐพร คุรุกุล

การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

THE STUDY OF THE FACTORS OF SUSTAINABLE LEADERSHIP THAT AFFECT TO EMPLOYEE SATISFACTION AND SUCCESSFUL ORGANIZATION ACCORDING TO THE HONEYBEE LEADERSHIP IN CONSUMER PRODUCT INDUSTRY

ณัฐพร คุรุกุล 5950240

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds., รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กั้นตามระ, Ed.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ วัตถุประสงค์เดียว และใช้แบบสอบถามออนไลน์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้อมาวิเคราะห์ผล เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแปรตามด้วยวิธีการถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

จากการศึกษาพบว่า มี 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม และมี 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านนวัตกรรมในองค์กร การทำงานร่วมกันเป็นทีม และวัฒนธรรมองค์กร

คำสำคัญ : องค์กรยั่งยืน/ Honeybee Leadership/ สินค้าอุปโภคบริโภค

สารบัญ

| | หน้า |
|---|----------|
| กิตติกรรมประกาศ | ข |
| บทคัดย่อ | ค |
| สารบัญตาราง | ช |
| สารบัญรูปภาพ | ฉ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| 1.2 คำถามงานวิจัย | 2 |
| 1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย | 2 |
| 1.4 สมมติฐานงานวิจัย | 2 |
| 1.4.1 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน | 3 |
| 1.4.2 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน | 4 |
| 1.5 ขอบเขตของงานวิจัย | 6 |
| 1.5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 6 |
| 1.5.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา | 6 |
| 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย | 7 |
| บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 8 |
| 2.1 อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer production industry) | 8 |
| 2.1.1 ความหมายของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ | 8 |
| 2.1.2 สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer product) | 8 |
| 2.1.3 ตลาดและแนวโน้มของสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศไทย | 9 |
| 2.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) | 10 |
| 2.3 แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership | 11 |
| 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 13 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|-----------|
| บทที่ 3 | |
| วิธีการดำเนินการวิจัย | 33 |
| 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ ศึกษา | 33 |
| 3.2 ข้อมูลที่ใช้ ในการวิจัย | 35 |
| 3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) | 35 |
| 3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) | 35 |
| 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา | 35 |
| 3.4 ระยะเวลาในการทำวิจัย | 36 |
| 3.5 เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย | 36 |
| 3.6 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย | 39 |
| 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล | 40 |
| 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล | 40 |
| 3.9 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล | 40 |
| บทที่ 4 | |
| ผลการวิจัย | 41 |
| 4.1 ด้านประชากรศาสตร์ | 41 |
| 4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ในการบริหารงานขององค์กร | 44 |
| 4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน | 64 |
| 4.4 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน | 65 |
| 4.5 ทดสอบสมมติฐาน | 66 |
| 4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) | 66 |
| 4.5.2 การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) | 69 |
| 4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) | 79 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------------|
| บทที่ 5 | |
| สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ | 88 |
| 5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง | 89 |
| 5.2 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ตามแนวคิด Honeybee Leadership | 89 |
| 5.3 ผลการวิเคราะห์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน | 89 |
| 5.4 ผลการวิเคราะห์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน | 90 |
| 5.5 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) | 90 |
| 5.6 การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) | 91 |
| 5.6.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership กับ ความพึงพอใจของพนักงาน ในบริษัทอุตสาหกรรม ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | 91 |
| 5.6.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership กับ ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานใน บริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | 91 |
| 5.7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) | 92 |
| 5.7.1 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน | 92 |
| 5.7.2 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน | 93 |
| 5.8 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน | 95 |
| 5.9 ข้อเสนอแนะ | 97 |
| 5.10 ข้อจำกัดของงานวิจัย | 99 |
| บรรณานุกรม | 100 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| ภาคผนวก | 103 |
| ภาคผนวก ก : แบบสอบถามการศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของ พนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้า อุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | 104 |
| ประวัติผู้วิจัย | 116 |



สารบัญตาราง

| ตาราง | หน้า | |
|-------|--|----|
| 2.1 | งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership | 13 |
| 2.2 | การเปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืนในแต่ละธุรกิจ ตามแนวคิด Honeybee Leadership | 18 |
| 2.3 | งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร | 24 |
| 3.1 | ระดับคะแนนของข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการบริหารขององค์กร | 37 |
| 4.1 | แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามเพศ | 41 |
| 4.2 | แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามช่วงอายุ | 42 |
| 4.3 | แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามสถานภาพ | 42 |
| 4.4 | แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามระดับการศึกษา | 43 |
| 4.5 | แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน | 43 |
| 4.6 | แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามอายุการทำงาน | 44 |
| 4.7 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ในองค์กร | 45 |
| 4.8 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร | 47 |
| 4.9 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน | 47 |
| 4.10 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน | 48 |
| 4.11 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนสืบทอดภายในองค์กร | 49 |
| 4.12 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่าของพนักงาน | 49 |
| 4.13 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านประชนาบริหารและทีมผู้บริหารองค์กร | 50 |
| 4.14 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านจริยธรรม | 51 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง | | หน้า |
|-------|---|------|
| 4.15 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว | 52 |
| 4.16 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร | 52 |
| 4.17 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน | 54 |
| 4.18 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม | 54 |
| 4.19 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม | 55 |
| 4.20 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 56 |
| 4.21 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการผลักดันธุรกิจ | 57 |
| 4.22 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน | 58 |
| 4.23 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงาน | 58 |
| 4.24 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม | 59 |
| 4.25 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร | 60 |
| 4.26 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร | 60 |
| 4.27 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจในตัวพนักงาน | 61 |
| 4.28 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรมในองค์กร | 62 |
| 4.29 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร | 63 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง | หน้า | |
|-------|---|----|
| 4.30 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพ | 63 |
| 4.31 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน | 64 |
| 4.32 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน | 65 |
| 4.33 | ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแบบสอบถามด้านปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Honeybee leadership | 66 |
| 4.34 | แสดงค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ของ 12 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงาน | 71 |
| 4.35 | แสดงค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ของ 12 ปัจจัยแนวคิด Honeybee Leadership กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน | 75 |
| 4.36 | แสดงปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | 79 |
| 4.37 | แสดงผลการวิเคราะห์สมมติฐานในภาพรวมของสมการถดถอยระหว่างปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership และความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | 80 |
| 4.38 | แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) ระหว่าง 12 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | 80 |
| 4.39 | ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | 83 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง | | หน้า |
|-------|---|------|
| 4.40 | ผลการวิเคราะห์สมมติฐานในภาพรวมของสมการถดถอยระหว่างปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | 84 |
| 4.41 | แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) ระหว่าง 12 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | 85 |
| 5.1 | สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน | 95 |



สารบัญรูปภาพ

| รูปภาพ | หน้า |
|---|------|
| 2.1 แนวโน้มการเติบโตของสินค้า FMCG ของตลาดสินค้าในกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงในปี พ.ศ. 2561 | 10 |
| 2.2 พีระมิดภาวะผู้นำยั่งยืน | 12 |
| 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Honeybee leadership | 34 |
| 4.1 กรอบงานวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Honeybee leadership | 69 |
| 4.2 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง จากการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) | 83 |
| 4.3 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง จากการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) | 87 |

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะแวดล้อมภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ที่มีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ประชากร และพฤติกรรมกระดำเนินชีวิตของคนในปัจจุบัน ล้วนส่งผลกระทบต่อองค์กรและธุรกิจต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุนี้การบริหารจัดการองค์กรให้อยู่รอดภายใต้สภาวะกดดันและเปลี่ยนแปลง จึงนับได้ว่าเป็นสิ่งที่แต่ละองค์กรจะต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในหลากหลายองค์กรที่สามารถอยู่รอดได้จะต้องมีการเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบรับและก้าวทันต่อกระแสทางเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูงอยู่ตลอดเวลา องค์กรใดที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จะมีโอกาสเข้าสู่สภาวะถดถอย ขาดทุน จนเป็นเหตุให้เลิกดัดกิจการไปได้ในที่สุด แต่หากองค์กรสามารถมองเห็นปัญหาและพลิกวิกฤตเป็นโอกาส ย่อมมีโอกาสที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันที่เหนือคู่แข่ง แม้อยู่ในสภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้ได้ ซึ่งนอกเหนือจากการสร้างผลประกอบการที่ดีขององค์กรแล้ว ปัจจุบันแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนที่มุ่งเน้นผลระยะยาวยังเป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจมากขึ้น ในระดับการบริหารและการประยุกต์ใช้ภายในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ในหลายอุตสาหกรรมที่ยังสามารถดำเนินธุรกิจให้ดำรงคงอยู่ได้จากอดีตจนถึงปัจจุบันนับสิบถึงร้อยปี

อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer product) เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตและดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ท่ามกลางสภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง ตลาดการบริโภคสินค้าในชีวิตประจำวันเหล่านี้ยังมีแนวโน้มและโอกาสเติบโตที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จาก การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรในกลุ่มที่มีกำลังซื้อ การพัฒนาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลของตัวสินค้าได้ง่ายมากกว่าในอดีต ทำให้ผู้บริโภคให้คุณค่าและความคาดหวังในตัวสินค้าเพิ่มสูงขึ้น เกิดเป็นความต้องการสินค้าที่มากในขณะที่ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตบางอย่างยังมีจำกัด โดยปัจจุบันหลากหลายบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตขนาดใหญ่มีแนวคิดการบริหารที่พยายามผลักดันการทำธุรกิจให้เป็นระดับโลกมากขึ้น (Global scale) ในทุกส่วนของห่วงโซ่คุณค่าทางธุรกิจ (Value Chain) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี เพิ่มการประหยัดโดยขนาด

(Economic of scale) สร้างมาตรฐานการผลิต และเพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองกับบริษัทคู่ค้ามากยิ่งขึ้น (McKinsey & Company, 2010)

Honeybee leadership เป็นแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) โดยให้ความสำคัญถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจเป็นจำนวนมากที่จะได้รับผลกระทบในทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดร่วมกัน ซึ่งเป็นการบริหารที่คำนึงถึงความมั่นคงในระยะยาวขององค์กรทำให้เกิดความยั่งยืน มากกว่าการแสวงหาผลประโยชน์ให้ผู้ถือหุ้นและที่ก่อให้เกิดผลกำไรเพียงระยะสั้น (Avery & Bersteiner, 2011)

สารนิพนธ์นี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่อ้างอิงตามแนวคิด Honeybee leadership ของบริษัทประเภทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบแนวคิดดังกล่าวกับการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร นำไปสู่การวิเคราะห์ความสอดคล้องและการพัฒนาเพื่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรได้ต่อไป

1.2 คำถามงานวิจัย

ปัจจัยใดส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Honeybee leadership

1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

1.4 สมมติฐานงานวิจัย

ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ของ Avery และ Bersteiner ทางผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐาน ดังนี้

1.4.1 สมมติฐานด้านความพึงพอใจของพนักงาน

H₁: ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₂: ปัจจัยด้านการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₃: ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานภายในองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₄: ปัจจัยด้านการวางแผนสืบทอดภายในองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₅: ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงานส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₆: ปัจจัยด้านประชนบริหารและทีมผู้บริหารองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₇: ปัจจัยด้านจริยธรรมส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₈: ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาวส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₉: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₁₀: ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงินส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₁₁: ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₁₂: ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₁₃: ปัจจัยด้านการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₁₄: ปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการผลักดันธุรกิจส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₁₅: ปัจจัยด้านการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกันภายในองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₁₆: ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตนเองส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₁₇: ปัจจัยด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₁₈: ปัจจัยด้านการแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₁₉: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₂₀: ปัจจัยด้านความไว้วางใจในตัวพนักงานส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₂₁: ปัจจัยด้านนวัตกรรมส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₂₂: ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₂₃: ปัจจัยด้านคุณภาพส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

1.4.2 สมมติฐานด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน

H₂₄: ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₂₅: ปัจจัยด้านการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₂₆: ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานภายในองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₂₇: ปัจจัยด้านการวางแผนสืบทอดภายในองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₂₈: ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงานส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₄: ปัจจัยด้านนวัตกรรมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₅: ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₆: ปัจจัยด้านคุณภาพส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

1.5 ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายการผลิตและคลังสินค้า 304 คน ฝ่ายควบคุมคุณภาพ 39 คน ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง 22 คน ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ 50 คน ฝ่ายการเงินและการบัญชี 14 คน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 46 คน และฝ่ายการตลาด 64 คน รวมจำนวนประชากร 539 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง จำนวน 230 คน จาก จำนวนประชากรทั้งหมด จำนวน 539 คน โดยใช้การคำนวณหาขนาดตัวอย่าง (Sampling size) ด้วยวิธีการคำนวณด้วยสูตรกรณีทราบจำนวนประชากรอย่างแน่นอน (Yamane, 1973)

เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยผู้วิจัยทำการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการเก็บตัวอย่างโดยการแจกแบบสอบถามออนไลน์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ของบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

1.5.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลเป็นเวลา 1 เดือน ตั้งแต่วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2561 ถึง 30 กรกฎาคม พ.ศ. 2561

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

1. เพื่อทราบปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง
2. ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลมาสนับสนุนและส่งเสริมในการบริหารจัดการองค์กรร่วมกับพนักงานและผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวได้



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Honeybee leadership ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer product industry)
2. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership)
3. แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer product industry)

2.1.1 ความหมายของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์

สินค้า หรือ ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งใด ๆ ที่นำเสนอต่อตลาดหรือผู้บริโภคเพื่อการรู้จัก เป็นเจ้าของ ใช้สอย บริโภค และตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการของตลาดให้ได้รับความพึงพอใจ (ภาควิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2561)

2.1.2 สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer product)

สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer product) คือ สินค้าที่ผู้บริโภคซื้อเพื่อการใช้สอยหรือบริโภคเอง สามารถแบ่งได้ตามลักษณะการซื้อและความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งจำแนกเป็น 4 ประเภทได้ ดังนี้

1. สินค้าสะดวกซื้อ (Convenience Goods) เป็นสินค้าที่ซื้อใช้สอยในชีวิตประจำวัน มีความสะดวกในการซื้อ โดยผู้ซื้อสามารถหาซื้อได้ง่ายและรวดเร็วจากร้านค้าปลีกทุกประเภท โดยทั่วไป ตัวอย่างเช่น สบู่ ฟ้ายอนามัย ยาสีฟัน นิตยสาร ไม้ขีดไฟ เป็นต้น

2. สินค้าเปรียบเทียบซื้อ (Shopping Goods) เป็นสินค้าราคาสูง คงทน ที่ผู้บริโภคมักมีการเปรียบเทียบถึงความเหมาะสมในด้านราคา คุณภาพ ยี่ห้อ รูปแบบของสินค้า ตัวอย่างเช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องปรับอากาศ เครื่องเรือน เป็นต้น

3. สินค้าเจาะจงซื้อ (Specially Goods) เป็นสินค้าที่ผู้บริโภคมีความพึงพอใจเป็นพิเศษ โดยต้องใช้ความพยายามในการแสวงหาและมีความตั้งใจที่จะซื้อ โดยทั่วไปจะมีระยะเวลาในการตัดสินใจที่นานเพื่อการเลือกซื้อหรือเพื่อการหาสินค้าทดแทน ตัวอย่างเช่น เครื่องสำอางค์ น้ำหอม คอมพิวเตอร์ รถยนต์ เป็นต้น

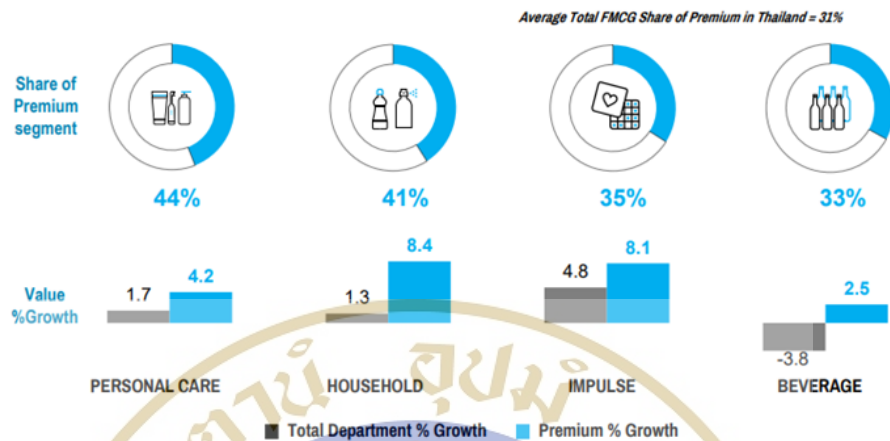
4. สินค้าไม่แสวงซื้อ (Unsought Goods) เป็นสินค้าที่ผู้บริโภคไม่รู้จักและไม่มีความรู้ในตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์มาก่อน หรือเป็นสินค้าที่ผู้ขายจะต้องพยายามทำการตลาดเพื่อส่งเสริมการขายสูงเพื่อให้ผู้บริโภคตระหนักและเกิดการรับรู้ในตัวสินค้า เช่น เครื่องออกกำลังกาย วิตามินบำรุง เป็นต้น (Praveetelearning, 2561)

2.1.3 ตลาดและแนวโน้มของสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศไทย

สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer product) เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตและดำเนินธุรกิจมาอย่างต่อเนื่องทั่วโลก แม้ปัจจุบันสินค้าและบริการในท้องตลาดนั้นมีการแข่งขันกันสูง แต่ผู้บริโภคต่างยังคงมีการจับจ่ายใช้สอยซื้อสินค้าเพื่อการบริโภคในชีวิตประจำวันในภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะสินค้า Fast-moving consumer goods หรือ FMCG คือ สินค้าที่จำหน่ายเร็วและมีต้นทุนต่ำ รวมถึงสินค้าที่ไม่คงทน ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในห้องน้ำ ของเล่น อาหารสำเร็จรูป เป็นต้น สินค้าดังกล่าวจะมีระยะเวลาบนชั้นวางสินค้าที่ค่อนข้างสั้น เนื่องจากมีการซื้อขายได้ค่อนข้างเร็ว มีกำไรต่อหน่วยค่อนข้างน้อย และมีเครือข่ายกระจายสินค้าที่ค่อนข้างกว้างขวาง

จากการประเมินของหน่วยงานภาครัฐเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2561 คาดว่าการส่งออกของไทยจะมีอัตราการเติบโต 9.7% ในขณะที่การท่องเที่ยวเติบโต 11.6% และการลงทุนของภาครัฐเติบโต 12% แต่สำหรับอุตสาหกรรมตลาดสินค้าอุปโภคบริโภค หรือ FMCG ที่สะท้อนถึงกำลังซื้อของผู้บริโภคมีอัตราเติบโตคิดลยอยู่ 2.6% ในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตามตลาดการซื้อสินค้า FMCG ในกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง (Premium) ยังมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น 4% ซึ่งแสดงถึงกลุ่มตลาดผู้บริโภคกลุ่มนี้ยังมีอำนาจในการจับจ่ายใช้สอยอยู่ นอกจากนี้การขยายของสังคมเมือง สังคมผู้สูงวัย และจำนวนนักท่องเที่ยวเงินในประเทศไทยที่เพิ่มขึ้น ยังส่งผลให้ทำให้สินค้าที่ตอบสนองคนกลุ่มนี้ยังมีโอกาสในการเติบโตมากขึ้นในประเทศไทย ดังแสดงในภาพที่ 2.1

PREMIUMIZATION IS THE HAVEN IN THIS TURBULENCE, GROWING +4%



ภาพที่ 2.1 แนวโน้มการเติบโตของสินค้า FMCG ของตลาดสินค้าในกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงในปี พ.ศ. 2561 (MARKETINGOOPS, 2561)

2.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985) เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรที่ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน หรือธุรกิจใดๆ สามารถที่จะบริหารงานได้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ โดยได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายโดย Robbins (Robbins, 1989) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในขณะที่ทรงแก้ว อยู่สุข (ทรงแก้ว อยู่สุข, 2535) อธิบายถึงภาวะผู้นำว่าเป็น ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ ซึ่งอิทธิพลนี้ต้องได้รับมาอย่างเป็นทางการ เช่น จากการแต่งตั้งด้วยอำนาจงานและตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น และนอกจากนี้ภาวะผู้นำตามความหมายของ Stogdill (Stogdill, 1974) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นความริเริ่มและชี้แจงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม ทางผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า ใช้ความสามารถหรืออิทธิพลของตนหรือกลุ่มเพื่อกระตุ้นให้เกิดการผลักดัน ชี้นำ ต่อบุคคลอื่นหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้กระทำ ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดย การบริหารอย่างมีภาวะผู้นำ ร่วมกับการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นให้เกิดการสร้างสมดุลโดย

คำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมขององค์กร จึงเป็นการนำความสำคัญของภาวะผู้นำ (Leader) ที่นำมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาว และทำให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร (Sustainable)

2.3 แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership

ในการบริหารจัดการองค์กร ตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กร คือ การมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จะสามารถนำพาองค์กรให้ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ จากแนวคิด Honeybee Leadership เป็นการให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำ ที่นำมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรโดยให้ความสำคัญถึงผู้ที่มีผลกระทบรอบด้านกับองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งไม่เพียงแต่มุ่งหวังเพื่อให้เกิดผลกำไรหรือผลประโยชน์ให้ผู้ถือหุ้นของบริษัท แต่เป็นการบริหารที่สร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่าย เพื่อให้องค์กรเกิดผลประโยชน์และอยู่รอดได้ในระยะยาวอย่างยั่งยืน

แนวคิด Honeybee Leadership มีหลักปฏิบัติทั้งหมด 23 ข้อ ซึ่งมีการวางรูปแบบได้เป็นพีระมิด ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ Foundation practices, Higher-level practices และ Key performance drivers เพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (Performance Outcome)

1. ระดับการดำเนินงานขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices)

เป็นส่วนฐานของพีระมิด ซึ่งประกอบด้วยวิธีปฏิบัติขั้นพื้นฐานอยู่ 14 ข้อ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยทันทีเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยจะมุ่งเน้นด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people) การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations) การรักษาพนักงานโดยหลีกเลี่ยงการปลดพนักงาน (Staff retention) เพื่อการวางแผนสืบทอดภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Succession planning) การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) ประชานบริหารและทีมผู้บริหารองค์กร (CEO and Top team) จริยธรรม (Ethical behavior) การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว (Long-term perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) การมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets independence) มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการผลักดันธุรกิจ (Share vision)

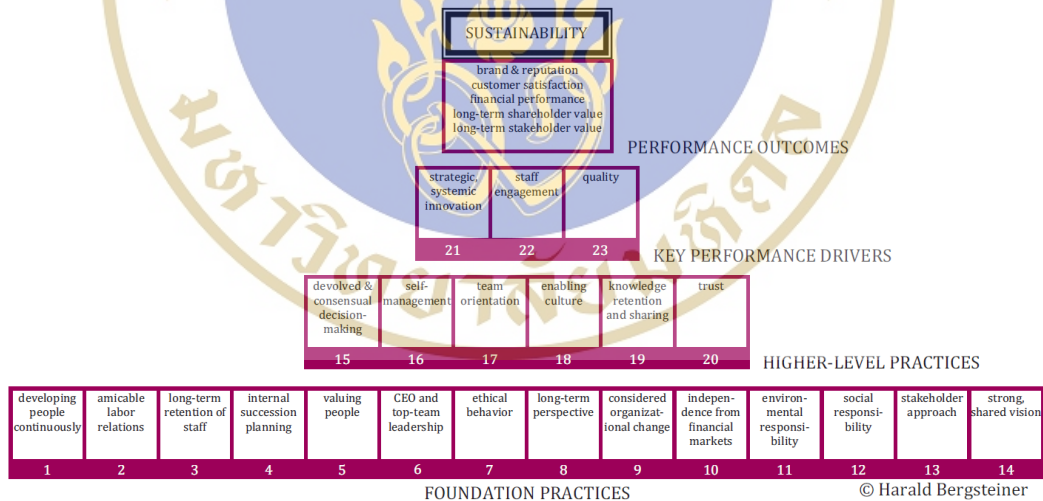
2. ระดับการดำเนินการที่สูงขึ้น (Higher-Level Practices)

เป็นระดับที่สูงขึ้นมาจากระดับพื้นฐานของพีระมิด ประกอบด้วยขั้นตอนการปฏิบัติ 6 ข้อ ซึ่งจะช่วยในการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในระดับที่สูงขึ้น ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้

ตัดสินใจร่วมกัน (Decision making) การให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจเรื่องต่างๆได้ด้วยตนเอง (Self-management) การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation) การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention) มีความเข้าใจและรักษาวัฒนธรรมองค์กร (Culture) และมีความไว้วางใจในตัวพนักงาน (Trust)

3. ระดับขับเคลื่อนองค์กร (Key Performance Drivers)

เป็นระดับขั้นที่สามของพีระมิดซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันองค์กรให้มีศักยภาพและดำเนินงานอย่างยั่งยืนประกอบด้วย 3 ข้อ จากการปฏิบัติในขั้นแรกและขั้นที่สอง ได้แก่ การเกิดนวัตกรรมในทุกระดับขององค์กร (Innovation) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Staff engagement) และส่งผลให้เกิดคุณภาพ (Quality) ในตัวพนักงาน ทักษะ ศักยภาพ และคุณภาพของสินค้าและบริการ เพื่อผลักดันให้ธุรกิจทำให้เกิดผลลัพธ์ที่อยู่บนยอดบนสุดของพีระมิดที่สะท้อนถึงความยั่งยืนขององค์กรทั้งสิ้น 5 ตัววัด ได้แก่ Brand and reputation, Customer satisfaction, Financial performance, Long-term shareholder value และ Long-term stakeholder value ที่ทำให้ทราบถึงการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในระยะยาว ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 พีระมิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Avery and Bergsteiner, 2011)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ในหลากหลายงานวิจัย โดยการวิเคราะห์ผ่านตัวแปรต้นทั้ง 23 ปัจจัยที่สะท้อนถึงความยั่งยืนขององค์กรทั้ง 5 ตัววัด ตามพีระมิดภาวะผู้นำยั่งยืน ดังภาพที่ 2.2 ทั้งนี้ ทางผู้วิจัยได้รวบรวมตารางสรุปไว้ ดังนี้

ตาราง 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership

| หัวข้องานวิจัย | นักวิจัย | รายละเอียด | วิธีการวิจัย | บทสรุป |
|--|-------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| 1) THE EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT PRACTICES IN PHARMACY BUSINESSES IN BANGKOK | KANCHALIKA MUSIKA (2015) | ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจร้านขายยาที่ทำการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างคือ ร้านยา 50 แห่ง ในกรุงเทพมหานคร | การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) | ปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับธุรกิจร้านขายยา 19 ปัจจัย ยกเว้นปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน ความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว และการทำงานเป็นทีม |
| 2) SUSTAINABLE LEADERSHIP IN HOTEL AND RESORT INDUSTRY IN THAILAND | PARICHAMON ISARAKANKUL (2015) | ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจการโรงแรมและรีสอร์ท ที่ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่ม | การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) | ปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับธุรกิจการโรงแรมและรีสอร์ท ผ่านตัวชี้วัดประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กรครบทุก |

ตาราง 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

| หัวข้องานวิจัย | นักวิจัย | รายละเอียด | วิธีการวิจัย | บทสรุป |
|---|----------------------------|--|--------------------------------------|--|
| | | ตัวอย่างจาก โรงแรมและรีสอร์ท 50 แห่งในประเทศไทย | | ด้าน จำนวน 9 ปัจจัย ได้แก่ การวางแผนสืบ ทอดภายในองค์กร จริยธรรม การเปลี่ยนแปลง องค์กร ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การ คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร ความ ไว้วางใจในตัวพนักงาน ความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กร และคุณภาพ |
| 3) EXAMINING SUSTAINABLE LEADERSHIP IN SECONDARY EDUCATION SECTOR | ASAMA YACHARN (2015) | ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืน ตาม แนวคิด Honeybee Leadership ในองค์กรด้านการศึกษาที่ทำการ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจาก โรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 50 แห่ง | การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) | ปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับองค์กรด้าน การศึกษา จำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้าน จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันส่งต่อความรู้และ รักษาองค์กร นวัตกรรมองค์กรและคุณภาพ |

ตาราง 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

| หัวข้องานวิจัย | นักวิจัย | รายละเอียด | วิธีการวิจัย | บทสรุป |
|---|-------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| 4) SUSTAINABLE LEADERSHIP IN RICE MILL INDUSTRY IN THAILAND | KANOKWAN WONGWIBOONSAT (2015) | ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจด้านเกษตรกรรมในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวที่ทำการเก็บข้อมูลจากพนักงาน 50 คนที่ทำงานในธุรกิจโรงสีข้าวขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก | การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) | ปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับธุรกิจด้านเกษตรกรรมในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวจำนวน 19 ปัจจัย ยกเว้นปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร การวางแผนสืบทอดภายในองค์กร การมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน |
| 5) SUSTAINABILITY IN THE HEALTH CARE INDUSTRY | SEUNGTAE SON (2015) | ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจด้านสุขภาพที่ทำการเก็บข้อมูลจากพยาบาลที่ทำงานในโรงพยาบาล 50 แห่งในประเทศไทย | การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) | ปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับธุรกิจด้านสุขภาพผ่านตัวชี้วัดประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กรครบทุกด้าน จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร การให้คุณค่าของพนักงาน และจริยธรรม |

ตาราง 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

| หัวข้องานวิจัย | นักวิจัย | รายละเอียด | วิธีการวิจัย | บทสรุป |
|--|----------------------------|--|-----------------------------------|--|
| 6) HONEYBEE LEADERSHIP SUSTAINABILITY LEADERSHIP: STATISTICAL EVIDENCE IN AIRLINE INDUSTRY | PARICHAT SINSONGSUK (2015) | ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจสายการบิน โดยศึกษาจากการเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 50 คน ที่ทำงานในบริษัทด้านสายการบินต่างๆ | การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) | ปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับธุรกิจสายการบิน จำนวน 8 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน การให้คุณค่าของพนักงาน จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการผลักดันธุรกิจ และคุณภาพ |
| 7) SUSTAINABLE LEADERSHIP EXAMINE THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT PRACTICES IN RESTAURANT INDUSTRY | BENYA ASAWAKUL (2015) | ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจร้านอาหาร ที่ทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานประจำร้านที่ทำงานในร้านอาหาร 50 แห่ง | การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) | ปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับธุรกิจร้านอาหารจำนวน 10 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร การวางแผนสี่บทอดภายในองค์กร ประธานบริหารและทีม ผู้บริหารองค์กร จริยธรรม การเปลี่ยนแปลง |

ตาราง 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

| หัวข้องานวิจัย | นักวิจัย | รายละเอียด | วิธีการวิจัย | บทสรุป |
|---|---------------------------|---|-----------------------------------|--|
| | | ในประเทศไทยที่เป็นธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง | | องค์กร การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร และความไว้วางใจในตัวพนักงาน |
| 8) SUSTAINABLE LEADERSHIP: STATISTICAL EVIDENCE IN COFFEE SHOP BUSINESS IN THAILAND | VANICHAYA SAMAKORN (2015) | ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจร้านกาแฟ ที่ทำการเก็บข้อมูลจากร้านกาแฟจำนวน 50 แห่งในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล | การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) | ปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับธุรกิจร้านกาแฟผ่านตัวชี้วัดประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กรครบทุกด้าน จำนวน 13 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน การให้คุณค่าของพนักงาน ประสิทธิภาพและทีมผู้บริหารองค์กร จริยธรรม การเปลี่ยนแปลงองค์กร การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการผลักดันธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร ความไว้วางใจในตัวพนักงาน นวัตกรรมในองค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และคุณภาพ |

ตาราง 2.2 การเปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืนในแต่ละธุรกิจ ตามแนวคิด Honeybee Leadership (ข้อมูลอ้างอิงธุรกิจจากตาราง 2.1)

| ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership | ตัวชี้วัดประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กร | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Brand reputation | Customer satisfaction | Profit | Long term Shareholder Value | Long term Stakeholder value |
| ระดับการดำเนินงานขั้นพื้นฐาน | | | | | |
| 1. การพัฒนา บุคลากร | Airline, Coffee | Airline, Coffee | Restaurant, Coffee | Pharmacy, Airline, Restaurant | Airline, Coffee |
| 2. การสร้าง ความสัมพันธ์ กับพนักงาน | Rice mill, Pharma, Hotel, Coffee | Rice mill, Pharma, Hotel, Airline, Coffee | Pharmacy, Hotel, Airline, Coffee | Pharmacy, Airline, Coffee | Rice mill, Pharmacy, Airline, Coffee |
| 3. การรักษา พนักงาน | Rice mill | Rice mill | | Pharmacy | |
| 4. การวางแผน ภายในองค์กร ให้ประสบ ผลสำเร็จ | Pharmacy, Hotel | Hotel, Restaurant | Hotel, Restaurant | Pharmacy, Hotel | Hotel |
| 5. การให้คุณค่า ของพนักงาน | Pharmacy, Hotel, Health Care, Coffee | Pharmacy, Airline Health Care, Coffee | Rice mill, Pharmacy, Hotel, Airline, Health Care, Coffee | Pharmacy, Hotel, Health Care, Coffee | Rice mill, Pharma,cy Hotel, Airline, Health Care, Coffee |

ตาราง 2.2 การเปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืนในแต่ละธุรกิจ ตามแนวคิด Honeybee Leadership (ข้อมูลอ้างอิงธุรกิจจากรายการ 2.1) (ต่อ)

| ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership | ตัวชี้วัดประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กร | | | | |
|---|--|--|---|--|--|
| | Brand reputation | Customer satisfaction | Profit | Long term Shareholder Value | Long term Stakeholder value |
| ระดับการดำเนินงานขั้นพื้นฐาน (ต่อ) | | | | | |
| 6. ประชาชน บริหารและ ทีมผู้บริหาร องค์กร | Pharmacy, Hotel, Coffee | Pharmacy, Hotel, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Restaurant, Coffee | Pharmacy, Coffee | Pharmacy, Coffee |
| 7. จริยธรรม | Pharmacy, Hotel, Health Care, Restaurant, Coffee | Pharmacy, Hotel, Airline, Health Care, Restaurant, Coffee | Pharmacy, Hotel, Health Care, Coffee | Pharmacy, Hotel, Health Care, Coffee | Rice mill, Pharmacy, Hotel, Airline, Health Care, Restaurant, Coffee |
| 8. การวางแผน การ ดำเนินการใน ระยะยาว | Rice mill, Hotel | Rice mill, Hotel | Pharmacy | | Hotel |
| 9. การ เปลี่ยนแปลง องค์กร | Pharmacy, Hotel, Health Care, Restaurant, Coffee | Pharmacy, Hotel, Health Care, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Hotel, Health Care, Coffee | Pharmacy, Hotel, Health Care, Restaurant, Coffee | Pharmacy, Hotel, Health Care, Restaurant, Rice mill, Coffee |

ตาราง 2.2 การเปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืนในแต่ละธุรกิจ ตามแนวคิด Honeybee Leadership (ข้อมูลอ้างอิงธุรกิจจากรายการ 2.1) (ต่อ)

| ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership | ตัวชี้วัดประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กร | | | | |
|--|---|---|---|---|--|
| | Brand reputation | Customer satisfaction | Profit | Long term Shareholder Value | Long term Stakeholder value |
| ระดับการดำเนินงานขั้นพื้นฐาน (ต่อ) | | | | | |
| 10. การมีอิสรภาพ จากตลาดการเงิน | | | | | |
| 11. ความ รับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อม | Hotel | Education, Hotel, Airline, Rice mill | Pharmacy, Hotel | Hotel | Hotel, Airline, Rice mill |
| 12. ความ รับผิดชอบต่อ สังคม (CSR) | | | | | Rice mill |
| 13. การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | Pharmacy, Hotel, Airline, Coffee | Hotel, Airline, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Hotel, Airline, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Health Care, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Hotel, Airline, Restaurant, Rice mill, Coffee |
| 14. การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกันในการ ผลักดันธุรกิจ | Pharmacy, Hotel, Airline, Coffee | Pharmacy, Airline, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Airline, Coffee | Pharmacy, Hotel, Airline, Coffee | Pharmacy, Hotel, Airline, Rice mill, Coffee |

ตาราง 2.2 การเปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืนในแต่ละธุรกิจ ตามแนวคิด Honeybee Leadership (ข้อมูลอ้างอิงธุรกิจจากรายการ 2.1) (ต่อ)

| ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership | ตัวชี้วัดประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กร | | | | |
|---|---|--|---|---|---|
| | Brand reputation | Customer satisfaction | Profit | Long term Shareholder Value | Long term Stakeholder value |
| ระดับการดำเนินการที่สูงขึ้น | | | | | |
| 15. การเปิดโอกาส ให้ตัดสินใจ ร่วมกัน | Pharmacy, Coffee | Pharmacy, Hotel, Coffee | Pharmacy, Hotel, Coffee | Pharmacy, Hotel | Rice mill |
| 16. การให้อำนาจ พนักงานใน การตัดสินใจ | Pharmacy, Coffee | Pharmacy, Restaurant, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Health Care, Coffee | Pharmacy | Pharmacy, Rice mill, Coffee |
| 17. การทำงาน ร่วมกันเป็น ทีม | | | | | |
| 18. วัฒนธรรม องค์กร | Pharmacy, Hotel, Health Care, Coffee | Pharmacy, Education, Hotel, Health Care, Restaurant, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Hotel, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Education, Hotel, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Hotel, Health Care, Coffee |

ตาราง 2.2 การเปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืนในแต่ละธุรกิจ ตามแนวคิด Honeybee Leadership (ข้อมูลอ้างอิงธุรกิจจากรายการ 2.1) (ต่อ)

| ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership | ตัวชี้วัดประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กร | | | | |
|---|--|--|---|---|---|
| | Brand reputation | Customer satisfaction | Profit | Long term Shareholder Value | Long term Stakeholder value |
| ระดับการดำเนินการที่สูงขึ้น (ต่อ) | | | | | |
| 19. การแบ่งปัน ส่งต่อความรู้ และรักษา องค์กร | Pharmacy, Hotel, Restaurant, Coffee | Pharmacy, Education, Hotel, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Education, Hotel, Coffee | Pharmacy, Hotel, Coffee | Pharmacy, Hotel, Health Care, Rice mill, Coffee |
| 20. ความไว้วางใจ ในตัว พนักงาน | Pharmacy, Hotel, Coffee | Pharmacy, Hotel, Health Care, Restaurant, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Hotel, Health Care, Coffee | Pharmacy, Hotel, Health Care, Coffee | Pharmacy, Hotel, Health Care, Coffee |
| ระดับขับเคลื่อนองค์กร | | | | | |
| 21. นวัตกรรมใน องค์กร | Pharmacy, Coffee | Pharmacy, Education, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Coffee | Pharmacy, Coffee | Pharmacy, Rice mill, Coffee |

ตาราง 2.2 การเปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืนในแต่ละธุรกิจ ตามแนวคิด Honeybee Leadership (ข้อมูลอ้างอิงธุรกิจจากตาราง 2.1) (ต่อ)

| ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership | ตัวชี้วัดประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กร | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| | Brand reputation | Customer satisfaction | Profit | Long term Shareholder Value | Long term Stakeholder value |
| ระดับขับเคลื่อนองค์กร (ต่อ) | | | | | |
| 22. ความผูกพัน ของพนักงาน ต่อองค์กร | Pharmacy, Hotel, Health Care, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Hotel, Health Care, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Hotel, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Hotel, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Hotel, Health Care, Rice mill, Coffee |
| 23. คุณภาพ | Pharmacy, Education, Hotel, Airline, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Hotel, Airline, Health Care, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Education, Hotel, Airline, Rice mill, Coffee | Pharmacy, Education, Hotel, Airline, Coffee | Pharmacy, Education, Hotel, Airline, Coffee |

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านแนวคิด Honeybee Leadership พบว่าจากตัวแปรต้นทั้งหมด 23 ปัจจัย มี 20 ปัจจัยร่วมกันจากแต่ละธุรกิจที่ส่งผลสะท้อนถึงความยั่งยืนขององค์กรผ่านตัววัดที่เป็นตัวแปรตามในพีระมิดภาวะผู้นำ โดยมีปัจจัยที่มีค่าสูงสุดร่วมกันในทุกธุรกิจคือ ด้านจริยธรรม (Ethical behavior) ปัจจัยที่มีค่าสูงร่วมกันรองลงมา คือ ด้าน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), วัฒนธรรม (Culture), การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) และคุณภาพ (Quality) ส่วนปัจจัยที่ไม่มีธุรกิจใดสะท้อนถึงความยั่งยืนผ่านตัววัดใดๆ คือ ปัจจัยด้านตลาดการเงิน (Financial markets orientation) และการทำงานร่วมกัน (Team orientation)

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรยั่งยืน นอกเหนือจากตัววัดประสิทธิผลใน 5 ด้านจากพีระมิดภาวะผู้นำยั่งยืนแล้ว ทั้งนี้การสร้างให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานก็เป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นส่วนช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืน ทั้งนี้ทางผู้วิจัยได้ทบทวน

วรรณกรรมในเรื่องของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร จากงานวิจัยที่มีผู้ศึกษาไว้ ดังนี้

ตาราง 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร

| หัวข้อ | นักวิจัย | รายละเอียด | วิธีการวิจัย | บทสรุป |
|---|---|--|-----------------------------------|---|
| 1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทาน : กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร | ชลภัศรณศรีวรรณภัทร และประสพชัย พสุนนท์ (2558) | ศึกษาอิทธิพลที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทานของบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 100 คน โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทานที่ทำงานในบริษัทนี้ | การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) | ปัจจัยในเรื่องของความไม่ชัดเจนในงาน การรับรู้การเมืองในองค์กร และอัตราเงินเดือนและสวัสดิการ ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทาน โดยปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบมากที่สุด |

ตาราง 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร (ต่อ)

| หัวข้อ | นักวิจัย | รายละเอียด | วิธีการวิจัย | บทสรุป |
|--|--|---|-----------------------------------|--|
| 2. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y | อัจจิมา บำเพ็ญ-บุญ และ พุฒิชร จิรายุส (2559) | ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานกลุ่ม Gen Y โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานที่ทำงานในบริษัทเอกชน และรัฐบาลในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 400 คน ในกลุ่ม Gen Y โดยวิธีการแจกแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล | การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) | ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y มากที่สุดคือ ปัจจัยโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ในขณะที่ปัจจัยความสมดุลในชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัวมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด โดยเพศที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y แต่มีความสัมพันธ์ในด้านของสถานภาพ การศึกษารายได้ และประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน |

ตาราง 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร (ต่อ)

| หัวข้อ | นักวิจัย | รายละเอียด | วิธีการวิจัย | บทสรุป |
|--|--------------------------|--|--------------------------------------|--|
| 3. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทรูคอปไฟในเขตกรุงเทพมหานคร | พนสร ชาว่อง (2556) | เป็นงานวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานร้านทรูคอปไฟในเขตกรุงเทพมหานคร โดยทำการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยเชิงจิตในการทำงานที่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานโดยจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล จากพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 135 คนและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล | การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) | 1) ปัจจัยเชิงจิต ในด้านความรับผิดชอบในงาน ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในงาน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเรียงลำดับจากระดับที่มากไปน้อยตามลำดับ 2) ปัจจัยส่วนบุคคลในด้านเพศและระดับรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกันด้วย |

ตาราง 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร (ต่อ)

| หัวข้อ | นักวิจัย | รายละเอียด | วิธีการวิจัย | บทสรุป |
|--|----------------------|--|-----------------------------------|---|
| 4. ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรของบริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด | นริศ อึ้งสกุล (2558) | ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานบริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัดที่มีต่อองค์กร และเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรจำแนกตามคุณลักษณะด้านประชากรที่แตกต่างกัน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 153 คน | การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) | 1) ปัจจัยด้านโอกาสในความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ด้านทัศนคติและความรู้สึกและด้านความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงองค์กรมีผลในระดับมากที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน 2) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ การศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อองค์กรไม่ต่างกัน |

ตาราง 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร (ต่อ)

| หัวข้อ | นักวิจัย | รายละเอียด | วิธีการวิจัย | บทสรุป |
|--|--|--|--|--|
| 5. ปัจจัยของ ความพึงพอใจใน งานของพยาบาล วิชาชีพโรงพยาบาล เอกชน | ปภณวิทย์ พานุรัตน์ และ บุญใจ ศรีสถิตย์- นรากร (2556) | เพื่อศึกษาปัจจัยจูง ใจที่มีผลต่อความ พึงพอใจในงาน ของพยาบาล วิชาชีพโดยเก็บ ข้อมูลจากแบบ บันทึกข้อมูลส่วน บุคคลแบบตรวจ คำตอบ (Check list) และใช้ แบบสอบถามปัจจัย จูงใจ จากกลุ่ม ตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน ในเขต กรุงเทพมหานคร 325 คน | การวิจัยเชิง ปริมาณ (Quantitative) | ปัจจัยจูงใจในด้าน ความสัมพันธ์ ระหว่างเพื่อน ร่วมงาน และด้าน รายได้และ ผลประโยชน์ตอบแทน มีผลในระดับ มากที่สุดต่อระดับ ความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ในระดับ มากรองลงมา ปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน ด้าน การสนับสนุนจาก ผู้จัดการแผนก ความ สมดุลระหว่างชีวิต และการทำงาน ด้าน โอกาสที่จะได้รับ ความก้าวหน้า และ ด้านลักษณะงานที่ รับผิดชอบส่งผลทำ ให้เกิดความพึงพอใจ ในงานเช่นกัน |

ตาราง 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร (ต่อ)

| หัวข้อ | นักวิจัย | รายละเอียด | วิธีการวิจัย | บทสรุป |
|--|----------------------------|--|-----------------------------------|---|
| 6. การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership | ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560) | เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการขยายตลาดโดยใช้กรอบแนวคิด Honeybee Leadership ทั้งหมด 23 ปัจจัย โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพทางการเงินขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานจำนวน 247 คนที่ทำงานในธุรกิจให้บริการขยายตลาด โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล | การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) | การดำเนินการในธุรกิจสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership โดยมี 13 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การให้คุณค่าของพนักงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างเครือข่ายในองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร |

ตาราง 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร (ต่อ)

| หัวข้อ | นักวิจัย | รายละเอียด | วิธีการวิจัย | บทสรุป |
|--|--|---|-----------------------------------|---|
| | | | | การให้ความไว้วางใจแก่พนักงาน นวัตกรรมในองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ คุณภาพของสินค้าและบริการ |
| 7. Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs | Suparak Suriyakiet-keaw and Gayly Avery (2014) | ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักปฏิบัติเพื่อองค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิดของ Avery and Bergsteimer ทั้ง 23 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 1,152 คน ที่ทำงานในธุรกิจขนาด เล็กและขนาดกลาง (SMEs) ในประเทศไทย | การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) | หลักปฏิบัติเพื่อองค์กรอยู่อย่างยั่งยืนมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของพนักงาน โดยพบว่ามี ความสัมพันธ์กัน 20 ปัจจัย ซึ่งปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน จริยธรรม การเปลี่ยนแปลงองค์กร วิสัยทัศน์ในธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร และคุณภาพมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความผูกพันของพนักงานมากที่สุด |

ตาราง 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร (ต่อ)

| หัวข้อ | นักวิจัย | รายละเอียด | วิธีการวิจัย | บทสรุป |
|--|-----------------------|---|--|--|
| 8. การศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานอำนวยการบิน | ศิริญา บัวผ่อง (2558) | งานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพนักงานอำนวยการบินเพื่อศึกษาถึงปัญหาและสาเหตุที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานของพนักงาน และหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์และปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์แบบเลือกเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) และเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) | การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) และ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) | 1) การที่พนักงานได้ใช้ทักษะความรู้และไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในงาน และมีความรอบคอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยมี ความรับผิดชอบสูง และใช้ทักษะการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของพนักงานและผู้โดยสาร ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในลักษณะของงานและด้านความสำเร็จในงานมากที่สุด 2) สาเหตุหลักที่ทำให้ไม่พึงพอใจและเปลี่ยนงานเกิดจากปัจจัยในด้านค่าตอบแทนมากที่สุด |

ตาราง 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร (ต่อ)

| หัวข้อ | นักวิจัย | รายละเอียด | วิธีการวิจัย | บทสรุป |
|--------|----------|---|--------------|---|
| | | จากกลุ่มตัวอย่างพนักงาน อำนวยการบินในระดับตำแหน่งที่ ต่างกัน ต่างบริษัทกัน และจาก พนักงานที่เคยปฏิบัติงานในอาชีพ พนักงานอำนวยการบินแต่ปัจจุบัน ได้เปลี่ยนงานไปแล้ว | | 3) ด้านปัจจัยในด้าน ประชากรศาสตร์ พบว่า อายุและ ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อความพึงพอใจของ พนักงานที่ต่างกัน |

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อยู่ในกรอบแนวคิดองค์กรยั่งยืน Honeybee Leadership เป็นส่วนใหญ่ โดยในด้านกรให้คุณค่ากับพนักงาน (Value Staff) และการรักษาพนักงาน (Retention Staff) ซึ่งเกี่ยวข้องกับรายได้ สวัสดิการ การให้พนักงานมีส่วนร่วม การมอบอำนาจ ฝึกทักษะ เหล่านี้ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานจากพนักงานแผนกช่างซ่อมอากาศยาน, พยาบาล, การบิน, ทูรคอฟฟี, ปตท., SMEs และธุรกิจการขยายตลาด ในขณะที่เดียวกันปัจจัยด้านการสร้างความสัมพันธ์ในงาน (Labor relation) และเป็นที่ยอมรับในองค์กรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของพยาบาลและพนักงานทูรคอฟฟี สำหรับในด้านการวางแผน (Succession planning) เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานในกลุ่ม Gen Y, ทูรคอฟฟี, พยาบาล, ปตท., SMEs และธุรกิจการขยายตลาดเกิดความพึงพอใจในงานเช่นกัน และปัจจัยเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decision Making) การได้มีส่วนร่วม ได้ใช้ทักษะในการแก้ปัญหาส่งผลให้พนักงานอำนวยการบินมีความพึงพอใจในงานและรู้สึกประสบความสำเร็จในงานมากที่สุด

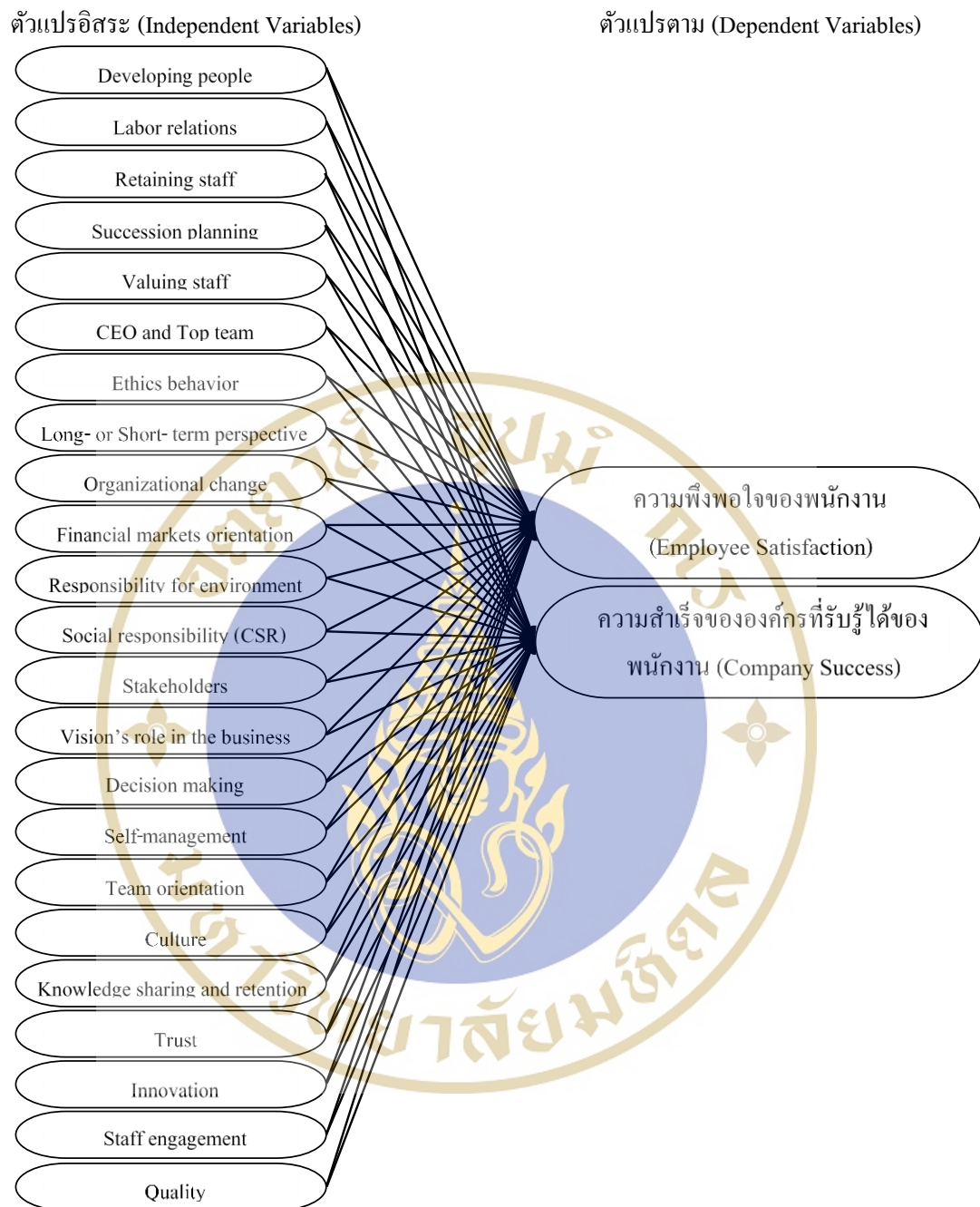
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Honeybee leadership เป็นการศึกษาวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative) แบบวัดผลครั้งเดียว (One-shot Case Study) โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลผ่านการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย โดยมีขอบเขตและขั้นตอนตามรายละเอียดที่จะเสนอ ดังต่อไปนี้

1. กรอบแนวคิดที่ใช้ ศึกษา
2. ข้อมูลที่ใช้ ในการวิจัย
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา
4. ระยะเวลาในการทำวิจัย
5. เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูล
8. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ ศึกษา

ศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Honeybee leadership โดยใช้ปัจจัยต้นและปัจจัยตาม โดยใช้กรอบแนวคิด ดังภาพที่ 3.1 มาใช้ในการศึกษา



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Honeybee leadership

3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยผู้วิจัยศึกษาการวิจัยจากแหล่งข้อมูลซึ่งแยกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

จากการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง จำนวน 230 คน โดยเก็บรวบรวมตั้งแต่วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2561 โดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS

3.2.1 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)

จากการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากสื่อออนไลน์

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการผลิตและคลังสินค้า 304 คน ฝ่ายควบคุมคุณภาพ 39 คน ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง 22 คน ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ 50 คน ฝ่ายการเงินและการบัญชี 14 คน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 46 คน และฝ่ายการตลาด 64 คน รวมจำนวนประชากร 539 คน และผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้การคำนวณหาขนาดตัวอย่าง (Sampling size) ด้วยวิธีการคำนวณด้วยสูตรคณิตศาสตร์ตามจำนวนประชากรอย่างแน่นอนของทาโร่ ยามาเน่ (Yamane, 1973) กำหนดให้มีค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ 0.05 หรือร้อยละ 5 ที่สามารถยอมรับได้ (กัลยา วาณิชย์บัญชา 2548 : 28) โดยใช้สูตรในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ค่าความคาดเคลื่อน

โดยแทนค่าในสูตรจะได้ ดังนี้

$$n = \frac{539}{1 + (539 \times 0.05)^2}$$

$$n = 230$$

จากการคำนวณหาขนาดตัวอย่างด้วยสูตรครุณีทราบจำนวนประชากรอย่างแน่นอน จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 230 คน และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling)

3.4 ระยะเวลาในการทำวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการเก็บตัวอย่างโดยการแจกแบบสอบถาม ใช้ระยะเวลาประมาณ 1 เดือน ตั้งแต่วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2561 ถึง 30 กรกฎาคม พ.ศ. 2561

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งสร้างเป็นการศึกษาแนวคิด Honeybee Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) และ แบบสอบถามของ ดร.สุภรณ์ สุริยันเกียรติแก้ว (Suriyankietkaew, 2016) ที่ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กส์ ไทเนอร์ (2010) มาประยุกต์ใช้ โดยรายละเอียดในแบบสอบถามประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน โดยมีลักษณะเป็นแบบให้เลือกตอบ (check-list) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลรูปแบบนามกำหนด (Nominal scale) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เพศ สถานภาพ และตำแหน่งงาน ใช้ข้อมูลประเภทจัดลำดับ (Ordinal Scale) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ อายุ อายุการทำงาน และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการบริหารขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 23 ด้านตามแนวคิด Honeybee Leadership จำนวน 53 ข้อ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะของข้อคำถามที่เป็นเชิงทางบวกและเชิงทางลบ โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) มี 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ข้อคำถามเชิงทางบวก จำนวน 44 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามที่ 1, 3, 5, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53

ข้อคำถามเชิงทางลบ จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามที่ 2, 4, 6, 8, 12, 25, 30, 34, 38

ตาราง 3.1 ระดับคะแนนของข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการบริหารขององค์กร

| ระดับความคิดเห็น | ข้อคำถามเชิงทางบวก | ข้อคำถามเชิงทางลบ |
|----------------------|--------------------|-------------------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 5 คะแนน | 1 คะแนน |
| เห็นด้วย | 4 คะแนน | 2 คะแนน |
| เฉยๆ | 3 คะแนน | 3 คะแนน |
| ไม่เห็นด้วย | 2 คะแนน | 4 คะแนน |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 1 คะแนน | 5 คะแนน |

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน จำนวน 4 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) มี 5 ระดับ คือ

| | | |
|--------------------------|-----|---------|
| ระดับพึงพอใจอย่างยิ่ง | ให้ | 5 คะแนน |
| ระดับพอใจ | ให้ | 4 คะแนน |
| ระดับเฉยๆ | ให้ | 3 คะแนน |
| ระดับไม่พึงพอใจ | ให้ | 2 คะแนน |
| ระดับไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง | ให้ | 1 คะแนน |

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน จำนวน 4 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) มี 5 ระดับ คือ

| | | |
|-----------------|-----|---------|
| ระดับดีอย่างมาก | ให้ | 5 คะแนน |
| ระดับดีกว่า | ให้ | 4 คะแนน |

| | | |
|----------------|-----|---------|
| ระดับเหมือนกัน | ให้ | 3 คะแนน |
| ระดับแยกว่า | ให้ | 2 คะแนน |
| ระดับแยกว่ามาก | ให้ | 1 คะแนน |

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (open-ended questions) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นได้อิสระ

โดยแบบสอบถามส่วนที่ 2, 3 และ 4 เป็นแบบสอบถามที่ใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประเมินค่าของ Likert โดยมีการแบ่งระดับความสำคัญ ใช้สูตรการคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= (\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนชั้น} \\ &= (5 - 1) / 5 \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

แบบสอบถามส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการบริหารขององค์กร สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่ง
- คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วย
- คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นเฉยๆ
- คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

แบบสอบถามส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีระดับพึงพอใจอย่างยิ่ง
- คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีระดับพอใจ
- คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีระดับเฉยๆ
- คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีระดับไม่พึงพอใจ
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีระดับไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง

แบบสอบถามส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีระดับดีอย่างมาก

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีระดับดี

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีระดับเหมือนกัน

คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีระดับแย่กว่า

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีระดับแย่กว่ามาก

3.6 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาความค่าความเชื่อมั่น โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ SPSS ในทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบราซ (Cronbach) กับตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเบื้องต้น เพื่อประเมินกรอบแนวคิดในงานวิจัย ก่อนนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง จากการคำนวณหาความเที่ยงจากค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha coefficient; α) โดยจะต้องมีค่าที่ระดับ 0.7 ขึ้นไป ($\alpha > 0.7$) จึงจะยอมรับได้ (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006, p. 137; Nunnally, 1978, p. 245;) พบว่าปัจจัยที่มีค่า ครอนบราซ แอลฟา อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มี 12 ปัจจัย ได้แก่ การให้คุณค่าของพนักงาน (valuing Staff) มีค่าเท่ากับ 0.723 จริยธรรม (Ethical behavior) มีค่าเท่ากับ 0.899 การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว (Long-term perspective) มีค่าเท่ากับ 0.900 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) มีค่าเท่ากับ 0.833 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการผลักดันธุรกิจ (Share vision) มีค่าเท่ากับ 0.867 การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน (Decision making) 0.746 การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation) มีค่าเท่ากับ 0.946 การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention) มีค่าเท่ากับ 0.756 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีค่าเท่ากับ 0.911 ความไว้วางใจในตัวพนักงาน (Trust) มีค่าเท่ากับ 0.704 ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Staff engagement) มีค่าเท่ากับ 0.742 และ คุณภาพ (Quality) มีค่าเท่ากับ 0.820

3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Honeybee leadership เพื่อสรุปผลและวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลแบบเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคผนวก ก และนำผลแบบสอบถามที่เก็บได้ทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statics Package for the Social Sciences: SPSS

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากสื่อออนไลน์

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์ที่เก็บได้ทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล และบันทึกข้อมูลโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ตามลักษณะของตัวแปรต่างๆ และแปรผลวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กับการวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถาม

3.9 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บได้ทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล และบันทึกข้อมูลโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)
2. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)
3. การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (Correlation)
4. การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Honeybee leadership ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กับประชากรทั้งหมดในบริษัท 539 คน โดยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 230 คน โดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้มาประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคำนวณทางสถิติ SPSS เพื่อตอบสนองมติฐานงานวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

4.1 ด้านประชากรศาสตร์

ตาราง 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามเพศ

| เพศ | จำนวน (คน) | สัดส่วนร้อยละ |
|----------|------------|---------------|
| ชาย | 78 | 33.9 |
| หญิง | 152 | 66.1 |
| จำนวนรวม | 230 | 100.0 |

จากตาราง 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 230 คน โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 66.1 และเพศชายจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 33.9

ตาราง 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามช่วงอายุ

| อายุ | จำนวน (คน) | สัดส่วนร้อยละ |
|-----------------------------|------------|---------------|
| ช่วงอายุน้อยกว่า 25 ปี | 17 | 7.4 |
| ช่วงอายุ 26-30 ปี | 91 | 39.6 |
| ช่วงอายุ 31-35 ปี | 57 | 24.8 |
| ช่วงอายุ 36-40 ปี | 28 | 12.2 |
| ช่วงอายุมากกว่า 41 ปีขึ้นไป | 37 | 16.1 |
| จำนวนรวม | 230 | 100.0 |

จากตาราง 4.2 พบว่า ช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ ช่วงอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4 ช่วงอายุ 26-30 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 39.6 ช่วงอายุ 31-35 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 ช่วงอายุ 36-40 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2 และช่วงอายุมากกว่า 41 ปีขึ้นไป จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1

ตาราง 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามสถานภาพ

| สถานภาพ | จำนวน (คน) | สัดส่วนร้อยละ |
|-----------------|------------|---------------|
| โสด | 160 | 69.6 |
| สมรส | 63 | 27.4 |
| หย่าร้าง | 5 | 2.2 |
| แยกกันอยู่ | 2 | 0.9 |
| จำนวนรวม | 230 | 100.0 |

จากตาราง 4.3 พบว่า สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นโสด จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 69.6 รองลงมาคือ สถานภาพสมรส จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 27.4 สถานภาพหย่าร้าง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 และสถานภาพแยกกันอยู่ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ

ตาราง 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

| ระดับการศึกษา | จำนวน (คน) | สัดส่วนร้อยละ |
|------------------|------------|---------------|
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 8 | 3.5 |
| ปริญญาตรี | 128 | 55.7 |
| ปริญญาโท | 94 | 40.9 |
| จำนวนรวม | 230 | 100.0 |

จากตาราง 4.4 พบว่าระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 40.9 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 ตามลำดับ

ตาราง 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

| ตำแหน่งงาน | จำนวน (คน) | สัดส่วนร้อยละ |
|--------------------|------------|---------------|
| ผู้บริหารระดับสูง | 5 | 2.2 |
| ผู้บริหารระดับกลาง | 16 | 7.0 |
| ผู้บริหารระดับต้น | 40 | 17.4 |
| พนักงานทั่วไป | 169 | 73.5 |
| จำนวนรวม | 230 | 100.0 |

จากตาราง 4.5 พบว่าตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ผู้บริหารระดับสูง (Director/Associate Director) จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 ผู้บริหารระดับกลาง (Senior Manager) จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7 ผู้บริหารระดับต้น (Manager/Associate Manager/Leader/Supervisor) จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4 และพนักงานทั่วไป (Staff/Senior) จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 73.5

ตาราง 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามอายุการทำงาน

| อายุการทำงาน | จำนวน (คน) | สัดส่วนร้อยละ |
|---------------|------------|---------------|
| น้อยกว่า 1 ปี | 8 | 3.5 |
| 1 - 2 ปี | 35 | 15.2 |
| 3 - 5 ปี | 81 | 35.2 |
| 6 - 9 ปี | 57 | 24.8 |
| 10 ปีขึ้นไป | 49 | 21.3 |
| จำนวนรวม | 230 | 100.0 |

จากตาราง 4.6 พบว่าอายุการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานอยู่ที่ 3-5 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2 อายุการทำงาน 6-9 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 อายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3 อายุการทำงาน 1-2 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 และอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 ตามลำดับ

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อบัจจัยภาวะผู้นำที่ยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ในการบริหารงานขององค์กร

การวิเคราะห์การบริหารงานขององค์กรของกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ที่ตอบแบบสอบถามอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 230 คน นำมาสรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นตามปัจจัยทั้ง 23 ด้านได้ ดังนี้

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ในองค์กร

| ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|----------------------|---------------------------|
| การพัฒนาบุคลากร (Developing people) | 3.04 | 0.573 | เฉยๆ |
| การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations) | 3.47 | 0.636 | เห็นด้วย |
| การรักษาพนักงาน (Staff retention) | 3.48 | 0.697 | เห็นด้วย |
| การวางแผนสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) | 3.27 | 0.685 | ปานกลาง |
| การให้คุณค่าของพนักงาน (Valuing Staff) | 3.63 | 0.737 | เห็นด้วย |
| ประธานบริหารและทีมผู้บริหารองค์กร (CEO and Top team) | 3.63 | 0.681 | เห็นด้วย |
| จริยธรรม (Ethical behavior) | 3.86 | 0.600 | เห็นด้วย |
| การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว (Long-term perspective) | 3.82 | 0.688 | เห็นด้วย |
| การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) | 3.85 | 0.661 | เห็นด้วย |
| การมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets independence) | 3.39 | 0.650 | เฉยๆ |
| ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) | 3.05 | 0.367 | เฉยๆ |
| ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) | 3.86 | 0.571 | เห็นด้วย |
| การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) | 3.25 | 0.512 | เฉยๆ |
| การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการผลักดันธุรกิจ (Share vision) | 3.76 | 0.605 | เห็นด้วย |

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ในองค์กร (ต่อ)

| ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|----------------------|---------------------------|
| การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน (Decision making) | 3.64 | 0.736 | เห็นด้วย |
| การให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงาน (Self-management) | 2.97 | 0.342 | เฉยๆ |
| การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation) | 3.75 | 0.652 | เห็นด้วย |
| การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention) | 3.57 | 0.651 | เห็นด้วย |
| วัฒนธรรมองค์กร (Culture) | 3.91 | 0.689 | เห็นด้วย |
| ความไว้วางใจในตัวพนักงาน (Trust) | 3.13 | 0.728 | เฉยๆ |
| นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) | 3.84 | 0.613 | เห็นด้วย |
| ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Staff engagement) | 3.83 | 0.685 | เห็นด้วย |
| คุณภาพ (Quality) | 4.19 | 0.654 | เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 3.57 | 0.627 | เห็นด้วย |

จากตาราง 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กร โดยภาพรวมมีระดับความคิดเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ย 3.57 โดยมีปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.19 (ระดับความคิดเห็นด้วย) รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.91 (ระดับความคิดเห็นด้วย) ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 2.97 (ระดับความคิดเห็นเฉยๆ)

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร

| ด้านการพัฒนาบุคลากร | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|----------------------|---------------------------|
| 1. พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง | 3.62 | 0.713 | เห็นด้วย |
| 2. ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหา งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง | 2.46 | 0.942 | เฉยๆ |
| ภาพรวม | 3.04 | 0.827 | เฉยๆ |

จากตาราง 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นเฉยๆ และมีค่าเฉลี่ย 3.04 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านการพัฒนาบุคลากร คือ พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.62 รองลงมา คือ ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหา งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง มีระดับความคิดเห็นเฉยๆ มีค่าเฉลี่ย 2.46

ตาราง 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน

| ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|----------------------|---------------------------|
| 1. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญๆ ของบริษัท | 3.58 | 0.777 | เห็นด้วย |
| 2. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก | 3.36 | 1.135 | เฉยๆ |
| ภาพรวม | 3.47 | 0.956 | เห็นด้วย |

จากตาราง 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ย 3.47 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน คือ ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญๆ ของบริษัท มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.58 รองลงมา คือ เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก มีระดับความคิดเห็นเฉยๆ มีค่าเฉลี่ย 3.36

ตาราง 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน

| ด้านการรักษาพนักงาน | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|----------------------|---------------------------|
| 1. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง | 3.94 | 0.872 | เห็นด้วย |
| 2. ผู้บริหารเลือกที่จะทำการปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น | 3.01 | 1.290 | เฉยๆ |
| ภาพรวม | 3.48 | 1.081 | เห็นด้วย |

จากตาราง 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านการรักษาพนักงานในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ย 3.48 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านการรักษาพนักงาน คือ หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้างมีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.94 รองลงมา คือ ผู้บริหารเลือกที่จะทำการปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้นมีระดับความคิดเห็นเฉยๆ มีค่าเฉลี่ย 3.01

ตาราง 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนสืบทอดภายในองค์กร

| ด้านการวางแผนสืบทอดภายในองค์กร | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|----------------------|---------------------------|
| 1. องค์กรให้โอกาสด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน | 3.55 | 0.767 | เห็นด้วย |
| 2. ตำแหน่งด้านบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก | 2.98 | 1.215 | เฉยๆ |
| ภาพรวม | 3.27 | 0.991 | เฉยๆ |

จากตาราง 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านการวางแผนสืบทอดภายในองค์กร ในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นเฉยๆ และมีค่าเฉลี่ย 3.27 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านการวางแผนสืบทอดภายในองค์กร คือ องค์กรให้โอกาสด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.55 รองลงมา คือ ตำแหน่งด้านบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก มีระดับความคิดเห็นเฉยๆ มีค่าเฉลี่ย 2.98

ตาราง 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่าของพนักงาน

| ด้านการให้คุณค่าของพนักงาน | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|----------------------|---------------------------|
| 1. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจ และมีศีลธรรมจรรยา | 3.70 | 0.806 | เห็นด้วย |
| 2. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานให้ความสนใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน | 3.56 | 0.784 | เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 3.63 | 0.795 | เห็นด้วย |

จากตาราง 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านการให้คุณค่าของพนักงาน ในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ย 3.63 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านการให้คุณค่าของพนักงาน คือ ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้า

งานปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจ และมีศีลธรรมจรรยา มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.70 รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานให้ความสนใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.56

ตาราง 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านประธานบริหารและทีมผู้บริหารองค์กร

| ด้านประธานบริหารและทีมผู้บริหารองค์กร | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|--|-------------|----------------------|---------------------------|
| 1. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว | 3.95 | 0.672 | เห็นด้วย |
| 2. ในองค์กรนี้ ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ มิใช่คณะผู้บริหาร | 3.32 | 1.078 | เฉยๆ |
| ภาพรวม | 3.63 | 0.875 | เห็นด้วย |

จากตาราง 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านประธานบริหารและทีมผู้บริหารองค์กร ในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ย 3.63 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านประธานบริหารและทีมผู้บริหารองค์กร คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.95 รองลงมา คือ ในองค์กรนี้ ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ มิใช่คณะผู้บริหาร มีระดับความคิดเห็นเฉยๆ มีค่าเฉลี่ย 3.32

ตาราง 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านจริยธรรม

| ด้านจริยธรรม | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|---|-------------|----------------------|---------------------------|
| 1. เท่าที่ท่านเห็น องค์กรของท่านดำเนินงานธุรกิจอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ | 3.82 | 0.743 | เห็นด้วย |
| 2. องค์กรนี้มีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคน สามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ | 3.90 | 0.622 | เห็นด้วย |
| 3. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอไม่ว่าสถานการณ์จะยากเย็นเพียงใด | 3.87 | 0.678 | เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 3.86 | 0.681 | เห็นด้วย |

จากตาราง 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านจริยธรรมในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ย 3.86 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านจริยธรรม คือ องค์กรนี้มีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคน สามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.90 รองลงมา คือ พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอไม่ว่าสถานการณ์จะยากเย็นเพียงใด มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.87 และเท่าที่ท่านเห็น องค์กรของท่านดำเนินงานธุรกิจอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.82

ตาราง 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว

| ด้านการวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|----------------------|---------------------------|
| 1. การตัดสินใจเรื่องต่างๆในองค์กรนี้จะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก | 3.80 | 0.790 | เห็นด้วย |
| 2. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว | 3.87 | 0.730 | เห็นด้วย |
| 3. บุคลากรในองค์กรนี้คิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว | 3.80 | 0.760 | เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 3.82 | 0.760 | เห็นด้วย |

จากตาราง 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านการวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว ในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ย 3.82 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านการวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว คือ โดยปกติผู้บริหารระดับสูงจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมา คือ การตัดสินใจเรื่องต่างๆในองค์กรนี้จะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.80 และ บุคลากรในองค์กรนี้คิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.80

ตาราง 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร

| ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|----------------------|---------------------------|
| 1. เมื่อจะมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น | 3.77 | 0.780 | เห็นด้วย |

ตาราง 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (ต่อ)

| ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|--|-------------|----------------------|---------------------------|
| 2. ผู้บริหารมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมในองค์กรที่เป็นอยู่ | 3.79 | 0.707 | เห็นด้วย |
| 3. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารจะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด | 4.00 | 0.773 | เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 3.85 | 0.754 | เห็นด้วย |

จากตาราง 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ย 3.85 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารจะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 4.00 รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมในองค์กรที่เป็นอยู่ มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.79 และ เมื่อจะมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.77

ตาราง 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน

| ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|----------------------|---------------------------|
| 1. ผู้บริหารมีการตัดสินใจกำหนดแนวทางดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย | 2.86 | 1.014 | เฉยๆ |
| 2. ผู้บริหารเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ | 3.92 | 0.656 | เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 3.39 | 0.835 | เฉยๆ |

จากตาราง 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงินในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นเฉยๆ และมีค่าเฉลี่ย 3.39 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน คือ ผู้บริหารเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.92 รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการตัดสินใจกำหนดแนวทางดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย มีระดับความคิดเห็นเฉยๆ มีค่าเฉลี่ย 2.86

ตาราง 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

| ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|----------------------|---------------------------|
| 1. การรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญหรือเป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน คู่ค้า (Supplier) และ ลูกค้า | 3.91 | 0.648 | เห็นด้วย |
| 2. องค์กรนี้ปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้ | 2.18 | 0.679 | ไม่เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 3.05 | 0.664 | เฉยๆ |

จากตาราง 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นเฉยๆ และมีค่าเฉลี่ย 3.05 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม คือ การรักษาสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญหรือเป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน คู่ค้า (Supplier) และ ลูกค้า มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.91 รองลงมา คือ องค์กรนี้ปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้ มีระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 2.18

ตาราง 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

| ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|----------------------|---------------------------|
| 1. องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน | 3.81 | 0.646 | เห็นด้วย |
| 2. องค์กรได้จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) | 3.90 | 0.605 | เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 3.86 | 0.626 | เห็นด้วย |

จากตาราง 4.19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ย 3.86 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม คือ องค์กรได้จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.90 รองลงมา คือ องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.81

ตาราง 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| ด้านการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|--|-------------|----------------------|---------------------------|
| 1. นอกเหนือจากลงทุนผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับความต้องการของกลุ่มคนกลุ่มอื่นๆด้วย เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า (Supplier) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) | 3.84 | 0.682 | เห็นด้วย |
| 2. ผู้บริหารให้ความเคารพและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) | 3.73 | 0.773 | เห็นด้วย |
| 3. องค์กรเลือกคู่ค้า (Supplier) จากราคามากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร | 2.17 | 1.030 | ไม่เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 3.25 | 0.828 | เฉยๆ |

จากตาราง 4.20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นเฉยๆ และมีค่าเฉลี่ย 3.25 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ นอกเหนือจากลงทุนผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับความต้องการของกลุ่มคนกลุ่มอื่นๆด้วย เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า (Supplier) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ความเคารพและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.73 และ องค์กรเลือกคู่ค้า (Supplier) จากราคามากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร มีระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 2.17

ตาราง 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการผลักดันธุรกิจ

| ด้านการมีส่วนร่วมในการผลักดันธุรกิจ | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|---|-------------|----------------------|---------------------------|
| 1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่า เพียงการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ | 3.73 | 0.934 | เห็นด้วย |
| 2. วิสัยทัศน์ขององค์กรนี้เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของสมาชิกทุกคน | 3.89 | 0.706 | เห็นด้วย |
| 3. องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน คอยแบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น | 3.87 | 0.736 | เห็นด้วย |
| 4. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรนี้เป็นอย่างไร | 3.56 | 1.050 | เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 3.76 | 0.857 | เห็นด้วย |

จากตาราง 4.21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการผลักดันธุรกิจในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ย 3.76 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการผลักดันธุรกิจ คือ วิสัยทัศน์ขององค์กรนี้เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของสมาชิกทุกคน มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมา คือ องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน คอยแบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.87 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่า เพียงการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.73 และท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรนี้เป็นอย่างไร ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.56

ตาราง 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน

| ด้านการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|----------------------|---------------------------|
| 1. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น ได้แย้งการตัดสินใจต่างๆของผู้บริหารได้ | 3.58 | 0.867 | เห็นด้วย |
| 2. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus) | 3.70 | 0.809 | เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 3.64 | 0.838 | เห็นด้วย |

จากตาราง 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกันในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ย 3.64 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน คือ เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus) มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.70 รองลงมา คือ องค์กรสนับสนุนให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น ได้แย้งการตัดสินใจต่างๆของผู้บริหารได้ มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.58

ตาราง 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงาน

| การให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงาน | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|----------------------|---------------------------|
| 1. พนักงานได้รับอำนาจในการตัดสินใจในการจัดการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ トラบใดที่สามารถได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ | 3.78 | 0.739 | เห็นด้วย |
| 2. ผู้บริหารและหัวหน้างาน กำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความ คืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด | 2.16 | 0.621 | ไม่เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 2.97 | 0.680 | เฉยๆ |

จากตาราง 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านการให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงานในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นเฉยๆ และมีค่าเฉลี่ย 2.97 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านการให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงานคือ พนักงานได้รับอำนาจในการตัดสินใจในการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ครอบคลุมที่สามารถได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.78 รองลงมา คือ ผู้บริหารและหัวหน้างาน กำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความ คืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด มีระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 2.16

ตาราง 4.24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม

| ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|----------------------|---------------------------|
| 1. องค์กรนี้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง | 3.80 | 0.687 | เห็นด้วย |
| 2. พนักงานทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร | 3.70 | 0.681 | เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 3.75 | 0.684 | เห็นด้วย |

จากตาราง 4.24 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ย 3.75 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ องค์กรนี้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.80 รองลงมา คือ พนักงานทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.70

ตาราง 4.25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร

| ด้านการแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|--|-------------|----------------------|---------------------------|
| 1. องค์กรนี้ให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด | 3.43 | 0.755 | เห็นด้วย |
| 2. แนวทางในการทำงานร่วมกัน เป็นไปตามค่านิยมหลักองค์กร ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน | 3.70 | 0.726 | เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 3.57 | 0.740 | เห็นด้วย |

จากตาราง 4.25 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านการแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กรในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ย 3.57 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านการแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กรคือ แนวทางในการทำงานร่วมกัน เป็นไปตามค่านิยมหลักองค์กร ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.70 รองลงมา คือ องค์กรนี้ให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.43

ตาราง 4.26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

| ด้านวัฒนธรรมองค์กร | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|---|-------------|----------------------|---------------------------|
| 1. องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถ พบปะ พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน | 3.91 | 0.684 | เห็นด้วย |
| 2. องค์กรนี้เปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ | 3.91 | 0.757 | เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 3.91 | 0.720 | เห็นด้วย |

จากตาราง 4.26 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ย 3.91 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้าน วัฒนธรรมองค์กร คือ องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถพบปะ พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.91 และ องค์กรนี้เปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.91

ตาราง 4.27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจในตัวพนักงาน

| ด้านความไว้วางใจในตัวพนักงาน | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|----------------------|---------------------------|
| 1. ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของพนักงานทุกคนได้ | 2.67 | 0.963 | เฉยๆ |
| 2. พนักงานทุกคนในองค์กรปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจ และดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด | 3.58 | 0.736 | เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 3.13 | 0.850 | เฉยๆ |

จากตาราง 4.27 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านความไว้วางใจในตัวพนักงานในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นเฉยๆ และมีค่าเฉลี่ย 3.13 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านความไว้วางใจในตัวพนักงาน คือ พนักงานทุกคนในองค์กรปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจ และดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.58 รองลงมา คือ ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของพนักงานทุกคนได้ มีระดับความคิดเห็นเฉยๆ มีค่าเฉลี่ย 2.67

ตาราง 4.28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรมในองค์กร

| ด้านนวัตกรรมในองค์กร | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|--|-------------|----------------------|---------------------------|
| 1. พนักงานทุกคนสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ทำงานในฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา (Research & Development: R&D) | 3.87 | 0.726 | เห็นด้วย |
| 2. องค์กรนี้มีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรม รวมถึงการเสนอความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ | 3.97 | 0.747 | เห็นด้วย |
| 3. ผู้บริหารและองค์กรยอมรับได้ว่า นวัตกรรมใหม่ๆมีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว | 3.68 | 0.760 | เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 3.84 | 0.744 | เห็นด้วย |

จากตาราง 4.28 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านนวัตกรรมในองค์กร ในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ย 3.84 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านนวัตกรรมในองค์กร คือ องค์กรนี้มีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรม รวมถึงการเสนอความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.97 รองลงมา คือ พนักงานทุกคนสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ทำงานในฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา (Research & Development: R&D) มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.87 และ ผู้บริหารและองค์กรยอมรับได้ว่า นวัตกรรมใหม่ๆมีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.68

ตาราง 4.29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

| ด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|----------------------|---------------------------|
| 1. ท่านภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าท่านทำงานให้กับองค์กรนี้ | 3.96 | 0.752 | เห็นด้วย |
| 2. พนักงานทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร เพราะว่างค์กรให้การดูแลทุกคนอย่างดีเยี่ยม | 3.70 | 0.736 | เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 3.83 | 0.744 | เห็นด้วย |

จากตาราง 4.29 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ย 3.83 โดยในข้อคำถามในการบริหารองค์กรด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร คือ ท่านภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าท่านทำงานให้กับองค์กรนี้ มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.96 รองลงมา คือ พนักงานทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร เพราะว่างค์กรให้การดูแลทุกคนอย่างดีเยี่ยม มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.70

ตาราง 4.30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพ

| ด้านคุณภาพ | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่าระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|----------------------|---------------------------|
| 1. การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่ยังภูมิใจ | 4.24 | 0.719 | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 2. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตสินค้าเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น | 4.14 | 0.716 | เห็นด้วย |
| ภาพรวม | 4.19 | 0.718 | เห็นด้วย |

จากตาราง 4.30 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรด้านคุณภาพในภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ย 4.19 โดยในข้อคำถามในการ

บริหารองค์กรด้านคุณภาพ คือ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที้องค์กรนี้ภูมิใจ มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 4.24 รองลงมา คือ การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตสินค้าเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น มีระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 4.14

4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน

การวิเคราะห์ด้านความพึงพอใจของพนักงานของกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ที่ตอบแบบสอบถามอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 230 คน นำมาสรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ดังนี้

ตาราง 4.31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

| ด้านความพึงพอใจของพนักงาน | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่า |
|---|-------------|----------------------|-------------|
| 1. ท่านมีความพึงพอใจกับงานของท่าน ในบริษัทนี้ระดับใด | 3.70 | 0.654 | พอใจ |
| 2. ท่านมีความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงานของท่านในบริษัทนี้ระดับใด | 3.69 | 0.684 | พอใจ |
| 3. ท่านมีความพึงพอใจกับหัวหน้างานของท่านในบริษัทนี้ระดับใด | 3.64 | 0.839 | พอใจ |
| 4. โดยรวมๆ ท่านมีความพึงพอใจกับบริษัทนี้มากน้อยเพียงใด | 3.78 | 0.758 | พอใจ |
| ภาพรวม | 3.70 | 0.734 | พอใจ |

จากตาราง 4.31 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการแปลค่าในด้านความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวมที่ระดับพอใจ และมีค่าเฉลี่ย 3.70 โดยในข้อคำถามในด้านความพึงพอใจของพนักงาน คือ โดยรวมๆ ท่านมีความพึงพอใจกับบริษัทนี้มากน้อยเพียงใด อยู่ที่ระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ย 3.78 รองลงมา คือ ท่านมีความพึงพอใจกับงานของท่านในบริษัทนี้ระดับใด มีอยู่ที่ระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ย 3.70 ท่านมีความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงานของท่านในบริษัทนี้ระดับใด อยู่ที่ระดับ

พอใจ มีค่าเฉลี่ย 3.69 และ ท่านมีความพึงพอใจกับหัวหน้างานของท่านในบริษัทนี้ระดับใด อยู่ที่ระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ย 3.64

4.4 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน

การวิเคราะห์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานของกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ที่ตอบแบบสอบถามอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 230 คน นำมาสรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ดังนี้

ตาราง 4.32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน

| ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | การแปลค่า |
|--|-------------|----------------------|------------------|
| 1. ท่านจะเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (Brand) บริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร | 3.56 | 0.643 | ดีกว่า |
| 2. ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร | 3.50 | 0.698 | ดีกว่า |
| 3. ท่านจะเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรหรืออัตราการเติบโตของบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร | 3.23 | 0.802 | เหมือนกัน |
| 4. ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้า (Supplier) ต่อบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร | 3.31 | 0.914 | เหมือนกัน |
| ภาพรวม | 3.40 | 0.764 | เหมือนกัน |

จากตาราง 4.32 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการแปลค่าในด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในภาพรวมที่ระดับเหมือนกัน และมีค่าเฉลี่ย 3.40 โดยในข้อคำถามในความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน คือ พนักงานจะเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (Brand) บริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร อยู่ที่ระดับดีกว่า มีค่าเฉลี่ย 3.56 รองลงมา คือ พนักงานจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร มีอยู่ที่ระดับดีกว่า มีค่าเฉลี่ย 3.50 พนักงานจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้า (Supplier) ต่อบริษัทของ

ท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร อยู่ที่ระดับเหมือนกัน มีค่าเฉลี่ย 3.31 และ พนักงานจะเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรหรืออัตราการเติบโตของบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร อยู่ที่ระดับเหมือนกัน มีค่าเฉลี่ย 3.23

4.5 ทดสอบสมมติฐาน

4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ SPSS ในทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถาม ตามวิธีของครอนบราซ (Cronbach) จากการคำนวณหาความเที่ยงจากค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha coefficient; α) เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องภายในของข้อความในแต่ละตัวแปร โดยมีเกณฑ์ที่กำหนดความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบราซ โดยจะต้องมีค่าที่ระดับ 0.7 ขึ้นไป ($\alpha > 0.7$) จึงจะยอมรับได้

ตาราง 4.33 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแบบสอบถามด้านปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Honeybee leadership

| ตัวแปร | จำนวนข้อ คำถาม | Cronbach's Alpha (n=30) | Cronbach's Alpha (n=230) |
|---|-------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| การพัฒนาบุคลากร (Developing people) | 2 | 0.559 | -0.126 |
| การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations) | 2 | -1.752 | -0.340 |
| การรักษาพนักงาน (Staff retention) | 2 | 0.251 | -0.492 |

ตาราง 4.33 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแบบสอบถามด้านปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Honeybee leadership (ต่อ)

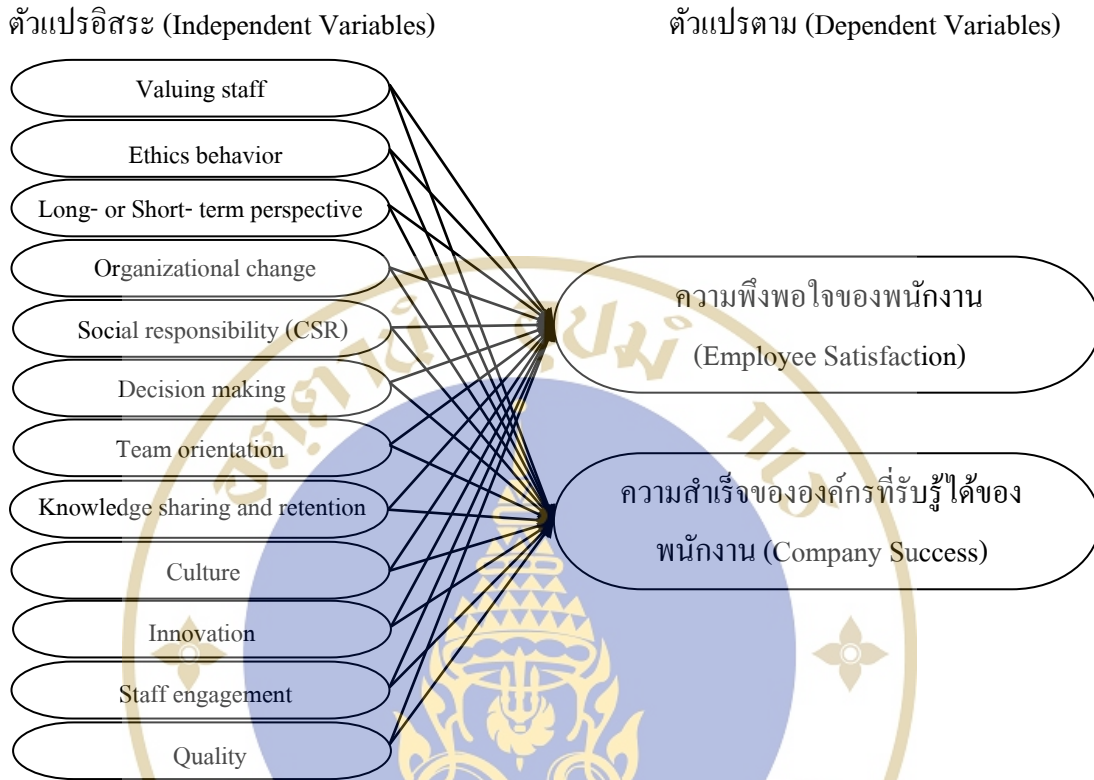
| ตัวแปร | จำนวนข้อ คำถาม | Cronbach's Alpha (n=30) | Cronbach's Alpha (n=230) |
|---|-------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| การวางแผนสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) | 2 | 0.044 | -0.203 |
| การให้คุณค่าของพนักงาน (valuing Staff) | 2 | 0.723 | 0.836 |
| ประธานบริหารและทีมผู้บริหารองค์กร (CEO and Top team) | 2 | 0.497 | 0.262 |
| จริยธรรม (Ethical behavior) | 3 | 0.899 | 0.852 |
| การวางแผนการดำเนินการขององค์กรใน ระยะยาว (Long-term perspective) | 3 | 0.900 | 0.889 |
| การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) | 3 | 0.833 | 0.849 |
| การมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets independence) | 2 | 0.360 | 0.274 |
| ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) | 2 | -0.352 | -1.282 |
| ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) | 2 | 0.624 | 0.800 |
| การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) | 3 | 0.643 | 0.152 |
| การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการผลักดัน ธุรกิจ (Share vision) | 4 | 0.867 | 0.647 |
| การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน (Decision making) | 2 | 0.746 | 0.703 |

ตาราง 4.33 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแบบสอบถามด้านปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Honeybee leadership (ต่อ)

| ตัวแปร | จำนวนข้อ คำถาม | Cronbach's Alpha (n=30) | Cronbach's Alpha (n=230) |
|--|-------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| การให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงาน (Self-management) | 2 | -0.932 | -1.985 |
| การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation) | 2 | 0.946 | 0.899 |
| การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention) | 2 | 0.756 | 0.705 |
| วัฒนธรรมองค์กร (Culture) | 2 | 0.911 | 0.903 |
| ความไว้วางใจในตัวพนักงาน (Trust) | 2 | 0.704 | 0.615 |
| นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) | 3 | 0.614 | 0.764 |
| ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Staff engagement) | 2 | 0.742 | 0.820 |
| คุณภาพ (Quality) | 2 | 0.820 | 0.797 |

จากตาราง 4.33 พบว่า ความเที่ยงจากค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือมีค่าเปลี่ยนแปลงไป เมื่อทำการทดสอบกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้น อาจเนื่องจากความแตกต่างทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความหลากหลายมากขึ้นทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยจากกลุ่มตัวอย่างจากงานวิจัยจำนวน 230 คน พบว่าตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 0.7 มีจำนวน 12 ตัวแปร คือ การให้คุณค่าของพนักงาน (valuing Staff) จริยธรรม (Ethical behavior) การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว (Long-term perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน (Decision making) การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation) การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Staff engagement) และ คุณภาพ (Quality) ส่วนตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ต่ำกว่า 0.7 อาจเกิดจากความแปรปรวนร่วมระหว่างข้อคำถาม ดังนั้นตัวแปรนั้นจึงไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ เนื่องจากคำถามแต่ละข้อ

ไม่ได้วัดถึงสิ่งเดียวกัน (ปิยะพิมลสิทธิ์, 2544) จากการผลการทดสอบสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) จึงสามารถกำหนดกรอบการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้



ภาพที่ 4.1 กรอบงานวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Honeybee leadership

4.5.2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์สัมพัทธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบสมมติฐาน โดยหาความสัมพันธ์ของ 12 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ของบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง โดยการวิเคราะห์จากความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานภายในองค์กร ซึ่งได้ผลสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) มากกว่า 0.7 มาใช้ในการวิเคราะห์โดยใช้สหสัมพันธ์สัมพัทธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ของ

ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามระหว่างข้อมูลทั้ง 2 ชุด โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ SPSS และใช้เกณฑ์การวัดความสัมพันธ์ของโคเฮน (Cohen, 1988) ดังนี้

1. มีค่าน้อยกว่า -1.00 ถึง -0.50 หรือ 0.50 ถึง 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
2. มีค่าระหว่าง -0.49 ถึง -0.30 หรือ 0.30 ถึง 0.49 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
3. มีค่าระหว่าง -0.29 ถึง -0.10 หรือ 0.10 ถึง 0.29 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ



ตาราง 4.34 แสดงค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ของ 12 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงาน

| | Valuing Staff | Ethics Behavior | Long term perspective | Organization change | Social responsibility | Decision Making | Team Orientation | Knowledge SharingRetention | Culture | Innovation | Staff Engagement | Quality | Employee Satisfaction |
|----------------------------|---------------|-----------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|------------------|----------------------------|---------|------------|------------------|---------|-----------------------|
| Valuing Staff | 1 | | | | | | | | | | | | |
| Ethics Behavior | .579** | 1 | | | | | | | | | | | |
| Long term perspective | .477** | .519** | 1 | | | | | | | | | | |
| Organization change | .556** | .532** | .698** | 1 | | | | | | | | | |
| Social responsibility | .411** | .486** | .441** | .409** | 1 | | | | | | | | |
| Decision Making | .414** | .454** | .437** | .525** | .479** | 1 | | | | | | | |
| Team Orientation | .472** | .524** | .516** | .563** | .470** | .510** | 1 | | | | | | |
| Knowledge SharingRetention | .538** | .604** | .569** | .669** | .489** | .523** | .617** | 1 | | | | | |
| Culture | .500** | .453** | .441** | .472** | .455** | .467** | .618** | .535** | 1 | | | | |
| Innovation | .416** | .501** | .520** | .565** | .483** | .536** | .613** | .608** | .604** | 1 | | | |
| Staff Engagement | .456** | .567** | .595** | .590** | .512** | .500** | .595** | .703** | .571** | .734** | 1 | | |
| Quality | .441** | .614** | .466** | .503** | .450** | .453** | .511** | .519** | .523** | .613** | .691** | 1 | |
| Employee Satisfaction | .358** | .390** | .404** | .378** | .237** | .290** | .415** | .522** | .348** | .416** | .540** | .369** | 1 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตาราง 4.34 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลระหว่าง 12 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง โดยผู้วิจัยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือ α เท่ากับ 0.05 และการเปรียบเทียบกับค่า Sig. ของแต่ละปัจจัย ถ้าค่า Sig. น้อยกว่า α แสดงว่ามีปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง จากการทดสอบสมมติฐาน ได้ผลการทดสอบ ดังนี้

1. การให้คุณค่าของพนักงาน (valuing Staff) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านการให้คุณค่าของพนักงาน (Valuing Staff) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.358 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การให้คุณค่าของพนักงาน (Valuing Staff) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

2. จริยธรรม (Ethical behavior) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านจริยธรรม (Ethical behavior) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.390 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ จริยธรรม (Ethical behavior) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

3. การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว (Long-term perspective) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว (Long-term perspective) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.404 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว (Long-term perspective) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

4. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภค

บริโกลคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.378 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคบริโกลคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

5. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านการความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคบริโกลคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.237 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคบริโกลคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

6. การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน (Decision making) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน (Decision making) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคบริโกลคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.290 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน (Decision making) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคบริโกลคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคบริโกลคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.415 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคบริโกลคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

8. การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านการแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคบริโกลคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.522 แสดงว่า ตัวแปรมี

ความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับสูง

9. การรักษาวัฒนธรรมองค์กร (Culture) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านการรักษาวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.348 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การรักษาวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

10. นวัตกรรม (Innovation) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.416 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ นวัตกรรม (Innovation) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

11. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Staff engagement) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Staff engagement) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.540 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Staff engagement) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับสูง

12. คุณภาพ (Quality) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านคุณภาพ (Quality) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.369 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ คุณภาพ (Quality) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

ตาราง 4.35 แสดงค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ของ 12 ปัจจัยแนวคิด Honeybee Leadership กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน

| | Valuing Staff | Ethics Behavior | Long term perspective | Organization change | Social responsibility | Decision Making | Team Orientation | Knowledge Sharing Retention | Culture | Innovation | Staff Engagement | Quality | Company Success |
|-----------------------------|---------------|-----------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|------------------|-----------------------------|---------|------------|------------------|---------|-----------------|
| Valuing Staff | 1 | | | | | | | | | | | | |
| Ethics Behavior | .579** | 1 | | | | | | | | | | | |
| Long term perspective | .477** | .519** | 1 | | | | | | | | | | |
| Organization change | .556** | .532** | .698** | 1 | | | | | | | | | |
| Social responsibility | .411** | .486** | .441** | .409** | 1 | | | | | | | | |
| Decision Making | .414** | .454** | .437** | .525** | .479** | 1 | | | | | | | |
| Team Orientation | .472** | .524** | .516** | .563** | .470** | .510** | 1 | | | | | | |
| Knowledge Sharing Retention | .538** | .604** | .569** | .669** | .489** | .523** | .617** | 1 | | | | | |
| Culture | .500** | .453** | .441** | .472** | .455** | .467** | .618** | .535** | 1 | | | | |
| Innovation | .416** | .501** | .520** | .565** | .483** | .536** | .613** | .608** | .604** | 1 | | | |
| Staff Engagement | .456** | .567** | .595** | .590** | .512** | .500** | .595** | .703** | .571** | .734** | 1 | | |
| Quality | .441** | .614** | .466** | .503** | .450** | .453** | .511** | .519** | .523** | .613** | .691** | 1 | |
| Company Success | .203** | .221** | .335** | .327** | .273** | .276** | .394** | .363** | .231** | .433** | .432** | .329** | 1 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตาราง 4.35 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลระหว่าง 12 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง โดยผู้วิจัยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือ α เท่ากับ 0.05 และการเปรียบเทียบค่า Sig. ของแต่ละปัจจัย ถ้าค่า Sig. น้อยกว่า α แสดงว่ามีปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง จากการทดสอบสมมติฐานได้ผลการทดสอบ ดังนี้

1. การให้คุณค่าของพนักงาน (valuing Staff) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านการให้คุณค่าของพนักงาน (Valuing Staff) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.203 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การให้คุณค่าของพนักงาน (Valuing Staff) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

2. จริยธรรม (Ethical behavior) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านการจริยธรรม (Ethical behavior) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.221 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ จริยธรรม (Ethical behavior) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

3. การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว (Long-term perspective) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว (Long-term perspective) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.335 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว (Long-term perspective) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

4. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านการการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.327 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

5. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.273 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

6. การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน (Decision making) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน (Decision making) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.276 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน (Decision making) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.394 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

8. การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์การ (Knowledge sharing and retention) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านการแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์การ (Knowledge sharing and retention) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.363 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์การ (Knowledge sharing and retention) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

9. การรักษาวัฒนธรรมองค์กร (Culture) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านการรักษาวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.231 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การรักษาวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

10. นวัตกรรม (Innovation) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.433 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ นวัตกรรม (Innovation) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

11. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Staff engagement) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Staff engagement) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.432 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Staff engagement) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

12. คุณภาพ (Quality) พบว่า มีค่า P-Value Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านคุณภาพ (Quality) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.329 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ คุณภาพ (Quality) เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter Regression เพื่อทดสอบ 12 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จากการวิเคราะห์จากความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานภายในองค์กร โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ SPSS และกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตาราง 4.36 แสดงปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | 0.598 | 0.358 | 0.322 | 0.498 |

จากตาราง 4.36 ค่าสัมประสิทธิ์ของการทำนาย (Adjusted R Square) มีค่าเท่ากับ 0.322 หมายความว่า 3 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีค่า sig สามารถอธิบายถึงความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ได้ร้อยละ 32.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.37 แสดงผลการวิเคราะห์สมมติฐานในภาพรวมของสมการถดถอยระหว่างปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership และความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| 1 | Regression | 29.956 | 12 | 2.496 | 10.082 | .000 |
| | Residual | 53.729 | 217 | .248 | | |
| | Total | 83.685 | 229 | | | |

สำหรับในตาราง 4.37 แสดงผลการทดสอบความเหมาะสมในการนำ 12 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership มาใช้พิจารณาอิทธิพลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

จากการทดสอบ กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ผลการวิเคราะห์ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังนั้น หมายความว่า ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership อย่างน้อย 1 ตัว สามารถนำมาใช้ในการพิจารณา ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งได้

ตาราง 4.38 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) ระหว่าง 12 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| | (Constant) | 1.757 | .277 | | |
| การให้คุณค่าของพนักงาน | .073 | .061 | .089 | 1.187 | .236 |
| จริยธรรม | .042 | .083 | .042 | .512 | .609 |
| การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว | .089 | .072 | .101 | 1.236 | .218 |
| การเปลี่ยนแปลงองค์กร | -.096 | .083 | -.105 | -1.161 | .247 |
| ความรับผิดชอบต่อสังคม | -.148 | .074 | -.140 | -2.014 | .045 |

ตาราง 4.38 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) ระหว่าง 12 ปัจจัย ตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง (ต่อ)

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน | -.022 | .059 | -.027 | -.381 | .704 |
| การทำงานร่วมกันเป็นทีม | .084 | .076 | .091 | 1.112 | .267 |
| การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร | .247 | .085 | .266 | 2.897 | .004 |
| วัฒนธรรมองค์กร | -.015 | .069 | -.017 | -.221 | .825 |
| นวัตกรรมในองค์กร | .001 | .089 | .001 | .013 | .989 |
| ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร | .315 | .090 | .357 | 3.503 | .001 |
| คุณภาพ | -.034 | .078 | -.037 | -.444 | .658 |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 4.38 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งตามแนวคิด Honeybee Leadership จากกรอบงานวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ตามสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H_1 : ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงานส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H_2 : ปัจจัยด้านจริยธรรมส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H_3 : ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาวส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₉: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₁₂: ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₁₅: ปัจจัยด้านการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกันภายในองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₁₇: ปัจจัยด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₁₈: ปัจจัยด้านการแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₁₉: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

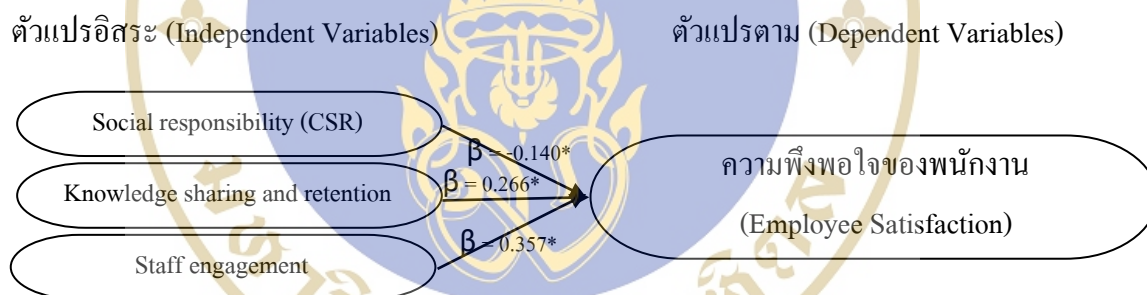
H₂₁: ปัจจัยด้านนวัตกรรมส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₂₂: ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₂₃: ปัจจัยด้านคุณภาพส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

โดยจากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H₀) ถ้าค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 จากการทดสอบสมมติฐานจากตาราง 4.38 สรุปได้ว่าจากกรอบงานวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งทั้ง 12 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership พบว่ามี 3 ปัจจัยที่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก และยอมรับสมมติฐานรอง คือ มี 3 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยลำดับเรียงจากค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอย (Beta Coefficient) จากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Staff engagement) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 และค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอย เท่ากับ 0.357 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ H₂₂ กล่าวคือ ถ้าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง เพิ่มขึ้น 0.357 หน่วย ปัจจัยด้านการแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing

and retention) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.004 และค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอย เท่ากับ 0.266 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ H_{18} กล่าวคือ ถ้าการแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง เพิ่มขึ้น 0.266 หน่วย และปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.045 และค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอย เท่ากับ -0.140 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ H_{12} กล่าวคือ ถ้าความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ลดลง 0.140 หน่วย ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านการให้คุณค่าของพนักงาน (valuing Staff) จริยธรรม (Ethical behavior) การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว (Long-term perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน (Decision making) การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) และ คุณภาพ (Quality) ไม่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05



ภาพที่ 4.2 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง จากการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

ตาราง 4.39 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | 0.513 | 0.263 | 0.223 | 0.533 |

จากตาราง 4.39 ค่าสัมประสิทธิ์ของการทำนาย (Adjusted R Square) มีค่าเท่ากับ 0.223 หมายความว่า 3 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีค่า sig สามารถอธิบายถึงความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ได้ร้อยละ 22.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.40 ผลการวิเคราะห์สมมติฐานในภาพรวมของสมการถดถอยระหว่างปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| 1 | Regression | 22.067 | 12 | 1.839 | 6.464 | .000 |
| | Residual | 61.732 | 217 | .284 | | |
| | Total | 83.799 | 229 | | | |

สำหรับตาราง 4.40 แสดงผลการทดสอบความเหมาะสมในการนำ 12 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership มาใช้พิจารณาอิทธิพลที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

จากการทดสอบ กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ผลการวิเคราะห์ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังนั้น หมายความว่า ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership อย่างน้อย 1 ตัว สามารถนำมาใช้ในการพิจารณา ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งได้

ตาราง 4.41 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) ระหว่าง 12 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 1.571 | .297 | | 5.294 | .000 |
| การให้คุณค่าของพนักงาน | -.007 | .066 | -.009 | -.111 | .911 |
| จริยธรรม | -.162 | .089 | -.160 | -1.822 | .070 |
| การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว | .075 | .077 | .085 | .976 | .330 |
| การเปลี่ยนแปลงองค์กร | -.003 | .089 | -.003 | -.032 | .975 |
| ความรับผิดชอบต่อสังคม | .042 | .079 | .040 | .530 | .597 |
| การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน | .000 | .063 | .000 | .001 | .999 |
| การทำงานร่วมกันเป็นทีม | .202 | .081 | .218 | 2.501 | .013 |
| การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร | .066 | .092 | .071 | .725 | .469 |
| วัฒนธรรมองค์กร | -.165 | .074 | -.188 | -2.245 | .026 |
| นวัตกรรมในองค์กร | .219 | .095 | .222 | 2.303 | .022 |
| ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร | .154 | .096 | .175 | 1.603 | .110 |
| คุณภาพ | .063 | .083 | .068 | .757 | .450 |

จากผลการวิเคราะห์ในตาราง 4.41 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₂₈: ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงานส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₃₀: ปัจจัยด้านจริยธรรมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₃₁: ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาวส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₃₂: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₃₅: ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₃₈: ปัจจัยด้านการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกันภายในองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₄₀: ปัจจัยด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₄₁: ปัจจัยด้านการแบ่งปันองค์ความรู้และรักษาองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₄₂: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₄₄: ปัจจัยด้านนวัตกรรมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

H₄₅: ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

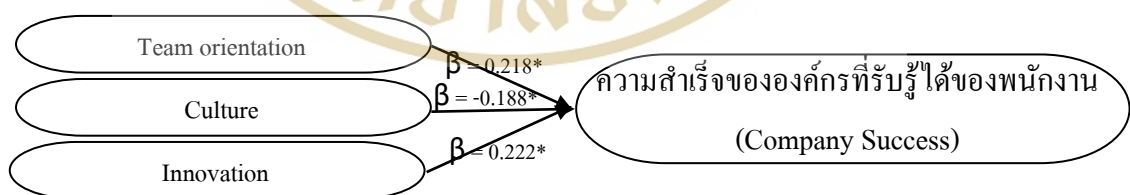
H₄₆: ปัจจัยด้านคุณภาพส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

โดยจากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H₀) ถ้าค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 จากการทดสอบสมมติฐานจากตาราง 4.41 สรุปได้ว่าจากกรอบงานวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งทั้ง 12 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership มี 3 ปัจจัยที่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก และยอมรับสมมติฐานรอง คือ มี 3 ปัจจัยมีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดย

ลำดับเรียงจากค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอย (Beta Coefficient) จากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.022 และค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอย เท่ากับ 0.222 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ H_{44} กล่าวคือ ถ้านวัตกรรมในองค์กร เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง เพิ่มขึ้น 0.222 หน่วย การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.013 และค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอย เท่ากับ 0.218 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ H_{40} กล่าวคือ ถ้าการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง เพิ่มขึ้น 0.218 หน่วย และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.026 และค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอย เท่ากับ -0.188 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ H_{42} กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมองค์กร เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ลดลง 0.188 หน่วย ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านการให้คุณค่าของพนักงาน (valuing Staff) จริยธรรม (Ethical behavior) การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว (Long-term perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน (Decision making) การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Staff engagement) และคุณภาพ (Quality) ไม่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.0

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



ภาพที่ 4.3 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง จากการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ตลาดการบริโภคสินค้าในชีวิตประจำวัน ในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer product) ยังมีแนวโน้มและโอกาสเติบโตที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง เพื่อศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่อ้างอิงตามแนวคิด Honeybee leadership ที่มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกๆด้าน งานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และ วัตถุประสงค์แบบครั้งเดียว (One-shot Case Study) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบแนวคิดดังกล่าวกับการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร นำไปสู่การวิเคราะห์ความสอดคล้องและการพัฒนาเพื่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรต่อไป

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในการวิจัยนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายการผลิตและคลังสินค้า 304 คน ฝ่ายควบคุมคุณภาพ 39 คน ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง 22 คน ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ 50 คน ฝ่ายการเงินและการบัญชี 14 คน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 46 คน และฝ่ายการตลาด 64 คน รวมจำนวนประชากร 539 คน ซึ่งคำนวณหาขนาดตัวอย่างด้วยสูตรคณิตศาสตร์ตามจำนวนประชากรอย่างแน่นอน (Yamane, 1973) และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยผู้วิจัยทำการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการเก็บตัวอย่างโดยการแจกแบบสอบถามออนไลน์ไปยังประชากรทั้งหมด 539 คน และได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์และครบถ้วนจำนวน 230 ชุด คิดเป็นร้อยละ 42.67 ของจำนวนแบบสอบถาม ทั้งหมดที่ส่งไป และใช้เวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2561 ถึง 30 กรกฎาคม พ.ศ. 2561 รวมระยะเวลา 1 เดือน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ อายุงาน ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการบริหารขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 23 ด้านตามแนวคิด Honeybee Leadership จำนวน 53 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน จำนวน 4 ข้อ
ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 230 คน สามารถแบ่งออกเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66.1 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 33.9 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีช่วงอายุ ช่วงอายุ 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.6 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.8 สถานภาพเป็น โสด คิดเป็นร้อยละ 69.6 รองลงมาคือ สถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 27.4 มีระดับการศึกษาจบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 55.7 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 40.9 ตามลำดับ โดยผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานทั่วไป (Staff/Senior) คิดเป็นร้อยละ 73.5 มีอายุการทำงานอยู่ที่ 3-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.2

5.2 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานขององค์กรของกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิด Honeybee Leadership

ในด้านการบริหารจัดการองค์กร กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นโดยภาพรวมที่ระดับความคิดเห็นด้วย และมีค่าเฉลี่ย 3.57 ซึ่งปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณภาพ มีความคิดเห็นอยู่ที่ระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 4.19 รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ที่ระดับความคิดเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.91 ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ที่ระดับความคิดเห็นเฉยๆ มีค่าเฉลี่ย 2.97

5.3 ผลการวิเคราะห์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ด้านความพึงพอใจของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการแปลค่าในด้านความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวมที่ระดับพอใจ และมีค่าเฉลี่ย 3.70 โดยส่วนใหญ่พนักงานมีความพึงพอใจกับบริษัทอยู่ที่ระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ย 3.78 รองลงมา คือ พนักงานมีความพึงพอใจกับงานในบริษัทอยู่ที่ระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ย 3.70 พนักงานมีความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงานในบริษัท

อยู่ที่ระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ย 3.69 และ พนักงานมีความพึงพอใจกับหัวหน้างานในบริษัทอยู่ที่ระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ย 3.64

5.4 ผลการวิเคราะห์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน

ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการแปลค่าในด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในภาพรวมที่ระดับเหมือนกัน และมีค่าเฉลี่ย 3.40 โดยส่วนใหญ่พนักงานจะเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (Brand) ของบริษัทกับบริษัทคู่แข่งอยู่ที่ระดับดีกว่า มีค่าเฉลี่ย 3.56 รองลงมา คือ พนักงานจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริษัทกับบริษัทคู่แข่งอยู่ที่ระดับดีกว่า มีค่าเฉลี่ย 3.50 พนักงานจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้า (Supplier) ต่อบริษัทกับบริษัทคู่แข่ง อยู่ที่ระดับเหมือนกัน มีค่าเฉลี่ย 3.31 และพนักงานจะเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรหรืออัตราการเติบโตของบริษัทกับบริษัทคู่แข่ง อยู่ที่ระดับเหมือนกัน มีค่าเฉลี่ย 3.23

5.5 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)

กลุ่มตัวอย่างมีค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha coefficient; α) โดยแยกตามแต่ละปัจจัยตาม แนวคิด Honeybee Leadership ที่อยู่ในระดับที่ยอมรับตั้งแต่ 0.7 ขึ้น จำนวน 12 ตัวแปร ได้แก่ การให้คุณค่าของพนักงาน (valuing Staff) จริยธรรม (Ethical behavior) การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว (Long-term perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน (Decision making) การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation) การแบ่งปันส่งต่อความรู้ และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Staff engagement) และ คุณภาพ (Quality) ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรที่มีความน่าเชื่อถือทั้ง 12 ปัจจัย มากำหนดกรอบในการวิจัยใหม่โดยใช้เป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ในการทดสอบสมมติฐานเพื่อให้มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่างในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

5.6 การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

5.6.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership กับ ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

พบว่า มีความสัมพันธ์ 12 ปัจจัย คือ การให้คุณค่าของพนักงาน (valuing Staff) จริยธรรม (Ethical behavior) การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว (Long-term perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน (Decision making) การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation) การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Staff engagement) และ คุณภาพ (Quality) ซึ่งมีปัจจัยเหมือนกับงานวิจัยของ Avery & Suriyankietkaew (Avery & Suriyankietkaew, 2014) ทั้ง 12 ปัจจัย ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักปฏิบัติเพื่อองค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิดของ Avery and Bergsteiner ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย และมีบางปัจจัยเหมือนกับงานวิจัยที่ทำการศึกษากิจการที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership (ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์, 2560) จำนวน 11 ปัจจัย ยกเว้น ปัจจัยด้านการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน (Decision making) อาจเป็นเพราะผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีความใส่ใจและปฏิบัติต่อพนักงานด้วยหลักศีลธรรม มีการให้สนับสนุนเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม และสามารถแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจร่วมกัน รวมถึงมีการช่วยเหลือกันแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

5.6.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership กับ ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

พบว่า มีความสัมพันธ์ 12 ปัจจัย คือ การให้คุณค่าของพนักงาน (valuing Staff) จริยธรรม (Ethical behavior) การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว (Long-term perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน (Decision making) การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation) การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

(Staff engagement) และ คุณภาพ (Quality) ซึ่งมีปัจจัยเหมือนกับงานวิจัยของ Musika ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership กับการบริหารจัดการในธุรกิจยา (Musika, 2015) จำนวน 10 ปัจจัย ยกเว้นปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) และ การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation) นอกจากนี้ ยังเหมือนกับงานวิจัยของ Son ที่ทำการศึกษาปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership เช่นเดียวกันในธุรกิจด้านสุขภาพ (Son, 2015) ซึ่งพบว่า มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรเช่นเดียวกัน จำนวน 7 ปัจจัย ได้แก่ การให้คุณค่าของพนักงาน (valuing Staff) จริยธรรม (Ethical behavior) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) การแบ่งปัน ส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Staff engagement) และ คุณภาพ (Quality) อาจเนื่องมาจากทางองค์กรมีการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี มีการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม มีการวางแผนระยะยาว ทำงานร่วมกันเป็นทีม แบ่งปันและส่งต่อความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ทำให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพส่งต่อไปยังลูกค้าได้

5.7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

5.7.1 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

เมื่อนำทั้ง 12 ปัจจัยมาทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า มี 3 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยหากเรียงลำดับเรียงจากค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย (Beta Coefficient) จากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Staff engagement) ปัจจัยด้านการแบ่งปัน ส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention) และ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) ซึ่งสามารถอธิบายเพิ่มเติม ได้ดังนี้

5.7.1.1 ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Staff engagement)

เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งมากที่สุด อาจเนื่องมาจากองค์กรมีการตั้งเป้าหมายที่เป็นจุดร่วมสร้างความสำเร็จระหว่างพนักงานและองค์กรในระดับที่ทำทนายและมีความเป็นไปได้ โดยทางผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีการสร้างความเข้าใจให้กับทีมงานในแต่ละฝ่ายในการทำงานให้เป็นไป

ในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีการมอบรางวัลให้กับพนักงานเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จและเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป

5.7.1.2 ปัจจัยด้านการแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention)

เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งมากเป็นอันดับ 2 เนื่องจากความรู้ต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอาจเกิดขึ้นมาจากตัวพนักงาน ประสบการณ์ หรือเหตุการณ์ที่อาจเคยเกิดข้อผิดพลาดในอดีต โดยความรู้สามารถเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง จากการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรในองค์กร แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลระหว่างกัน ซึ่งองค์กรอาจมีการสร้างระบบที่สามารถส่งต่อความรู้เหล่านั้นไม่ให้สูญหายไปตามกาลเวลา มีการส่งเสริม สนับสนุนการสร้างและพัฒนาความรู้ ด้วยการเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ให้พนักงาน สร้างเป็นวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) และจนถึงการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure : SOP) ซึ่งเป็นเอกสารที่แนะนำวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้องค์กรมีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และสามารถปรับปรุงพัฒนาได้ตามความเหมาะสมของแต่ละแผนกและองค์กร ทำให้พนักงานปฏิบัติได้จริงไปในทิศทางเดียวกัน

5.7.1.3 ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)

เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ หากองค์กรมีการส่งเสริมหรือทำกิจกรรมเพื่อสังคมเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานลดลง อาจเนื่องมาจากในสถานะปัจจุบัน ทางองค์กรอาจมีการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมที่มากเกินไป จนอาจกลายเป็นมุมมองที่พนักงานเห็นเป็นส่วนหนึ่งของแผนการตลาด ซึ่งตรงกับผลศึกษาด้าน CSR ในการทำธุรกิจของสถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2561) ที่ให้ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในสังคม เพียงแต่ว่าการทำธุรกิจต้องมีกำไร แต่ส่วนหนึ่งก็ต้องทำประโยชน์ในสังคมไม่จำเป็นต้องทำมากเกินไป แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมี

5.7.2 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน

เมื่อนำทั้ง 12 ปัจจัยมาทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า มี 3 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน

ในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยหากเรียงลำดับเรียงจากค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย (Beta Coefficient) จากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation) ปัจจัยด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation) และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ซึ่งสามารถอธิบายเพิ่มเติม ได้ดังนี้

5.7.2.1 ปัจจัยด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation)

เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งมากที่สุด ซึ่งการเกิดนวัตกรรมในองค์กรได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยไม่ปิดกั้นความคิดใหม่ๆ มีการสนับสนุนให้พนักงานกล้าคิดนอกกรอบ และลงมือทดลอง จนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับของพนักงาน โดยจะต้องมีผู้สนับสนุน วัฒนธรรมองค์กร และช่องทางเพื่อให้สามารถนำไปต่อยอดและพัฒนาเพื่อใช้ในทางปฏิบัติได้จริงทำให้องค์กรเติบโตต่อการเปลี่ยนแปลงได้

5.7.2.2 ปัจจัยด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team orientation)

เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งมากเป็นอันดับ 2 เนื่องจากการทำงานในรูปแบบทีม จะทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว และเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้พนักงานแต่ละคนในทีมสามารถพัฒนาตัวเองได้ตลอดเวลา โดยเป็นการใช้ความสามารถที่มีความถนัดเฉพาะด้านของแต่ละคนมาช่วยในการทำงาน ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ และเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นด้วย

5.7.2.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ หากองค์กรมีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานลดลง ซึ่งในที่นี้วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานและผู้บริหารส่วนใหญ่ ที่ปฏิบัติและแสดงออกอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะเวลานาน อาจเนื่องมาจากองค์กรมีการดำเนินธุรกิจ โดยมีการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น รวมถึงบางครั้งยังรวมถึงแนวคิดแบบเก่า ที่มีการยึดติดการทำงานแบบเดิมที่คนโดยส่วนใหญ่มักไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงและไม่จริงจังที่จะทุ่มเทเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีการพัฒนามากขึ้น

5.8 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้เครื่องมือทางสถิติ ภายใต้กรอบงานวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่างในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Honeybee Leadership สรุปตามสมมติฐานทางสถิติ ดังตาราง 5.1

ตาราง 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

| สมมติฐาน | ผลการทดสอบสมมติฐาน |
|--|--------------------|
| ด้านความพึงพอใจของพนักงาน | |
| H ₅ : ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงานส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ปฏิเสธ |
| H ₇ : ปัจจัยด้านจริยธรรมส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ปฏิเสธ |
| H ₈ : ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาวส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ปฏิเสธ |
| H ₉ : ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ปฏิเสธ |
| H ₁₂ : ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ยอมรับ |
| H ₁₅ : ปัจจัยด้านการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกันภายในองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ปฏิเสธ |
| H ₁₇ : ปัจจัยด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ปฏิเสธ |
| H ₁₈ : ปัจจัยด้านการแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ยอมรับ |

ตาราง 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

| สมมติฐาน | ผลการทดสอบ สมมติฐาน |
|--|------------------------|
| H ₁₉ : ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ปฏิเสธ |
| H ₂₁ : ปัจจัยด้านนวัตกรรมส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ปฏิเสธ |
| H ₂₂ : ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ยอมรับ |
| H ₂₃ : ปัจจัยด้านคุณภาพส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ปฏิเสธ |
| ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน | |
| H ₂₈ : ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงานส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ปฏิเสธ |
| H ₃₀ : ปัจจัยด้านจริยธรรมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ปฏิเสธ |
| H ₃₁ : ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาวส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ปฏิเสธ |
| H ₃₂ : ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ปฏิเสธ |
| H ₃₅ : ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ปฏิเสธ |

ตาราง 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

| สมมติฐาน | ผลการทดสอบสมมติฐาน |
|--|--------------------|
| H ₃₈ : ปัจจัยด้านการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกันภายในองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ปฏิเสธ |
| H ₄₀ : ปัจจัยด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ยอมรับ |
| H ₄₁ : ปัจจัยด้านการแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษายองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ปฏิเสธ |
| H ₄₂ : ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ยอมรับ |
| H ₄₄ : ปัจจัยด้านนวัตกรรมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ยอมรับ |
| H ₄₅ : ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ปฏิเสธ |
| H ₄₆ : ปัจจัยด้านคุณภาพส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง | ปฏิเสธ |

5.9 ข้อเสนอแนะ

ในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง การพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องสร้างและรักษามูลค่าองค์กรซึ่งก็คือพนักงานที่เป็นส่วนสำคัญที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการไปอย่างประสบความสำเร็จในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การทำให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กร

ควรจะต้องหาวิธีการบริหารเพื่อให้ทุนมนุษย์ที่มีสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร ดังนี้

1. องค์กรควรต้องมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่กระหว่างพนักงาน และบริษัทให้มากขึ้น อย่างเช่น การจัดกิจกรรมการสร้างทีมงาน (Team Building) เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลข้ามแผนก และยังเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้น
2. องค์กรควรมีการประเมินผลงานของพนักงานที่มีตัวชี้วัดผลสำเร็จ **KPI (Key Performance Indicators)** ที่ชัดเจน โดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันกับพนักงานว่าในแต่ละปี จะต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ของงานอะไรให้เกิดขึ้นบ้างและด้วยเป้าหมายเท่าใด เพื่อให้พนักงานทุกตำแหน่งได้รับทราบถึงผลคาดหวังล่วงหน้าที่จะต้องทำงานให้สำเร็จ โดยหัวหน้างานควรจะต้องมีการสร้างตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับลักษณะงาน มีการกำหนดเกณฑ์ออกมาเป็นรูปธรรม มีความท้าทาย และสามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งองค์กรสามารถนำไปเชื่อมโยงกับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน และการจ่ายโบนัส ได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ทำให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและเป็นไปได้อย่างถูกต้องทิศทางกับองค์กร
3. องค์กรควรมีการให้ความรู้ในการจัดกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) หรือการทำ CSR ให้กับพนักงาน ได้รับรู้เป้าหมายที่ชัดเจน และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมในระดับที่พอเหมาะ และควรมีการจัดสรรงบประมาณในส่วนนี้ไว้ให้ชัดเจน มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม มีการระบุถึงกลุ่มผู้รับประโยชน์ทางสังคมอย่างมีรูปธรรม และเว้นระยะห่างในการจัดกิจกรรมอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้การพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้น องค์กรควรมีการพัฒนาส่งเสริมสร้างการรับรู้ในภาพลักษณ์ขององค์กร พัฒนาด้านการบริหาร เพื่อเพิ่มสามารถในการแข่งขันได้ จากปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ ดังนี้

1. องค์กรควรมีการส่งเสริมสนับสนุน เปิดโอกาสให้พนักงานได้นำเสนอความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างอิสระ โดยมีช่องทางหรือจัดกิจกรรมทุกๆ ไตรมาสเพื่อกระตุ้นให้พนักงานแบ่งปันความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอทั้งจากงานที่ทำ หรือจากต่างแผนกโดยไม่ปิดกั้น เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร (Innovation) โดยอาจจัดตั้งทีมงานเฉพาะที่ช่วยสนับสนุนและพัฒนาความคิดที่ถูกลำเสนอให้สามารถปฏิบัติได้จริง และมีรางวัลเป็นกำลังใจซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานได้อยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมมากยิ่งขึ้น

2. องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์ของงาน และกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยควรมีการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสได้แสดงความเป็นผู้นำแล้วแต่สถานการณ์หรือจากงานที่ตนได้รับมอบหมาย และควรมีการให้รางวัลเป็นทีมเมื่อสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ตามที่ตั้งไว้เพื่อสร้างแรงกระตุ้นที่ดีในการทำงานและสร้างความพร้อมที่จะพัฒนางานที่ดียิ่งขึ้นไป

3. เมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ เช่น กลยุทธ์การเติบโตที่มีการขยายเพิ่มสายการผลิตใหม่ๆ หรือกลยุทธ์แบบถดถอยที่มีการลดขนาดการผลิตหรือจำนวนพนักงานลง องค์กรควรมีการทบทวนปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรให้มีการปรับเปลี่ยนก้าวทันสถานการณ์และสร้างค่านิยมร่วมปฏิบัติจากผู้นำไปจนถึงระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างที่มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่คนในองค์กรปฏิบัติติดต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่น บางครั้งการจดจำวัฒนธรรมหรือค่านิยมเดิมทั้งหมด และยึดติดไม่ยอมเปลี่ยนแปลงอาจจะเป็นจุดที่ทำให้องค์กรไม่ได้รับการพัฒนา

5.10 ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. เกี่ยวเนื่องกับรูปแบบลักษณะงานของพนักงานในบางแผนก ที่มีโอกาสเดินทางไปทำงานในหลากหลายพื้นที่ในภูมิภาคทั่วโลก และบางครั้งมีข้อจำกัดในด้านการสื่อสารและช่วงความแตกต่างของเวลา รวมถึงการทำวิจัยครั้งนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลภายใต้ข้อจำกัดของ ช่วงเวลา การตรวจประเมินภายในองค์กร (Internal Audit) ในทำให้มีอุปสรรคในการเก็บข้อมูลที่อาจเกิดความล่าช้าได้

2. แบบสอบถามออนไลน์มีข้อจำกัดในเรื่องการอธิบายข้อสงสัยหรือชี้แจงให้ผู้ตอบแบบสอบถาม อาจทำการวิจัยร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมในการทำวิจัยครั้งต่อไป

บรรณานุกรม

- ASAMA YACHARN. (2015). EXAMINING SUSTAINABLE LEADERSHIP IN SECONDARY EDUCATION SECTOR. *THEMATIC PAPER*.
- BENYA ASAWAKUL. (2015) . SUSTAINABLE LEADERSHIP EXAMINE THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT PRACTICES IN RESTAURANT INDUSTRY. *THEMATIC PAPER*.
- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2nd Edition*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner. (2011). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. New York: Routledge.
- Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39, 5-15.
- Gayle C. Avery และ Suparak Suriyankietkaew. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 160-173.
- Gayle C. Avery และ Suparak Suriyankietkaew. (2016). Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs. *Sustainability*.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (6 ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- KANCHALIKA MUSIKA. (2015). THE EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT PRACTICES IN PHARMACY BUSINESSES IN BANGKOK. *THEMATIC PAPER*.
- KANOKWAN WONGWIBOONSAT. (2015). SUSTAINABLE LEADERSHIP IN RICE MILL INDUSTRY IN THAILAND. *THEMATIC PAPER*.
- MARKETINGOOPS. (2561). เปิด ‘ 3 ความท้าทาย ’ ของกลุ่ม FMCG ในวันที่ตลาดติดลบ. ค้นเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2561, จาก <https://www.marketingoops.com/news/biz-news/fmcg/>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- McKinsey & Company. (2010). The decade ahead: Trends that will shape the consumer goods industry *Package Goods Practice*. Retrieved July 12, 2018, from <http://fliphtml5.com/bjcs/fcrd>
- PARICHAMON ISARAKANKUL. (2015). SUSTAINABLE LEADERSHIP IN HOTEL AND RESORT INDUSTRY IN THAILAND. *THEMATIC PAPER*.
- PARICHAT SINSONGSUK. (2015) . HONEYBEE LEADERSHIP SUSTAINABILITY LEADERSHIP: STATISTICAL EVIDENCE IN AIRLINE INDUSTRY. *THEMATIC PAPER*.
- Praveetelearning. (2561). การขยายผลผลิตภัณฑ์. ค้นเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2561, จาก http://praveetelearning.com/elearning_content.php?subject_id=1&chapter_id=9
- SEUNGTAE SON. (2015) . SUSTAINABILITY IN THE HEALTH CARE INDUSTRY. *THEMATIC PAPER*.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Taro Yamane. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. Third edition. New York: Harper and Row Publication.
- The American Heritage Dictionary. (1985). *2nd college ed. Boston* : Houghton Mifflin.
- Robbins, S. P. (1989). *Training in inter-personal skills: Tips for managing people at work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- VANICHAYA SAMAKORN. (2015) . SUSTAINABLE LEADERSHIP: STATISTICAL EVIDENCE IN COFFEE SHOP BUSINESS IN THAILAND. *THEMATIC PAPER*.
- กรองแก้ว อยู่สุข. (2535). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2548). *การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. พิมพ์ครั้งที่ 7 : ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. (2544). *การวัดผลและประเมินผล: ความหมายและประเภท*. ค้นเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2561, จาก <http://www.watpon.com/Elearning/mea1.htm>.
- ชลภััสสรณ์ ศรีวรรณธรร และ ประสพชัย พสุนนท์. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทาน : กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร. *Veridian E-Journal, มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 8(1), 185-200.
- นริสา อึ้งสกุล. (2558). *ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรของบริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ปภณวิชัย พานรัตน์ และ บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร. (2556). ปัจจัยของความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชน. *วารสารพยาบาลสงขลานครินทร์*, 33(1), 29-42.
- พน ธร ขาวผ่อง. (2556). *ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทรูคอปฟีในเขตกรุงเทพมหานคร*. รายงานการค้นคว้าอิสระ, วิทยาลัยดุสิตธานี.
- ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์. (2560). *การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership*. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ภาควิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. (2561). *ความหมายของผลิตภัณฑ์ (The Meaning of Product)*. ค้น เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2561, จาก <http://elearning.bu.ac.th/mua/course/mk212/ch7.htm>
- สิริญา บัวผ่อง. (2558). *การศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานอำนวยการบิน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2561). *CSR ทำธุรกิจต้องรับผิดชอบต่อสังคม*. ค้น เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2561, จาก http://www.thaicr.com/2008/01/csr_4272.html
- อัจจิมา บำเพ็ญบุญ และ พุฒิธร จิรายุส. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 9(2), 239-252.



ภาคผนวก ก



การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ
และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด
Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

หมายเหตุ : แบบสอบถามนี้ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของ ดร.สุรภักษ์ สุริยันเกียรติ-แก้ว (Suriyankietkaew, 2016) ที่ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กส์ ไตเนอร์ (2010)

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของสารนิพนธ์ หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง จึงขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามด้วยข้อมูลที่เป็นจริง ข้อมูลที่ได้รับจะถูกรักษาไว้เป็นความลับ และจะถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

ส่วนที่ 1 : ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม / ข้อมูลบุคคลทั่วไป

โปรดเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละคำถาม โดยเลือกเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุของท่านอยู่ในช่วงอายุใด (ปี)

- ต่ำกว่า 25 ปี 26 - 30 ปี 31 - 35 ปี
 36 - 40 ปี 41 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

- โสด หย่าร้าง
 สมรส แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่านในปัจจุบัน

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก

5. ท่านทำงานในองค์กรนี้มานานเท่าไร (ปี)

- น้อยกว่า 1 ปี 1 - 2 ปี 3 - 5 ปี
 6 - 9 ปี 10 ปีขึ้นไป

6. ท่านเป็นพนักงานในระดับใดขององค์กร

- ผู้บริหารระดับสูง (Director/Associate Director)
 ผู้บริหารระดับกลาง (Senior Manager)
 ผู้บริหารระดับต้น (Manager/Associate Manager/Leader/Supervisor)
 พนักงานทั่วไป (Staff/Senior)

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารองค์กร

โปรดเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละคำถาม โดยเลือกเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

| *ด้านการบริหารจัดการองค์กร | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
|---|--------------------------|-------------|------|----------|-----------------------|
| 1. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 2. ในช่วงเวลาที่องค์กรของท่าน ประสบปัญหางบประมาณสำหรับการ ฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะ เป็นสิ่งที่ถูกตัดลง | | | | | |
| 3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกล ยุทธ์ที่สำคัญๆ ของบริษัท | | | | | |
| 4. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารหรือ หัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจาหรือ ตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่าน กระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน | | | | | |
| 5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมัก สนับสนุนให้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อ ช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง | | | | | |
| 6. ผู้บริหารเลือกที่จะทำการปลด พนักงานเมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษา สถานะทางการเงินขององค์กรในระยะ สั้น | | | | | |

| *ด้านการบริหารจัดการองค์กร | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
|---|--------------------------|-------------|------|----------|-----------------------|
| 7. องค์กรให้โอกาสด้านความก้าวหน้า ในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน | | | | | |
| 8. ตำแหน่งด้านบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรร หาจากบุคคลภายนอก | | | | | |
| 9. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจ และมีศีลธรรมจรรยา | | | | | |
| 10. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานให้ ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของ พนักงาน | | | | | |
| 11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหาร ระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่ง สูงสุดเพียงคนเดียว | | | | | |
| 12. ในองค์กรนี้ ผู้บริหารสูงสุดเพียง คนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ ยุ่งยากต่าง ๆ มิใช่คณะบริหาร | | | | | |
| 13. เท่าที่ท่านเห็น องค์กรของท่าน ดำเนินงานธุรกิจอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ | | | | | |
| 14. องค์กรนี้มีแนวทางการดำเนินงาน ตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่ง พนักงานทุกคน สามารถประพฤติ ปฏิบัติตามได้ | | | | | |

| *ด้านการบริหารจัดการองค์กร | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
|---|--------------------------|-------------|------|----------|-----------------------|
| 15. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอไม่ว่าสถานการณ์จะยากเย็นเพียงใด | | | | | |
| 16. การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์กรนี้จะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก | | | | | |
| 17. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยี เครื่องจักร ระบบ และการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ | | | | | |
| 18. บุคลากรในองค์กรนี้คิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว | | | | | |
| 19. เมื่อจะมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น | | | | | |
| 20. ผู้บริหารมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมในองค์กรที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมา) | | | | | |

| *ด้านการบริหารจัดการองค์กร | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
|---|--------------------------|-------------|------|----------|-----------------------|
| 21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารจะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด | | | | | |
| 22. ผู้บริหารมีการตัดสินใจกำหนดแนวทางดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย | | | | | |
| 23. ผู้บริหารเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ | | | | | |
| 24. การรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญหรือเป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน คู่ค้า (Supplier) และ ลูกค้า (ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้นสำคัญกับองค์กร) | | | | | |
| 25. องค์กรนี้ปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้ | | | | | |
| 26. องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน | | | | | |
| 27. องค์กรได้จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) | | | | | |

| *ด้านการบริหารจัดการองค์กร | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
|--|--------------------------|-------------|------|----------|-----------------------|
| 28. นอกเหนือจากลงทุนผู้บริหารได้ ให้ความสำคัญกับความต้องการของ กลุ่มคนกลุ่มอื่นๆด้วย เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า (Supplier) และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) | | | | | |
| 29. ผู้บริหารให้ความเคารพและ ทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) | | | | | |
| 30. องค์กรเลือกคู่ค้า (Supplier) จาก ราคามากกว่าความสัมพันธ์อัน ยาวนานที่มีต่อองค์กร | | | | | |
| 31. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่า เพียงการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้ | | | | | |
| 32. วิสัยทัศน์ขององค์กรนี้เป็นเสมือน สิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการ ทำงานของสมาชิกทุกคน | | | | | |
| 33. องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่ พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน คอย แบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อ ไปสู่วิสัยทัศน์นั้น | | | | | |
| 34. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่อ อนาคตขององค์กรนี้เป็นอย่างไร | | | | | |
| 35. องค์กรสนับสนุนให้พนักงาน สามารถแสดงความคิดเห็น ได้ด้วยการ ตัดสินใจต่างๆของผู้บริหารได้ | | | | | |

| *ด้านการบริหารจัดการองค์กร | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
|---|--------------------------|-------------|------|----------|-----------------------|
| 36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus) | | | | | |
| 37. พนักงานได้รับอำนาจในการตัดสินใจในการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ครอบคลุมที่สามารถได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ | | | | | |
| 38. ผู้บริหารและหัวหน้างานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด | | | | | |
| 39. องค์กรนี้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง | | | | | |
| 40. พนักงานทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร | | | | | |
| 41. องค์กรนี้ให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด | | | | | |
| 42. แนวทางในการทำงานร่วมกันเป็นไปตามค่านิยมหลักองค์กรของท่าน ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน | | | | | |
| 36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus) | | | | | |

| *ด้านการบริหารจัดการองค์กร | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
|--|--------------------------|-------------|------|----------|-----------------------|
| 37. พนักงานได้รับอำนาจในการตัดสินใจในการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ トラบโดที่สามารถได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ | | | | | |
| 38. ผู้บริหารและหัวหน้างานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานรวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด | | | | | |
| 39. องค์กรนี้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง | | | | | |
| 40. พนักงานทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร | | | | | |
| 41. องค์กรนี้ให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด | | | | | |
| 42. แนวทางในการทำงานร่วมกันเป็นไปตามค่านิยมหลักองค์กรของท่าน ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน | | | | | |
| 43. องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถ พบปะ พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน | | | | | |
| 44. องค์กรนี้เปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ | | | | | |

| *ด้านการบริหารจัดการองค์กร | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
|--|--------------------------|-------------|------|----------|-----------------------|
| 45. ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของพนักงานทุกคนได้ | | | | | |
| 46. พนักงานทุกคนในองค์กรปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจ และดูแลซึ่งกันและกัน ให้ดีที่สุด | | | | | |
| 47. พนักงานทุกคนสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ทำงานในฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา (Research & Development: R&D) | | | | | |
| 48. องค์กรนี้มีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรม รวมถึงการเสนอความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ | | | | | |
| 49. ผู้บริหารและองค์กรยอมรับได้ว่า นวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว | | | | | |
| 50. ท่านภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าท่านทำงานให้กับองค์กรนี้ | | | | | |
| 51. พนักงานทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร เพราะที่องค์กรให้การดูแลทุกคนอย่างดีเยี่ยม | | | | | |

| *ด้านการบริหารจัดการองค์กร | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
|---|--------------------------|-------------|------|----------|-----------------------|
| 52. การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด เป็นสิ่งที่ยังคงกระตุ้นใจ | | | | | |
| 53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็น การเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต สินค้าเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น | | | | | |

ส่วนที่ 3 : ความพึงพอใจของพนักงาน

โปรดเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละคำถาม โดยเลือกเพียงคำตอบ
เดียวเท่านั้น

| ด้านความพึงพอใจของ พนักงาน* | ไม่พึงพอใจ อย่างยิ่ง | ไม่พึงพอใจ | เฉยๆ | พอใจ | พึงพอใจ อย่างยิ่ง |
|---|-------------------------|------------|------|------|----------------------|
| 1. ท่านมีความพึงพอใจกับงาน ของท่านในบริษัทนี้ระดับใด | | | | | |
| 2. ท่านมีความพึงพอใจกับเพื่อน ร่วมงานของท่านในบริษัทนี้ ระดับใด | | | | | |
| 3. ท่านมีความพึงพอใจกับ หัวหน้างานของท่านในบริษัทนี้ ระดับใด | | | | | |
| 4. โดยรวมๆ ท่านมีความพึง พอใจกับบริษัทนี้มากน้อย เพียงใด | | | | | |

ส่วนที่ 4 : ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

โปรดเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละคำถาม โดยเลือกเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

| *ด้านความสำเร็จขององค์กร | แย่มาก | แย่กว่า | เหมือนกัน | ดีกว่า | ดีกว่ามาก |
|--|--------|---------|-----------|--------|-----------|
| 1. ท่านจะเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (Brand) บริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร | | | | | |
| 2. ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร | | | | | |
| 3. ท่านจะเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรหรืออัตราการเติบโตของบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร | | | | | |
| 4. ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้า (Supplier) ต่อบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร | | | | | |

ส่วนที่ 5 : ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

ท่านมีความคิดเห็นอย่างอื่นหรือไม่ (ถ้ามี โปรดระบุ)
