

**Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์
ในประเทศไทย**



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
**Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมจีนส่วนยานยนต์
ในประเทศไทย**

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2561



นางสาวนภัสสร ปันทา
ผู้วิจัย

สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,
Ph.Ds.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,
Ed.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษา ตรวจสอบแก้ไขความเรียบร้อย ตลอดจนข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยที่ทำให้การวิจัยครั้งนี้ประสบผลสำเร็จไปได้ด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้ความกรุณารับเป็นกรรมการและให้คำแนะนำที่ทำให้สารนิพนธ์ครั้งนี้มีความสมบูรณ์ ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และแนวความคิดอันเป็นประโยชน์ที่สามารถใช้ในงานวิจัยและสามารถนำไปใช้ประยุกต์กับการทำงานในชีวิตจริงได้ ขอกราบขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกตลอดเวลาที่ทำการศึกษาที่วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยมหิดลแห่งนี้ ขอกราบขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่สละเวลาในการให้ข้อมูลอันส่งผลให้การวิจัยสำเร็จไปได้ด้วยดี ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นสำหรับมิตรภาพและความช่วยเหลือตลอดการเรียนในที่แห่งนี้

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณครอบครัวที่สนับสนุนการศึกษา ขอขอบคุณรุ่นพี่และเพื่อนทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจและให้กำลังใจจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

นภัสสร ปันทา

Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย
SUSTAINABLE LEADERSHIP: THE CASE OF HONEYBEE PRACTICES IN AUTOMOTIVE
PARTS INDUSTRY IN THAILAND

นักสตร ปั่นทา 5950346

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม
กันตามระ, Ed.D., รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยบับนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยของภาวะผู้นำยั่งยืนที่ทำให้ธุรกิจใอุตสาหกรรม
ชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยดำรงอยู่ได้โดยใช้แนวคิด Honeybee Leadership เป็นแนวทางใ
การศึกษา ผลการศึกษาพบว่าการดำเนินธุรกิจใอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ใประเทศไทย
สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 23 ปัจจัย พบว่ามี 16 ปัจจัยอยู่ในระดับ
หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident) มี 6 ปัจจัยอยู่ในหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิด
ปานกลาง (Moderate Evident) และมี 1 ปัจจัยที่มีหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย
(Least Evident) และไม่พบว่ามีปัจจัยที่ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified) ดังนั้นมีการใช้ภาวะผู้นำมา
ปฏิบัติใแนวทางที่นำไปสู่ความยั่งยืนโดยสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งทำให้
ธุรกิจใอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ใประเทศไทยดำรงอยู่ได้

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำยั่งยืน/ Honeybee Leadership/ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.3 คำถามงานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 แนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)	4
2.1.1 Locust principle	4
2.1.2 Rhineland Leadership	5
2.1.3 Honeybee Leadership	5
2.2 แนวคิด Honeybee Leadership	6
2.2.1 Foundation Practices	6
2.2.2 Higher-level Practices	12
2.2.3 Key Performance Drivers	14
2.2.4 Performance Outcomes	15
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
2.4 อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย	19
2.4.1 โครงสร้างของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์	20
2.4.2 แนวคิดการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน	21
2.4.3 สรุปรูปภาพรวมการดำเนินงาน	22

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
ระเบียบวิธีวิจัย	23
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	23
3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย	23
3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง	23
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย	24
3.5 วิธีดำเนินการวิจัย	28
บทที่ 4	
ผลการวิจัย	29
4.1 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident)	29
4.2 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident)	44
4.3 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident)	49
4.4 ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)	49
4.5 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	50
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัย	55
5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	55
5.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้	58
5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	59
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	60
บรรณานุกรม	61
ภาคผนวก	61
ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	67
ประวัติผู้วิจัย	93

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ผลการศึกษาจากกรณีศึกษาตามแนวคิด Honeybee Leadership	16
3.1 รายละเอียดกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์	24
3.2 แนวทางคำถามในการสัมภาษณ์	24
3.3 เกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership	28
4.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	50



สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	พีระมิดของภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership Framework)	6
2.2	แผนภาพคลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์	20



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาวิจัย

นับตั้งแต่วิกฤตโลกปี 2551 เศรษฐกิจของประเทศไทยได้รับผลกระทบจากการหดตัวทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมหลัก โดยเฉพาะต่อการส่งออกและเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ภาคเอกชนไทยชะลอการลงทุน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2560) วิกฤตการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจซึ่งนำไปสู่ภาวะถดถอยทั่วโลก ประกอบกับช่วงที่ผ่านมาประเทศไทยต้องเผชิญกับวิกฤติหลายด้าน เริ่มจากรัฐประหารปี 2549 ต่อเนื่องถึงกรณีการชุมนุมทางการเมืองในปี 2553 จากนั้นมีเหตุการณ์น้ำท่วมครั้งใหญ่ปลายปี 2554 และในปี 2556 ได้เกิดปัญหาการเมืองในประเทศอีกครั้ง จากเหตุการณ์ต่อเนื่องเหล่านี้มีส่วนกระทบถึงการลงทุนทั้งทางตรงและทางอ้อม

ผู้นำองค์กรมีความสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวผ่านผลกระทบจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นและไม่เพียงแต่ทำให้องค์กรอยู่รอดในช่วงวิกฤติเท่านั้น ผู้นำยังต้องมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรเพื่อให้สามารถรับมือกับสภาวะวิกฤตการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ นักวิชาการจึงมีการศึกษาแนวคิดต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานสู่ความยั่งยืนเช่น The triple bottom line (TBL), corporate social responsibility (CSR), Corporate responsibility (CR) (Suriyankietkaew, 2014) และมีแนวคิดหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้นำยั่งยืน(Sustainable Leadership) ของ Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner ซึ่งเป็นแนวคิดที่ไม่ได้มองการดำเนินธุรกิจด้วยเป้าหมายด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการมองปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กรรอบด้านเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวและทำให้องค์กรสามารถก้าวผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมไปได้ด้วยดี (Avery & Bergsteiner, 2011) แนวคิดดังกล่าวได้มีการนำไปศึกษากับองค์กรขนาดใหญ่ทั่วโลกตลอดจนภาคอุตสาหกรรมที่สำคัญ

อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นตลาดหนึ่งที่มีภาวะการแข่งขันรุนแรง นับเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศโดยอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ได้ถูกกำหนดจากภาครัฐให้เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมและการส่งออกของไทย (สถาบันยานยนต์, 2555) ในช่วงห้าปีที่ผ่านมาภาวะอุตสาหกรรมรถยนต์ของไทยค่อนข้างผันผวนโดยการพัฒนาอุตสาหกรรมในระยะแรกเน้นการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า (Import Substitution Policy) (สถาบันยานยนต์, 2555) โดยรัฐบาลมีนโยบาย

ดึงดูดการลงทุนอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในไทย (ยังพิศาลภพ, 2560) การดำเนินการดังกล่าวส่งผลทำให้การลงทุนของบริษัทรถยนต์ข้ามชาติในไทยเพิ่มขึ้น (อนุโรจน์, 2560; ยังพิศาลภพ, 2561) และภายหลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจไทยในปี 2540 ทางกรไทยได้มีนโยบายผ่อนปรนให้ต่างชาติเข้ามาถือหุ้นในกิจการไทย พร้อมทั้งกำหนดแผนพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศโดยมีเป้าหมายให้อุตสาหกรรมรถยนต์ในไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์ของภูมิภาคเอเชีย (Detroit of Asia) (ยังพิศาลภพ, 2561) ทิศทางของธุรกิจยานยนต์ทั้งในด้านอุปสงค์และอุปทานมีการปรับเปลี่ยนจากการเปลี่ยนแปลงของศูนย์กลางเศรษฐกิจโลกจากตะวันตกสู่ตะวันออก ทำให้ภูมิภาคเอเชียมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ทั้งในแง่การเป็นตลาดที่มีความสำคัญมากขึ้นและการเป็นฐานการผลิตยานยนต์ที่สำคัญของโลกมากขึ้น ทำให้รูปแบบการแข่งขันแตกต่างไปจากเดิมเช่น ประเทศที่เคยเป็นคู่แข่งกลับมาเป็นคู่แข่ง การย้ายฐานการผลิตรวมถึงความร่วมมือทางธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (สถาบันยานยนต์, 2555) นอกจากนี้รัฐบาลไทยยังได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อให้อุตสาหกรรมยานยนต์เติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทิศทางแนวโน้มของโลกในการให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยต้องมุ่งมั่นพัฒนาเทคโนโลยีและขีดความสามารถที่จะต้องสามารถตอบโจทย์เหล่านี้ได้โดยผลิตภัณฑ์ในอนาคตจะต้องมุ่งสู่การเป็นยานยนต์ที่สะอาด ปลอดภัย และปลอดภัยมากขึ้นตามความเข้มงวดของมาตรฐานสากล (สถาบันยานยนต์, 2555)

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นความท้าทายสำหรับบริษัทผู้ส่งมอบชิ้นส่วนยานยนต์ที่จะต้องมีการเตรียมพร้อมและปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ จากข้อมูลดังกล่าวมาจึงเป็นที่มาของการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนที่ทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยดำรงอยู่ได้

1.3 คำถามงานวิจัย

1. ปัจจัยใดของภาวะผู้นำยั่งยืนที่มีความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย

1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยโดยนำแนวคิด Honeybee Leadership ของ Galay C. Avery and Harald Bergsteiner มาใช้ในการศึกษา

2. กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้เป็นระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับผู้จัดการ และพนักงานของบริษัทผู้ส่งมอบชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยรวมทั้งหมด 15 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลาของการวิจัยนี้เริ่มต้นเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2561 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2561

1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย

1. ทราบถึงปัจจัยของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนที่ทำให้การดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยมีความยั่งยืน

2. ทราบถึงแนวโน้มความยั่งยืนของบริษัทผู้ส่งมอบชิ้นส่วนยานยนต์ซึ่งข้อมูลที่ได้สามารถเป็นแนวทางในการปรับตัวและพัฒนาให้องค์กรมีความยั่งยืน



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาโดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership)
2. แนวคิด Honeybee Leadership
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

2.1 แนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership)

แนวความคิดของผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) เป็นการนำภาวะผู้นำมาปฏิบัติเพื่อความยั่งยืน (Sustainable) โดยการสร้างความสมดุลระหว่างผู้คน ผลกำไร สังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อความยั่งยืนขององค์กรผ่านแนวทางการจัดการตามหลักฐานซึ่งเป็นแนวทางสู่ความยั่งยืนขององค์กร (Avery & Bergsteiner, 2010) โดยภาวะผู้นำยั่งยืนจะมองถึงความสำเร็จในระยะยาวที่ไม่ได้มุ่งด้านผลกำไรในระยะสั้นเพียงอย่างเดียว แต่จะมองส่วนอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อบริษัทอย่างรอบด้าน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถก้าวผ่านสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและสามารถรับมือกับปัญหาต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) เน้นว่าภาวะผู้นำยั่งยืนช่วยให้องค์กรสามารถทนต่อสิ่งที่มากระทบกับองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งรูปแบบของแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและความยั่งยืนขององค์กรนั้นมีอยู่หลายรูปแบบ (Avery & Bergsteiner, 2010) ดังนี้

2.1.1 Locust principle

เป็นรูปแบบของแนวคิดการสร้างผลกำไรสูงสุดในระยะสั้นและสร้างผลประโยชน์โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน (Avery & Bergsteiner, 2010) องค์กรที่ดำเนินงานภายใต้แนวคิดนี้สามารถทำทุกอย่างเพื่อให้ได้

ผลลัพธ์ในระยะสั้น โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียซึ่งวิธีนี้ได้รับการสนับสนุนจากนักวิเคราะห์ทางการเงิน นักวิชาการ นักข่าวที่ปรึกษาด้านการจัดการและนักลงทุนจำนวนมาก นักวิชาการ ได้แสดงให้เห็นว่าความเป็นผู้นำตามหลัก Locust principle ส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว (Avery, 2005; Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a; Suriyankietkaew, 2015)

2.1.2 Rhineland Leadership

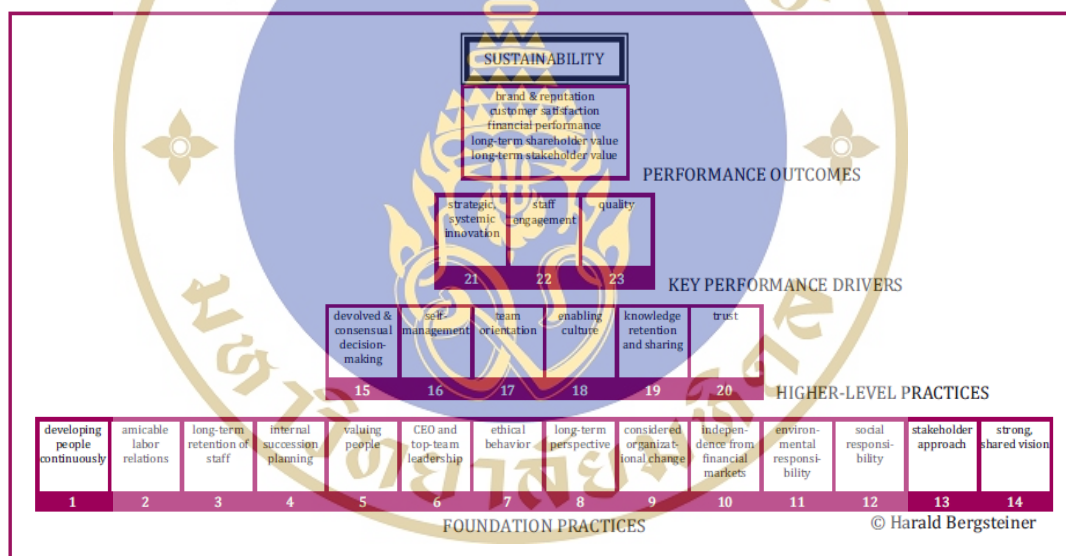
แนวคิดนี้เป็นหนึ่งในแนวคิดที่เป็นการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรที่มีกรนำมาใช้กันแพร่หลายในฝั่งยุโรปจะอยู่บนหลักการสร้างผลกำไรในระยะยาวด้วยวิธีการคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างรอบด้าน ซึ่งไม่เพียงแต่ผลกำไรที่เป็นตัวเงินที่เกิดขึ้นกับบริษัท แต่ยังรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคมและสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดการรับผิดชอบต่อการกระทำที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งต่างๆ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะมีผลต่อสิ่งทีนอกเหนือจากตัวเงิน ได้แก่ ชื่อเสียงของแบรนด์ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ผลกำไรในระยะยาว และยังเป็นการสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จัก (Avery & Bergsteiner, 2010) มีแนวปฏิบัติ 19 ปัจจัยคือ CEO concept, Decision making, Ethical behavior, Financial market, Innovation, Knowledge management, Long-term perspective, Management development, Organization culture, People Priority, Quality, Retaining staff, Skilled workforce, Environmental responsibility, Stakeholder, Teams, Uncertainty and change, Union-management relations และ Knowledge sharing and retention

2.1.3 Honeybee Leadership

เป็นแนวคิดที่พัฒนาต่อออกมาจากแนวคิด Rhineland Leadership ที่มีแนวปฏิบัติ 19 ปัจจัย โดยแนวคิด Honeybee Leadership เป็นการมองรอบด้านมากขึ้นจะมีแนวปฏิบัติเพิ่มขึ้นเป็น 23 ปัจจัย (Avery, 2005; Avery & Bergsteiner, 2010; Kantabutra, 2014; Suriyankietkaew, 2014) มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมองว่าความยั่งยืนขององค์กรไม่ได้เกิดจากด้านผลกำไรเพียงเท่านั้นแต่ยังมีปัจจัยด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม หากไม่สามารถสร้างสิ่งที่ดีร่วมกับสังคมและสิ่งแวดล้อมก็ไม่สามารถทำให้บริษัทสามารถอยู่รอดได้ (Avery & Bergsteiner, 2010) แนวคิดนี้เป็นแนวทางในสร้างผลตอบแทนในระยะยาวและสร้างความยั่งยืนแก่องค์กรซึ่งมุ่งผลที่ตรงกันข้ามกับหลักการ Locust Principle ที่มองผลตอบแทนในระยะสั้นเป็นหลัก (Avery, 2005; Avery & Bergsteiner, 2010; Kantabutra & Avery, 2013; Kantabutra & Suriyankietkaew, 2013; Kantabutra, 2014; Suriyankietkaew, 2015)

2.2 แนวคิด Honeybee Leadership

แนวคิด Honeybee Leadership เป็นแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Avery and Bergsteiner ระบุแนวทางปฏิบัติทั้งหมด 23 ปัจจัยซึ่งเป็นรากฐานของความยั่งยืนขององค์กรเป็นแนวปฏิบัติแบบองค์รวม (Suriyankietkaew, 2015) ในการดำเนินธุรกิจจะคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรได้แก่ สังคมสิ่งแวดล้อม ลูกค้า พนักงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรอบด้าน โดยจะให้ผลตอบแทนในระยะยาวแก่ผู้ถือหุ้นและเป็นแนวทางที่ทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งมุ่งสร้างความสมดุลระหว่างผู้คนผลกำไรและสังคมรอบข้าง ขณะเดียวกันยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและรับมือกับวิกฤตการณ์ทาง เศรษฐกิจและสังคมได้ด้วยดี (Avery & Bergsteiner, 2011) แนวทาง 23 ปัจจัยจะประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ foundation practice, high level practice และ key performance driver โดยมีรูปแบบเป็นพีระมิดและยอดบนสุดของพีระมิดจะเป็นผลลัพธ์ที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 พีระมิดของภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership Framework)

ที่มา: Avery & Bergsteiner (2010, p.39)

2.2.1 Foundation Practices

เป็นส่วนของฐานพีระมิดจากทั้งหมด 3 ชั้นมีวิธีปฏิบัติขั้นพื้นฐานอยู่ 14 ปัจจัยที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้โดยทันทีเพื่อนำไปสู่องค์กรที่ยั่งยืนโดยมีการลงทุนในการพัฒนาและฝึกฝนพนักงานด้วยความสามารถด้านเทคนิคและด้านสังคมซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับบริษัท (Avery & Bergsteiner, 2010) โดยมีรายละเอียดดังนี้

การพัฒนาบุคลากร (Developing people)

การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยมีการวางแผนที่เป็นรูปธรรมและมีการออกแบบหลักสูตรในการอบรมพนักงาน ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวว่างค์กรที่ยั่งยืนจะให้ความสำคัญกับแรงงานและบุคลากรที่มีทักษะและมีการลงทุนอย่างเต็มที่ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับทั้งทักษะด้านเทคนิคไปจนถึงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการจัดการ (Adamson & Andrew, 2007; Suriyankietkaew, 2015) มีการศึกษาบางชิ้นว่าการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานและยังเชื่อมโยงกับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียอีกด้วย (Suriyankietkaew & Avery, 2014)

ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)

ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและตัวแทนของแรงงานเช่นสหภาพแรงงาน ซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อองค์กร การสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นนั้นผู้นำจะต้องมีความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีกับสหภาพแรงงานเนื่องจากแรงงานเป็นส่วนหนึ่งของผู้มีส่วนได้เสีย (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011) การวิจัยชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานมีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบต่างๆของแนวคิด Honeybee Leadership เช่นความพึงพอใจในการทำงานและผลผลิตนวัตกรรม ชื่อเสียงโดยรวมและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของบริษัท ซึ่งมีผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในบริษัทจะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจมากขึ้น (Suriyankietkaew & Avery, 2014)

การรักษาพนักงาน (Retaining staff)

การรักษาพนักงานในระยะยาวมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรเนื่องจากพนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์มากขึ้นสามารถทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายองค์กรและลูกค้า การรักษาพนักงานในระยะยาวเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากช่วยให้องค์กรสามารถรักษาทักษะความรู้และความชำนาญไว้ได้ (Kantabutra & Suriyankietkaew, 2013; Suriyankietkaew & Avery, 2015) องค์กรที่ยั่งยืนพยายามที่จะรักษาพนักงานไว้แม้ในช่วงเวลาที่ยากลำบาก โดยจะไม่ใช้วิธีการปลดพนักงานเพื่อให้ได้ผลกำไรในระยะสั้น (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) ประโยชน์อีกประการหนึ่งในการรักษาพนักงานคือสามารถรองรับการผลิตที่เพิ่มขึ้นในระยะยาวได้ (Suriyankietkaew, 2015) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าการรักษาพนักงานในระยะยาวเป็นตัวบ่งชี้ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงบวก (Suriyankietkaew & Avery, 2014b) โดยรวมแล้วการรักษา

พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีจะช่วยให้องค์กรเกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งเป็นประโยชน์กับองค์กร (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a)

การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)

องค์กรที่ยั่งยืนต้องการพัฒนาผู้จัดการของตนจากภายในองค์กร (Avery, 2005; Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) การวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กรที่ยั่งยืนสามารถรักษาคุณค่าและวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กรโดยมุ่งเน้นในการวางแผนระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) การวางแผนสืบทอดโดยคัดเลือกคนจากภายในมารับตำแหน่งที่สูงขึ้นช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานและเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Suriyankietkaew, 2015) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาพบว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (Suriyankietkaew & Avery, 2014b) หากมีการรับพนักงานจากภายนอกเข้ามาบริษัทต้องมีการพิจารณาคัดเลือกที่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อรักษาความแข็งแกร่งของวัฒนธรรมองค์กรให้คงไว้

การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)

บุคลากรนับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าโดยให้สวัสดิการที่ดีกับพนักงาน การดูแลเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน การแบ่งปันข้อมูล ให้พนักงานมีส่วนร่วมกับบริษัท การให้อำนาจในการทำงานด้วยตนเอง การฝึกอบรมพนักงานตามสายงาน และการมุ่งเน้นไปที่ความต้องการและผลประโยชน์ของพนักงานตลอดจนความสมดุลในชีวิตและการทำงาน (Avery, 2005) ซึ่งมีการศึกษาพบว่าการให้คุณค่ากับพนักงานจะสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (Suriyankietkaew & Avery, 2014a) การให้ผลตอบแทนที่ดีแก่พนักงานเป็นการเพิ่มความพึงพอใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานดี ส่งผลดีด้านการเงินและนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร (Suriyankietkaew, 2015)

ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)

การเป็นผู้นำในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของทีมไม่แสดงออกเหมือนเป็นวีรบุรุษที่สั่งการและมีบทบาทจนมากเกินไป คุณลักษณะของผู้นำที่บ่งชี้ความเป็นผู้นำในองค์กรที่ยั่งยืนคือทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำหน้าที่เป็นวิทยากรให้คำแนะนำแก่ทีม มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจซึ่งช่วยให้เกิดความต่อเนื่องในด้านการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ มีการศึกษาพบว่าการมีส่วนร่วมของ

ทีมผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรและการจัดการทีมที่ดีจะมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร (Suriyankietkaew, 2015)

จริยธรรม (Ethical behavior)

จริยธรรมเป็นคุณูแจสำคัญในการแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่ดีและก่อให้เกิดคุณค่าหลักขององค์กรที่ยั่งยืน (Avery, 2005; Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) จริยธรรมทางธุรกิจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่ทันสมัย เป็นการกำกับดูแลกิจการที่โปร่งใสและเป็นหลักจริยธรรมถือเป็นรากฐานที่สำคัญสำหรับความยั่งยืนขององค์กร โดยอ้างว่าหลักจริยธรรมต้องยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม (Suriyankietkaew, 2015) มาตรฐานทางจริยธรรมเป็นพื้นฐานสำหรับผู้นำที่จะทำสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำทางจริยธรรมดูแลและให้ความมั่นใจว่าทักษะด้านเทคนิคถูกนำมาใช้อย่างถูกต้องและโดยทั่วไปจะมีรูปแบบของการจัดการความเสี่ยงที่สามารถปกป้องและยกระดับชื่อเสียงของบริษัทได้ (Avery, 2005) การปรับเปลี่ยนด้านกลยุทธ์ในระยะยาวและการรักษาทิศทางของบริษัทที่ชัดเจนในการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์จะต้องมีการดำเนินธุรกิจที่มีจริยธรรม ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การศึกษาพบว่าพฤติกรรมทางจริยธรรมยังช่วยเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน และเรื่องของจรรยาบรรณและการกำกับดูแลกิจการที่ดีขึ้นช่วยให้การดำเนินงานดีขึ้น (Suriyankietkaew, 2015) ซึ่งเป็นการทำสิ่งที่ถูกต้องตามค่านิยมหลัก (Core value) ของบริษัท

มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)

มุมมองระยะยาวครอบคลุมทุกด้านขององค์กรที่ยั่งยืนตั้งแต่การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร การลงทุนด้านนวัตกรรมในระยะยาว การจัดการความรู้ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาและการรักษาพนักงานตลอดจนการคิดเชิงกลยุทธ์ (Avery, 2005) องค์กรที่ยั่งยืนจะมุ่งเน้นกลยุทธ์ระยะยาว เช่น ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การลงทุนระยะยาวในพนักงาน และด้านเทคโนโลยี (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) การศึกษา (e.g. Suriyankietkaew & Avery, 2014a, b) พบว่าการมองไปในระยะยาวมีความเชื่อมโยงกับความพึงพอใจของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งการที่บริษัทให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในระยะยาวนั้นจะส่งผลที่ดีในระยะสั้นด้วย (Kantabutra, 2012a, Kantabutra & Avery, 2013; Kantabutra & Suriyankietkaew, 2013) ซึ่งนักวิชาการกำลังกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ มองไปในระยะยาวเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนและเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากระยะสั้นไปเป็นระยะยาว (Suriyankietkaew, 2015)

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)

ธุรกิจในปัจจุบันกำลังเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกและเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่ได้รับการพิจารณาในองค์กรที่ยั่งยืนไม่ใช่เพียงแค่กระบวนการที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราว (Avery, 2005) การจัดการการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อองค์กรเพื่อให้สามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้นมิติทางสังคมที่เกี่ยวกับผู้นำและสมาชิกในองค์กรต้องได้รับการพิจารณาเมื่อมีการจัดการการเปลี่ยนแปลง ในวิชาธุรกิจที่ยั่งยืนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมีการวางแผนอย่างรอบคอบเพื่อให้แน่ใจว่ากระบวนการและพฤติกรรมใหม่ ๆ และสามารถทำงานร่วมกับระบบที่มีอยู่ได้ (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) องค์กรจำเป็นต้องส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยตระหนักว่าเป็นโอกาสและไม่เป็นภัยคุกคาม การเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสและทุกคนในองค์กรต้องมีขีดความสามารถในการปรับตัวสำหรับความคล่องตัวและความยืดหยุ่นขององค์กร ได้มีการวิจัยพบว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อประสิทธิภาพของบริษัท (Suriyankietkaew, 2015)

ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)

ความเป็นอิสระจากตลาดการเงินหรืออิทธิพลจากภายนอกอื่นๆ เช่นการแทรกแซงของรัฐมนตรีในหน่วยงานของรัฐหรือความต้องการจากธนาคารและผู้ให้กู้อื่น องค์กรที่ยั่งยืนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ต้องการที่จะเป็นอิสระจากการแทรกแซงหรืออิทธิพลภายนอกดังกล่าว เพื่อสามารถตัดสินใจและควบคุมการดำเนินงานของบริษัทได้อย่างเป็นอิสระ ดังนั้นในการเติบโตขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับนักวิเคราะห์นักลงทุนหรือการเก็งกำไรจากตลาดเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ (Avery, 2005) บริษัทที่มีความยั่งยืนจะสามารถจัดการและสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของตลาดหุ้นหรือบุคคลภายนอกที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความยั่งยืนขององค์กรตนเอง (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) นอกจากนี้ นักวิชาการ (เช่น Avery and Bergsteiner, 2010) ยังชี้ให้เห็นว่าตลาดการเงินมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เพราะมุ่งเน้นผลกำไรในระยะสั้นเพื่อตอบแทนผู้ถือหุ้น โดยไม่ได้คำนึงถึงผลในระยะยาวหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียรอบด้านซึ่งอาจเป็นอันตรายต่อธุรกิจ

ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)

ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรที่ยั่งยืน เนื่องจากสิ่งมีชีวิตทุกชนิดเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมและมีสิทธิที่จะแบ่งปันอากาศบริสุทธิ์ น้ำ ทรัพยากรธรรมชาติ

และสิ่งแวดล้อมที่ดีแล้ว การเรียกร้องความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมก็มาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นรูปแบบของการจัดการความเสี่ยงช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานทางการเงินและช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในระยะยาว (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a)

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))

ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสำคัญต่อองค์กรที่ยั่งยืน การมุ่งเน้นทางสังคมเพื่อการดำรงอยู่ขององค์กรเป็นสิ่งที่ใหญ่กว่าผลกำไรด้านการเงินเพียงอย่างเดียว เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในด้านของการทำกิจกรรมเพื่อสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคม การวิจัยชี้ให้เห็นว่าบริษัทที่ให้ความสำคัญกับ CSR มีแนวโน้มที่จะทำงานได้ดี (Suriyankietkaew, 2015) บริษัทที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและคำนึงถึงสังคมรอบข้างจะมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันในแง่ของชื่อเสียงขององค์กรซึ่งทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีและยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร รวมถึงการมีแนวโน้มที่จะสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับบริษัทได้ในระยะยาว

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

การพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้เสียช่วยเพิ่มความยั่งยืนขององค์กรในรูปแบบต่างๆ องค์กรที่ยั่งยืนรับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นองค์กรต้องดูแลทั้งผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก แนวคิดนี้จึงไม่ใช่ดูแลเฉพาะผู้ถือหุ้นเท่านั้นแต่รวมไปถึงพนักงานในบริษัท คู่ค้าทางธุรกิจ ลูกค้า ผู้ผลิต หรือแม้แต่รัฐบาล เนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ยังมีการศึกษาพบว่าความพึงพอใจของลูกค้าสามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินแก่บริษัทได้เพิ่มมากขึ้น (Suriyankietkaew, 2015)

บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)

วิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งและแบ่งปันคือกรอบปฏิบัติที่สำคัญสำหรับความยั่งยืนขององค์กร วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร โดยวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งและแบ่งปันเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพและความยั่งยืนของบริษัท (Kantabutra & Avery, 2006, 2010) วิสัยทัศน์ของผู้นำและผู้นำสามารถนำไปสู่ความคาดหวังของลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น (Kantabutra, 2006, 2009) นอกจากนี้ได้มีการวิจัยชี้ให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งมี

ความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย (Suriyankietkaew & Avery, 2014b) เนื่องจากทำให้ได้รับรู้ถึงภาพในอนาคตของบริษัทร่วมกัน และเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงานซึ่งเป็นผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร (Kantabutra & Avery, 2006, 2010, Kantabutra & Rungruang, 2013)

2.2.2 Higher-level practices

เป็นลำดับขั้นที่ 2 ของพีระมิดโดยมีขั้นตอนการปฏิบัติอยู่ 6 ปัจจัยที่ปรากฏเพิ่มขึ้นมาจากการที่ได้ปฏิบัติข้อขั้นพื้นฐานแล้ว ซึ่งจะช่วยพัฒนาศักยภาพของบริษัทให้เพิ่มสูงขึ้น (Avery & Bergsteiner, 2010) มีรายละเอียดดังนี้

การตัดสินใจ (Decision making)

การตัดสินใจที่ตกลงและยินยอมช่วยเพิ่มคุณภาพและการยอมรับจากการตัดสินใจร่วมกันและมีความสัมพันธ์อย่างมากกับผลลัพธ์ด้านการเงินและการดำเนินงานที่ดีเช่นผลกำไรและทำให้การดำเนินงานมีความรวดเร็ว (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) ผลวิจัยจากนักวิชาการชี้ว่าการที่พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และช่วยเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน (Suriyankietkaew & Avery, 2014a) และทำให้การดำเนินงานของบริษัทมีประสิทธิภาพ (Kantabutra & Avery, 2011)

การจัดการตนเอง (Self-management)

พนักงานที่จัดการตนเองส่งผลถึงความยั่งยืนขององค์กร องค์กรที่ยั่งยืนต้องการพนักงานที่มีการจัดการตนเอง สามารถประเมินปัญหา มีการตั้งเป้าหมาย มีการติดตามการดำเนินงาน โดยจะมีการพิจารณาถึงผลการดำเนินงานของตนเองได้ว่าเกิดผลดีหรือข้อบกพร่องจุดไหนเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การจัดการตนเองในองค์กรช่วยลดความจำเป็นของผู้บังคับบัญชาลง อีกทั้งยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงินซึ่งส่งผลดีต่อผู้ถือหุ้นในระยะยาวและช่วยเพิ่มชื่อเสียงของแบรนด์และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าได้ในทางอ้อม (Avery and Bergsteiner, 2010, 2011a)

การทำงานร่วมกัน (Team orientation)

องค์กรที่ยั่งยืนต้องพึ่งพาการทำงานเป็นทีมร่วมกับพนักงาน ผู้มีอำนาจที่ทำงานร่วมกันให้อำนาจและความรับผิดชอบในการทำงาน (Avery, 2005; Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a)

โดยเฉพาะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงต้องอาศัยความรู้และความร่วมมือกันในการวางแผนการทำงานของทีม การทำงานเป็นทีมในองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจและความได้เปรียบในการแข่งขัน นักวิชาการชี้ให้เห็นว่าการทำงานแบบทีมจะมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนได้เร็วเนื่องจากเป็นการทำงานที่ช่วยเหลือกันหลายคน (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) สามารถร่วมกันคิดและใช้ความรู้ที่หลากหลายจากหลายคนเพื่อการแก้ปัญหาและเพื่อรับมือกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร อย่างไรก็ตามการทำงานเป็นทีมนั้นไม่ได้สำเร็จในระยะเวลาอันสั้นแต่ต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมขึ้นมาร่วมกัน การทำงานเป็นทีมจะช่วยแบ่งปันข้อมูลและความรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการสร้างความไว้วางใจกัน มีมีการแข่งขัน ตัวอย่างเช่นความสำเร็จของผู้ผลิตรถยนต์ BMW ที่ร่วมมือกันฝ่าวิกฤติด้านการเงินที่ร้ายแรง ผู้บริหารและบุคลากรได้ร่วมมือกันแก้ปัญหาและปรับการดำเนินงานจนสามารถอยู่รอดได้ (Avery, 2005)

วัฒนธรรม (Culture)

ธุรกิจที่ยั่งยืนผู้นำต้องรักษาวัฒนธรรมที่ทำให้กลยุทธ์ที่ยั่งยืนได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำมีผลกระทบอย่างมากต่อการเปิดรับวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยในองค์กรสามารถทำให้พนักงานบางคนมองว่าเป็นสถานที่พิเศษในการทำงาน (Avery, 2005) การมีวัฒนธรรมร่วมกันมีผลต่อทัศนคติของบุคลากรและช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้พนักงานสามารถริเริ่มและตัดสินใจได้ ตลอดจนสนับสนุนการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและเพิ่มข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน สิ่งสำคัญคือวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อให้เกิดสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่ตีรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน ตลอดจนการมีส่วนร่วมกับบริษัท และการทำงานร่วมกันในทีมจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้การส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมกันในองค์กรทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นซึ่งส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)

การแบ่งปันและการจัดการความรู้ช่วยเพิ่มความร่วมมือและความสามารถในการเรียนรู้ การวิจัยเน้นว่าความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท (Suriyankietkaew, 2015) องค์กรได้รับประโยชน์มากมายจากการแชร์และรักษาความรู้ทักษะและความเชี่ยวชาญของพนักงาน ลูกค้า และผู้ผลิต การวิจัยแสดงให้เห็นว่าการแบ่งปันความรู้มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจและประสิทธิภาพ

ของพนักงาน การจัดการความรู้จะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรที่ดีช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และประสิทธิภาพของการทำงานซึ่งช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความไว้วางใจ (Trust)

องค์กรที่ยั่งยืนยอมรับความไว้วางใจในรูปแบบต่างๆ ความน่าเชื่อถือคือความเชื่อมั่นของรอบข้าง การวิจัยชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมการไว้วางใจระหว่างพนักงานให้ผลประโยชน์แก่บริษัท ในหลายด้าน โดยการเพิ่มการถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างชาญฉลาดและปรับปรุงนวัตกรรมขององค์กร องค์กรที่ทำงานด้วยความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน ไม่จำเป็นต้องมีกฎและขั้นตอนมากมายในการควบคุมคนในองค์กร (Suriyankietkaew, 2015) สิ่งสำคัญคือความไว้วางใจในการเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การแบ่งปันข้อมูลกับพนักงานเกี่ยวกับวิธีการที่บริษัทดำเนินการทางการเงินก็แสดงถึงความไว้วางใจ (Avery & Bergsteiner, 2014) ผู้บริหารและพนักงานสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเชื่อใจกันและกัน (Avery & Bergsteiner, 2014)

2.2.3 Key performance Drivers

เป็นขั้นยอดของพีระมิดที่มีความสำคัญอย่างมาก ช่วยผลักดันศักยภาพขององค์กรให้เดินหน้าไปอย่างยั่งยืน โดยมีทั้งหมด 3 ข้อที่เกิดจากการได้ปฏิบัติในขั้นแรกและขั้นที่สองของพีระมิดซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง (Avery and Bergsteiner, 2010) รายละเอียดดังนี้

นวัตกรรม (Innovation)

นวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่ขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กร นวัตกรรมช่วยเพิ่มการจัดการและเพิ่มขีดความสามารถภายในองค์กร สามารถจัดการเรื่องผลิตภัณฑ์ การบริการและกระบวนการทำงาน การวิจัยชี้ให้เห็นว่านวัตกรรมที่เพิ่มขึ้นโดยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญสำหรับองค์กร บริษัทที่มีประสิทธิภาพสูง (เช่น IBM, Apple, Atlas Copco, Bendigo Bank) มีการคิดค้นใหม่ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจอย่างต่อเนื่องโดยมีการให้บริการใหม่ๆ สำหรับลูกค้า (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a)

นอกจากนั้นนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ยังมีประโยชน์ต่อลูกค้าทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ บริษัทประหยัดต้นทุน และเกิดความสามารถในการสร้างธุรกิจใหม่ ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรที่ดีขึ้น

ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

การมีส่วนร่วมของพนักงานสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของพนักงาน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึงความพึงพอใจของพนักงาน (Suriyankietkaew & Avery, 2014a) พนักงานที่มีแรงจูงใจและมีส่วนร่วมกับบริษัทจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทซึ่งจะมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลตอบแทนทางการมีส่วนร่วมของพนักงานยังเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของพนักงานและการทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วย นอกจากนี้ยังมีการศึกษาว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการสร้างความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Suriyankietkaew & Avery, 2014b)

คุณภาพ (Quality)

การรักษาคุณภาพที่ดีสามารถขับเคลื่อนความยั่งยืนในองค์กรได้ โดยทั่วไปคุณภาพที่ดีเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จขององค์กร โดยสามารถรวมถึงผลิตภัณฑ์ ลูกค้า การผลิตและการวางแผนทางการให้บริการตลอดจนความคุ้มค่า การที่มีคุณภาพที่เหนือกว่าช่วยเพิ่มความความสามารถในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องและสร้างความพึงพอใจในงานของพนักงาน การปรับปรุงและรักษาคุณภาพที่ดีนั้นช่วยให้ธุรกิจมีแนวโน้มที่ดีขึ้นและได้ผลตอบแทนด้านการเงินที่ดีขึ้น มีงานวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างคุณภาพการบริการและความพึงพอใจในงานของพนักงาน (Suriyankietkaew & Avery, 2014a) คุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบริษัท (Suriyankietkaew & Avery, 2014b)

2.2.4 Performance Outcomes

ตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนถึงความยั่งยืนขององค์กรจากการปฏิบัติตามพีระมิดของภาวะผู้นำยั่งยืนมี 5 ประการคือ 1.Brand and reputation 2.Customer satisfaction 3.Financial performance 4.Long-term shareholder value และ 5.Long-term stakeholder value ซึ่งข้อสุดท้ายทำให้ทราบถึงสถานะขององค์กรและนำไปสู่การพัฒนาและสร้างศักยภาพเป็นองค์กรที่ยั่งยืน (Avery and Bergsteiner, 2010) โดยรวมแล้วการปฏิบัติตามแนวคิด Honeybee Leadership ช่วยให้องค์กรสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันซึ่งแนวคิดนี้ได้รับการยอมรับเป็นกรอบทฤษฎีสำหรับการวิจัยฉบับนี้เนื่องจากการมองปัจจัยรอบด้านและมุ่งเน้นด้านกลยุทธ์หลายมิติของหลักการและกระบวนการที่ยั่งยืนที่จำเป็นต่อการสร้างประสิทธิภาพในระยะยาวขององค์กรและความยืดหยุ่นหรือความอดทนสำหรับองค์กรเป็นพื้นฐานที่ดีในการสร้างความยั่งยืนขององค์กร (Suriyankietkaew, 2015)

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) อย่างแพร่หลายในต่างประเทศ (Avery & Bergsteiner, 2010; Avery & Suriyankietkaew, 2014; Avery & Suriyankietkaew, 2016) ส่วนในประเทศไทยนั้นยังไม่ม้งานวิจัยที่มุ่งศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) อย่างแพร่หลายมากนัก (Suriyankietkaew, 2016; จิระถาวรฤกษ์สา, 2560) แต่จะเป็นการศึกษาด้านความเป็นผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) ในธุรกิจ

ในช่วงห้าปีที่ผ่านมาผู้วิจัยพบว่ามีการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิด Rhineland Leadership กับธนาคารกสิกรไทย (Kantabutra & Thepa-Apiraks, 2014) และบริษัท Thai President Foods (Kantabutra, 2014) ผลการศึกษาพบว่าทั้งสององค์กรมีแนวทางปฏิบัติตามแนวคิด Rhineland Leadership ที่มีความสอดคล้องสูงสุดร่วมกันทั้งหมด 11 ปัจจัย คือ Ethical behavior, Financial market, Long-term prospective, Management Development, Organization culture, People Priority, Quality, Retaining staff, skilled workforce, Stakeholder และ Uncertainty and change และในการศึกษาตามแนวคิด Honeybee Leadership ผู้วิจัยพบว่าในช่วงห้าปีที่ผ่านมางานวิจัยแพร่หลายในประเทศไทย โดยมีการนำแนวคิดดังกล่าวไปศึกษาในหลายกลุ่มธุรกิจมากขึ้นและมีบริบทการศึกษาที่แตกต่างกันโดยพบงานวิจัยในอุตสาหกรรมเหล็กกรณีสึกษาบริษัท Tycoons Worldwide Group Thailand (Kaewmeesri, 2014), ธุรกิจก่อสร้าง (Manajaroen, 2014), อุตสาหกรรม Die-Casting บริษัท Daisin (Luevorasirikul, 2015), ธุรกิจโรงแรม Haco Group (Sittipaneed, 2016), Health Shoes Enterprise (Rungruangmaitree, 2016) และธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (แช่ลิ้ม, 2560) ผลที่ได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ผลการศึกษาจากกรณีศึกษาตามแนวคิด Honeybee Leadership

Honeybee Elements		Extent to conform			
		None Evident	Least Evident	Moderate Evident	Most Evident
1	Developing people	Daisin		HS,SFC	Ty,TC,Haco
2	Labor relations	Ty,Daisin		HS	TC,Haco,SFC
3	Retaining staff		Daisin	HS	Ty,TC,Haco,SFC
4	Succession planning	Daisin		Haco,HS,SFC	Ty,TC
5	Valuing staff			Haco,Daisin	Ty,TC, HS,SFC

ตารางที่ 2.1 ผลการศึกษาจากกรณีศึกษาตามแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

Honeybee Elements		Extent to conform			
		None Evident	Least Evident	Moderate Evident	Most Evident
6	CEO and top team		TC,Daisin	Ty,HS,SFC	Haco
7	Ethical behavior		Daisin	HS	Ty,TC, SFC
8	Long- or short-term perspective		Daisin	HS,SFC	Ty,TC, Haco
9	Organizational change	Daisin,HS		Haco,SFC	Ty,TC
10	Financial markets orientation	TC,SFC	Daisin		Ty,Haco
11	Responsibility for environment		TC,Daisin	HS,SFC	Ty
12	Social responsibility (CSR)		Ty, Haco	TC,Daisin,SFC	HS
13	Stakeholders	Daisin		Ty	TC,HS,SFC
14	Vision's role in the business	Daisin	Ty	SFC	TC, HS
15	Decision making		TC	Daisin,Haco,SFC	HS,SFC
16	Self-management	Daisin		Ty, Haco	TC,HS,SFC
17	Team orientation	Daisin		TC	Ty,Haco,HS,SFC
18	Culture	Daisin			Ty,TC,Haco,HS,SFC
19	Knowledge sharing and retention	Daisin	Ty	TC,HS,SFC	Haco
20	Trust	Daisin		TC	Ty,Haco,HS,SFC
21	Innovation	TC	HS	Daisin,Haco	Ty
22	Staff Engagement	Daisin	Haco	TC	Ty,HS,SFC
23	Quality		Daisin		Ty,TC,Haco,HS,SFC

Key: Ty = Tycoons Worldwide Group Thailand; TC = Thai Construction Industry; Daisin=Daisin Die-Casting; Haco = Haco Group; HS= Health Shoes Enterprise; SFC= A small company in Cassava Starch Industry

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาในบริบทอื่นๆ ในด้านความพึงพอใจของพนักงานบริษัท SMEs ในประเทศไทย (Suriyankietkaew and Avery, 2014) พบว่า 20 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน ยกเว้น Financial markets Orientation, self-management and responsibility for environment โดยปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือ Staff engagement ส่วนปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของพนักงานคือ Valuing staff, Ethical behavior, Organizational change, Vision's role in the business, Culture และ Quality แต่ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท SMEs ในประเทศไทย (Suriyankietkaew and Avery, 2014) พบว่ามี 22 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ ยกเว้น financial markets orientation โดยปัจจัยที่มีผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือ Labor relations, Retaining staff, Vision's role in the business, innovation, staff engagement และ quality และด้านความสามารถทางการเงินของ SMEs ในประเทศไทย (Suriyankietkaew and Avery, 2016) พบว่ามี 16 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กัน โดย Labor relations, valuing staff, social responsibility และ Vision's role in the business มีผลต่อความสามารถทางการเงินในระยะยาวอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งมี 11 ปัจจัยที่สอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของแนวคิด Honeybee Leadership กับความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพทางการเงินขององค์กรธุรกิจให้บริการด้านการขยายตลาด (Market Expansion Services) ยกเว้นปัจจัย Organizational change และ Responsibility for Environment ที่ไม่เหมือนกัน (จิระถาวรฤกษ์สา, 2560) ในด้านผลของแนวคิด Honeybee leadership กับความพึงพอใจของลูกค้าที่ปรากฏหลักฐานจากประเทศไทย (Suriyankietkaew, 2016) พบว่ามี 16 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ โดยมีปัจจัยด้าน Vision's role in the business, innovation, staff engagement และ quality ที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ โดยสอดคล้องกับผลการศึกษากับธุรกิจให้บริการด้านการขยายตลาด (Market Expansion Services) ของบริษัท DKSH ประเทศไทยคือปัจจัยด้าน Long term perspective, Organizational change, Knowledge sharing and retention, Culture, Trust, Innovation และ Staff Engagement (จิระถาวรฤกษ์สา, 2560)

ในด้านความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ (Performance outcome) พบว่าในธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่มี 16 ปัจจัยที่มีผลและมีเพียง 9 ปัจจัยที่มีผลกับห้าผลลัพธ์คือ Succession planning, Ethics, Organizational change, Responsibility for environment, Culture, Knowledge sharing and retention, Trust, Employee engagement และ Quality (Isaakankul, 2015) แต่ในธุรกิจโรงสีข้าวพบว่ามีทั้งหมด 19 ปัจจัยที่มีผลยกเว้น Developing people, Succession planning, Financial market orientation และ Team orientation โดยปัจจัยที่ส่งผลมากคือ Labor relation, Stakeholder, Culture, Engaged employees และ Quality และมีเพียงปัจจัย Engaged employees ที่ส่งผลกับทั้งห้าผลลัพธ์ (Wongwiboonsat, 2015) ทั้งนี้พบว่า Organizational

change, Knowledge sharing and retention, Culture, Trust และ Staff Engagement เป็นปัจจัยที่มีความสอดคล้องกัน

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมยานยนต์พบว่า มีเพียงกรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ BMW ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามหลักการความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership โดยใช้ผลลัพธ์ในการดำเนินธุรกิจทั้งห้าประการในพีระมิดผู้นำที่ยั่งยืนมาเป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งช่วยให้บริษัท BMW สามารถฟื้นตัวและกลับมาดำเนินธุรกิจหลังจากวิกฤตการณ์การเงินโลก (GFC) ได้สำเร็จ จากข้อมูลพบว่าในปี 2011 นั้นบริษัทได้ผลตอบแทนที่ดีขึ้นและให้ประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นสูงเกินความคาดหมาย (Avery & Bergsteiner, 2011) แต่ผู้วิจัยยังไม่พบการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะศึกษาความยั่งยืนของการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมนี้ โดยเลือกทำการวิจัยกรณีศึกษาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย

2.4 อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

ปัจจุบันประเทศไทยถือได้ว่าเป็นฐานการผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ที่สำคัญในเขตภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (สถาบันยานยนต์, 2555) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่รัฐบาลไทยให้การส่งเสริมการลงทุนอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยถือเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศทั้งการผลิตเพื่อใช้ในประเทศและการผลิตเพื่อการส่งออก

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์เป็นการดำเนินธุรกิจส่งมอบชิ้นส่วนเพื่อป้อนโรงงานโรงงานรถยนต์โดยตรง (OEM) และชิ้นส่วนอะไหล่เพื่อการทดแทน (REM) (สถาบันยานยนต์, 2555; มั่นประเสริฐ, 2560) ผู้ประกอบกิจการในอุตสาหกรรมยานยนต์ส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทข้ามชาติ (Multinational enterprises: MNEs) หรือเป็นบริษัทร่วมทุน (Joint venture) แต่ผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ (Original equipment manufacturers: OEMs) จะประกอบไปด้วยผู้ประกอบการหลายกลุ่ม (คณะกรรมการพัฒนากรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงาน, 2556) ส่วนมากเป็นบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีเครือข่ายการผลิตในต่างประเทศด้วย

การประกอบยานยนต์จะใช้วิธีในการลดขั้นตอนการประกอบลง โดยทำการผลิตชิ้นส่วน Module ขึ้นในโรงงานประกอบเองหรืออาศัยผู้ผลิตชิ้นส่วนที่อยู่ใกล้เคียงดำเนินงานให้ ดังนั้นผู้ผลิตชิ้นส่วนรายใหม่ที่เกิดขึ้น จะเลือกตั้งโรงงานให้อยู่ใกล้กับโรงงานประกอบยานยนต์ เพื่อจะได้สะดวก เกิดความรวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดส่ง (สถาบันยานยนต์, 2560)

2.4.1 โครงสร้างของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

นอกจากผู้ผลิตรถยนต์แล้วอุตสาหกรรมยานยนต์ยังมีธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อนำไปใช้ประกอบยานยนต์ (Original Equipment Market: OEM) โดยผู้ผลิตต้องผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ป้อนให้กับรถยนต์และจักรยานยนต์รุ่นใหม่ ๆ สำหรับค่ายยานยนต์ที่เข้ามาตั้งฐานการผลิตในไทยเพื่อประกอบยานยนต์ส่งออกและจำหน่ายในประเทศ (ปรีชวรวงศ์, 2559) ทั้งนี้ความต้องการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ในกลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณการผลิตรถยนต์และรถจักรยานยนต์

กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ ประกอบด้วยอุตสาหกรรมต้นน้ำ ซึ่งได้แก่ อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมยาง อุตสาหกรรมเครื่องจักรกล อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และอุตสาหกรรมปลายน้ำคือ อุตสาหกรรมประกอบยานยนต์ซึ่งแบ่งย่อยเป็น การประกอบรถจักรยานยนต์ การประกอบรถยนต์นั่งส่วนบุคคล และการประกอบยานยนต์เพื่อการพาณิชย์ อย่างไรก็ตาม ในส่วนของอุตสาหกรรมต้นน้ำที่จะพิจารณาในที่นี้ ในส่วนของอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุนของแต่ละประเทศนั้น กล่าวถึงอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ อุตสาหกรรมเหล็กและอุตสาหกรรมยางเป็นหลัก (ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546) ดังแสดงตามภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แผนภาพคลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์

ที่มา: โดยศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, บทที่ 7 อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์หน้าที่ 1, 2548.

นอกจากผู้ผลิตยานยนต์แล้ว อุตสาหกรรมยานยนต์ยังมีหน่วยงานสำคัญอีกกลุ่มหนึ่งคือผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546) ผู้ผลิตรถยนต์ส่วนใหญ่จะทำการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์เองเพียงบางประเภทโดยเน้นการผลิตชิ้นส่วนที่มีความสำคัญต่อการทำงานของระบบเครื่องยนต์เป็นหลักเพราะเป็น Know-How เช่น เครื่องยนต์ ฝาสูบ เครื่องยนต์ เป็นต้น ผู้ผลิตรถยนต์จะไม่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เองทุกชิ้นที่ซึ่งเป็นส่วนประกอบของรถยนต์ เช่น เบาะ ประตู ถาดรองน้ำมัน โดยจะเน้นไปที่การประกอบ การทำสี เป็นหลัก (ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546; ตันติคมน์, 2560) การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จำแนกตามระดับโครงสร้างการผลิตจะแบ่งลำดับได้ดังนี้

ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับ 1 (First Tier) เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภทอุปกรณ์ป้อนโรงงานประกอบรถยนต์และรถจักรยานยนต์โดยตรง ซึ่งบริษัทจะต้องมีความสามารถทางเทคโนโลยีในการผลิตชิ้นส่วนให้ได้มาตรฐานตามที่ผู้ประกอบรถยนต์และประกอบจักรยานยนต์กำหนด

ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับ 2 (Second Tier) เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยหรือจัดหาวัตถุดิบเพื่อป้อนผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับ 1

ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับ 3 (Third Tier) เป็นผู้ผลิตหรือจัดหาวัตถุดิบป้อนผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับ 1 หรือ 2

จากโครงสร้างความสัมพันธ์ของหน่วยธุรกิจ ในอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมยานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์จะเห็นได้ว่ากิจกรรมการดำเนินงานแต่ละลำดับขั้นของแต่ละอุตสาหกรรมนั้นมีความสำคัญและมีความสัมพันธ์ต่อกันทำให้ต้องมีระบบการจัดการที่ดี ดังนั้นเรื่องของห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) จึงมีความสำคัญ หากแต่ละหน่วยธุรกิจมีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ที่ดีก็สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและส่งผลดีต่อผลประกอบการ ส่งผลให้หน่วยธุรกิจสามารถลดความสูญเสียหรือลดการทำงานที่สูญเปล่าได้ สามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน ส่งผลให้หน่วยธุรกิจมีต้นทุนที่ต่ำลงและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้

2.4.2 แนวคิดการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ถือเป็นหัวใจสำคัญของ “ห่วงโซ่อุปทานยานยนต์” (ดวงน้อย, 2017) การบริหารจัดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain management) คือ การจัดการร่วมกันระหว่างผู้ผลิต การจัดการเกี่ยวกับคลังสินค้า และการจัดเก็บ โดยใช้วิธีการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดการผลิตและการกระจายอย่างถูกต้องในปริมาณ สถานที่ และเวลาที่ถูกต้องเหมาะสมโดยใช้ต้นทุนรวมทั้งระบบให้ต่ำที่สุด แต่ต้องมีคุณภาพในการให้บริการที่เป็นที่พึงพอใจกับลูกค้า

2.4.3 สรุปภาพรวมการดำเนินงาน

การดำเนินงานของบริษัทผู้ส่งมอบชิ้นส่วนจะมีลักษณะต้นทุนประการแรกคือ ค่าแรง และต้นทุนในการจัดการทรัพยากรบุคคล แม้ว่าการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในปัจจุบันจะมีการใช้เครื่องจักรและหุ่นยนต์ รวมถึงเทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพการผลิต อย่างไรก็ตามยังคงต้องมีการจ้างกำลังแรงงานเข้ามาทำงานในส่วนที่ไม่สามารถใช้เครื่องจักรทดแทนได้โดยมีจำนวนมากจะเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะสูงมีรายละเอียดที่ซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับการบริการเช่น วิศวกรออกแบบชิ้นส่วนยานยนต์ วิศวกรควบคุมการผลิต เจ้าหน้าที่ควบคุมสินค้าคงคลัง เจ้าหน้าที่จัดซื้อชิ้นส่วนย่อยและวัตถุดิบในการผลิต ฝ่ายขายและฝ่ายสนับสนุนด้านการบริหาร ทั้งนี้จึงเป็นอุตสาหกรรมที่มีบุคลากรจำนวนมาก (สถาบันยานยนต์, 2555) โดยความต้องการแรงงานเปลี่ยนเป็นแรงงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การเขียนและปรับ โปรแกรม การปรับปรุงเครื่องจักรให้เหมาะสมกับงานเป็นต้น การปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่บริษัทผู้ส่งมอบชิ้นส่วนต้องพิจารณา

ทิศทางในระยะยาวจะมีการปรับเปลี่ยนนโยบายของรัฐบาลไทยที่หันไปให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า (มันประเสริฐ, 2560) นอกจากนี้สถาบันยานยนต์ยังมีการชี้แจงเรื่องทิศทางของธุรกิจว่าหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในปี พ.ศ. 2564 โดยมุ่งหวังให้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์โลก พร้อมด้วยห่วงโซ่อุปทานที่สร้างมูลค่าเพิ่มในประเทศและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Thailand is a global green automotive production base with strong domestic supply chains which create high value added for the country) (สถาบันยานยนต์, 2555, 2560)

แนวโน้มดังกล่าวส่งผลให้ผู้ประกอบกิจการที่เป็นทุนท้องถิ่นของไทยหรือสัญชาติไทยลดลงเพราะการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในอนาคตต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและใช้เงินทุนสูง และพบข้อมูลของสถาบันยานยนต์ (2560) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าค่ายยานยนต์ระดับโลกที่เข้ามาลงทุนตั้งโรงงานประกอบในประเทศไทยเพื่อใช้เป็นฐานการผลิตในภูมิภาค จะมีการจัดหาชิ้นส่วนจากทั่วโลก (Global Sourcing) ซึ่งจะสั่งซื้อชิ้นส่วนจากผู้ผลิตที่ผลิตชิ้นส่วนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด และมีราคาถูกที่สุดเมื่อเทียบกับผู้ขายในตลาดเดียวกัน ทำให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนของไทยในปัจจุบันต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลครั้งเดียวโดยวิธีการสัมภาษณ์เพื่อให้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจของบริษัทต่างๆ ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้จะใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์รวมทั้งข้อมูลจากหนังสือ วิทยานิพนธ์ เอกสาร บทความ งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากสื่อทางอินเทอร์เน็ต โดยข้อมูลที่ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมสามารถจำแนกประเภทของข้อมูลคือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเองโดยใช้การสัมภาษณ์โดยจะมีรายละเอียดตรงตามที่ใช้ต้องการ และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยไม่ได้ทำการเก็บรวบรวมเอง มีผู้อื่นได้ทำการรวบรวมไว้แล้ว ผู้วิจัยได้มีการสืบค้นข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย

3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย

การวิจัยนี้ทำการเก็บข้อมูลในบริษัทผู้ส่งมอบชิ้นส่วนยานยนต์หลายบริษัทที่มีการดำเนินธุรกิจอยู่ในประเทศไทย

3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิธีสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience sampling) เป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามความสะดวก โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่พร้อมให้ความร่วมมือกับผู้วิจัยในการให้ข้อมูล (Yin, 2011) ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 15 คน โดยแบ่งกลุ่มดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 รายละเอียดกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์

กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์	ระดับ/ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
1	ผู้บริหารระดับสูง	5
2	ผู้จัดการ	7
3	พนักงาน	3

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อทราบถึงมุมมองความคิดทัศนคติ ประสิทธิภาพ การใช้ชีวิต โดยผู้สัมภาษณ์จะมีรอบคำถามในใจ แต่จะไม่มีกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคำถามและเป็นคำถามปลายเปิด (Yin, 2011) ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกออกมาได้อย่างเต็มที่ โดยวิธีการสัมภาษณ์เพื่อสอบถามถึงปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการดำเนินงานโดยนำแนวทางปฏิบัติ 23 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership มาเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์โดยทำการเลือกปัจจัยที่จะสัมภาษณ์ให้เหมาะสมตามระดับการทำงาน รายละเอียดของคำถามที่ใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แนวทางคำถามในการสัมภาษณ์

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	คำถาม	กลุ่ม
1.การพัฒนาบุคลากร (Developing people)	เพื่อทราบถึงทัศนคติ ของการพัฒนาบุคคล และวิธีการพัฒนาบุคคลภายในองค์กร ให้เกิดความยั่งยืน	1.1 บริษัทของท่านมีการฝึกสอนและพัฒนาบุคลากรอย่างไร	1,2,3
2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	เพื่อทราบถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากรภายในบริษัททุกระดับว่าเป็น อย่างไร	2.1 ท่านคิดว่าความสัมพันธ์กับคนในองค์กรสำคัญอย่างไร 2.2 ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการทำงานของท่านอย่างไร	1,2,3
3. การรักษาพนักงาน (Retaining staff)	เพื่อทราบถึง ความสำคัญของพนักงาน และวิธีการ รักษาพนักงานให้คง อยู่กับบริษัท	3.1 บริษัทของท่านมีวิธีการรักษาพนักงานอย่างไร 3.2 ผลตอบแทนที่บริษัทให้เป็นอย่างไร	1,2,3

ตารางที่ 3.2 แนวทางคำถามในการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	คำถาม	กลุ่ม
4. การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)	เพื่อทราบถึงวิธีการจ้างงาน และการเลื่อนชั้นให้แก่พนักงาน	4.1 บริษัทมีนโยบายการปรับเลื่อนชั้นให้พนักงานอย่างไร 4.2 บริษัทมีเกณฑ์การประเมินพนักงานอย่างไร 4.3 บริษัทสนับสนุนคนภายในองค์กรหรือรับคนจากภายนอกเข้ามารับตำแหน่งที่สูง	1
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)	เพื่อทราบถึงการดูแลบุคลากรภายในบริษัท และสวัสดิการที่พนักงานจะได้รับ	5.1 บริษัทมีการดูแลเรื่องสวัสดิการแก่พนักงานอย่างไร 5.2 บริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานมากน้อยเพียงใด 5.3 การดูแลสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ความปลอดภัย และการให้พนักงานมีส่วนร่วมกับบริษัทเป็นอย่างไร	1,2,3
6. ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	เพื่อทราบถึงรูปแบบ การจัดการและการตัดสินใจของทีมผู้บริหารระดับสูงในบริษัท	6.1 ท่านมีบทบาทในการบริหารจัดการบริษัทอย่างไร 6.2 ท่านมีหลักการในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆอย่างไร	1
7. จริยธรรม (Ethical behavior)	เพื่อทราบถึงค่านิยม ภายในบริษัท และวิธีการดำเนินการตามหลักจริยธรรม	7.1 บริษัทมีการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมอย่างไร 7.2 บริษัทมีการปลูกฝังเรื่องจริยธรรมให้พนักงานอย่างไร	1,2,3
8. มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)	เพื่อทราบถึงกลยุทธ์ ที่จะสร้างผลกำไร ให้แก่บริษัทในระยะสั้นและระยะยาว	8.1 ท่านมีแผนการในการดำเนินธุรกิจในระยะสั้น และระยะยาวอย่างไร 8.2 ท่านให้ความสำคัญกับแผนการระยะสั้นและระยะยาวอย่างไร	1,2
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)	เพื่อทราบถึงแผนการ การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาของ บริษัทเมื่อมี เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น	9.1 ท่านมีแผนการพัฒนาบริษัทอย่างไร 9.2 ท่านมีแผนเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด อย่างไร	1,2

ตารางที่ 3.2 แนวทางคำถามในการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	คำถาม	กลุ่ม
10. ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)	เพื่อทราบถึง ผลกระทบจากตลาด การเงิน และผู้ถือหุ้น ที่มีต่อบริษัท	10.1 บริษัทของท่านมีการร่วมทุนหรือลงทุนอย่างไร 10.2 ผู้ถือหุ้นมีส่วนในการตัดสินใจการดำเนินงานของบริษัทอย่างไร	1
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)	เพื่อทราบถึงกิจกรรม ที่เป็น การรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	11.1 บริษัทมีบทบาทและมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างไร	1,2,3
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))	เพื่อทราบถึงกิจกรรม ที่เป็น การรับผิดชอบต่อสังคม	12.1 บริษัทมีบทบาทและความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร	1,2,3
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	เพื่อทราบถึงการดูแล ลูกค้า ผู้ขาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร	13.1 บริษัทดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องอย่างไร (ลูกค้า, ผู้ขาย และผู้ถือหุ้น)	1,2
14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)	เพื่อทราบถึงการให้ รับรู้ภาพอนาคตของ บริษัทร่วมกัน	14.1 ทิศทางการดำเนินงานของบริษัทเป็นอย่างไร 14.2 ท่านทราบหรือไม่ว่าในอนาคตบริษัทจะเป็นอย่างไร	1,2
15. การตัดสินใจ (Decision making)	เพื่อทราบถึงอำนาจในการตัดสินใจของ พนักงานในแต่ละระดับ	15.1 อำนาจในการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้บริหารหรือไม่ อย่างไร 15.2 ท่านมีอำนาจการตัดสินใจอย่างไรบ้าง	2,3
16. การจัดการตนเอง (Self-management)	เพื่อทราบถึงวิธีการ จัดการภายในบริษัท	16.1บริษัทมีการมอบหมายงานให้ท่านรับผิดชอบอย่างไร 16.2 บริษัทมีการควบคุมการทำงาน ของพนักงานอย่างไร	2,3
17. การทำงานร่วมกัน (Team orientation)	เพื่อทราบถึงรูปแบบ การทำงานเป็นทีมหรือรูปแบบการทำงานภายในบริษัท	17.1 รูปแบบการทำงานร่วมกันของบริษัทเป็นอย่างไร 17.2ท่านรู้สึกอย่างไรกับการทำงานดังกล่าว	2,3

ตารางที่ 3.2 แนวทางคำถามในการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	คำถาม	กลุ่ม
18. วัฒนธรรม(Culture)	เพื่อทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรของ บริษัท	18.1 วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเป็นอย่างไร 18.2 บริษัทมีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรแก่พนักงานอย่างไรบ้าง	1,2,3
19. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)	เพื่อทราบถึงการ แบ่งปันข้อมูลและความรู้ระหว่าง บุคลากรภายในบริษัท	19.1 บริษัทมีการแบ่งปันข้อมูลและความรู้แก่พนักงานอย่างไร 19.2 บริษัทมีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ อย่างไร 19.3 บริษัทจำกัดการเข้าถึงข้อมูลเฉพาะกลุ่มคนหรือพนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงได้	1,2,3
20. ความไว้วางใจ (Trust)	เพื่อทราบถึงความไว้วางใจในตัว พนักงาน	20.1 บริษัทมีการจัดการการทำงานของพนักงานอย่างไร 20.2 ท่านสามารถไว้วางใจพนักงานในเรื่องของการปฏิบัติงานได้หรือไม่อย่างไร	2,3
21. นวัตกรรม (Innovation)	เพื่อทราบถึงวิธีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินงานของบริษัท	21.1 ท่านมีการลงทุนในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจอย่างไร	1,2,3
22. ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	เพื่อทราบถึงสิ่งที่มีผล ต่อการต้องการทำงาน ในบริษัท	22.1 อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจให้ท่านทำงานกับบริษัท	1,2,3
23. คุณภาพ (Quality)	เพื่อทราบถึงวิธีการ ควบคุมคุณภาพของ สินค้าและบริการที่ส่ง ต่อให้กับลูกค้า	23.1 บริษัทมีนโยบายเรื่องการควบคุมคุณภาพสินค้าและบริการอย่างไร 23.2 ท่านมีความเห็นอย่างไรต่อคุณภาพสินค้าและบริการที่ส่งมอบให้ลูกค้า	1,2,3

3.5 วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการตีความ (Content analysis) หลักฐานในแต่ละปัจจัยเพื่อนำมาสร้างข้อสรุปว่าการดำเนินงานของบริษัทผู้ส่งมอบชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยมีความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership อย่างไร ซึ่งทำให้ทราบถึงความยั่งยืนของธุรกิจได้ โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership

ระดับความสอดคล้อง	เกณฑ์การวัดความสอดคล้อง
1.หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident)	- มีหลักฐานที่แสดงว่ามีการดำเนินการที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership ทั้งหมด 100% - ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนตอบในทิศทางเดียวกัน
2.หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident)	- มีหลักฐานที่แสดงว่ามีการดำเนินการที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership อย่างน้อย 50% - ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบในทิศทางเดียวกัน
3.หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีความสอดคล้องเลย (Least Evident)	- มีหลักฐานที่แสดงว่ามีการดำเนินการที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership น้อยกว่า 50 % - ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนไม่ได้ตอบในทิศทางเดียวกัน
4.ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)	- ไม่ปรากฏหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยในเรื่อง Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับบริษัทผู้ส่งมอบชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์จำนวน 15 คน ซึ่งประกอบด้วยระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับผู้จัดการและระดับพนักงาน การวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีแนวทางปฏิบัติเพื่อความยั่งยืนทั้งหมด 23 ปัจจัยมาเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์และใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความสอดคล้องของหลักฐานในแต่ละปัจจัยของแนวปฏิบัติเพื่อความยั่งยืนซึ่งเกณฑ์ในการประเมินความสอดคล้องแบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ 1.หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident) 2.หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident) 3.หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident) และ 4. ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified) มีผลของการวิจัยดังนี้

4.1 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident)

จากการวิเคราะห์ลักษณะการดำเนินงานโดยนำหลักฐานของแต่ละปัจจัยมาหาความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership พบว่ามีหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident) 16 ปัจจัยได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (Developing people), ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations), การรักษาพนักงาน (Retaining staff), จริยธรรม (Ethical behavior), มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment), ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility(CSR)), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business), การจัดการตนเอง (Self-management), การทำงานร่วมกัน (Team orientation), วัฒนธรรม (Culture), การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation) และ คุณภาพ (Quality) โดยมีรายละเอียดลักษณะการดำเนินงานของแต่ละปัจจัยดังนี้

ปัจจัยข้อที่ 1 การพัฒนาบุคลากร (Developing people)

บริษัทผู้ส่งมอบชิ้นส่วนมองว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่สำคัญมากในธุรกิจนี้ เนื่องจากบริษัทต้องการพัฒนาคนให้มีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจึงได้มีการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจนว่าพนักงานในแต่ละระดับจะต้องเรียนรู้หรือเพิ่มทักษะด้านไหนเพิ่มเติมเพื่อสามารถพัฒนาตนเองและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารส่วนใหญ่มองว่าการที่พนักงานมีความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบจะช่วยให้บริษัทมีความก้าวหน้าได้ตามเป้าหมาย ดังนั้นจึงมีการฝึกอบรมการปฏิบัติงานตามระดับขั้นของพนักงาน โดยเน้นการฝึกสอนในขณะปฏิบัติงาน (On-the-job training) เพื่อให้เห็นการทำงานจริงและช่วยให้พนักงานสามารถทำความเข้าใจขั้นตอนการทำงานได้มากขึ้นเพราะส่วนงานด้านชิ้นส่วนรถยนต์จะมีความซับซ้อนด้านเทคนิคและโครงสร้างด้านการผลิตซึ่งจะต้องอาศัยความเข้าใจเพื่อช่วยให้การทำงานง่ายขึ้นโดยในบางครั้งมีการให้พนักงานไปฝึกอบรมที่บริษัทแม่ในต่างประเทศเพื่อเรียนรู้การพัฒนาสินค้าใหม่หรือความรู้ใหม่นำกลับมาถ่ายทอดแก่เพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังให้ไปดูงานที่บริษัทคู่ค้าและเปิดโอกาสให้เข้าร่วมการฝึกอบรมกับองค์กรภายนอกได้ตามความเหมาะสม

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยเน้นเรื่องของ On-the-job training และมีการจัด Training เป็นประจำทุกปีให้กับพนักงานในแต่ละระดับ ฝ่ายบุคคลจะมีการสอบถามพนักงานว่าอยากเรียนอะไรแล้วเอาเสียงส่วนใหญ่ไปจัดหา Course มาให้ ถ้านอกเหนือจากนั้นก็สามารถเสนอให้หัวหน้างานพิจารณาและอนุมัติแล้วนำไปยื่นให้ฝ่ายบุคคลได้” (พนักงาน)

“บริษัทให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงาน ถ้ามี New Model ใหม่ๆ ก็จะส่ง Project Leader ไป Training ที่บริษัทแม่ที่ญี่ปุ่นตลอด” (ผู้บริหารระดับสูง)

“บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมากโดยมีแผนการ Training ตาม Role Model ของบริษัทแม่ที่ต่างประเทศซึ่งระดับผู้จัดการบริษัทกำหนดไว้ 4 ครั้งต่อปี” (ผู้จัดการ)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่ามีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน เริ่มตั้งแต่การฝึกอบรมการปฏิบัติงานในขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานใหม่ไปจนถึงการพัฒนาทักษะให้พนักงานตามลำดับขั้น โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องถือเป็นเรื่องที่สำคัญ การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จจะต้องมีการฝึกทักษะให้บุคลากรภายในบริษัท การดำเนินงานดังกล่าวจึงความสอดคล้องตามแนวคิดมาก

ปัจจัยข้อที่ 2 ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)

บริษัทส่วนใหญ่มีสหภาพแรงงานเนื่องจากมีพนักงานจำนวนมาก (บางบริษัทมีพนักงานมากกว่า 1,000 คน) โดยได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับพนักงานในทุกระดับ และมองว่าความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันและช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ยังมองว่าความสัมพันธ์มีผลต่ออารมณ์และความรู้สึกต่อผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์ที่ดีทำให้การทำงานราบรื่นมากกว่าปกติและหากว่ามีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีเกิดขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานและทำให้ระบบงานไม่มีประสิทธิภาพ ในส่วนของสหภาพแรงงานแม้ว่าในแต่ละปีจะมีการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ต้องการกับเงินเดือนที่บริษัทมอบให้ซึ่งในบางครั้งเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและเกิดข้อโต้แย้งกันแต่สุดท้ายก็สามารถหาข้อสรุปที่สามารถตกลงกันได้

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรพบว่าพนักงานสามารถพูดคุยและปรึกษากันเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น พนักงานมีความรู้สึกดีกับเพื่อนร่วมงานส่วนในด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานจะมีลักษณะแบบพี่น้องมากกว่าหัวหน้ากับลูกน้อง โดยมีการทำงานที่ใกล้ชิดกันและพร้อมทั้งรับฟังปัญหาของพนักงานและให้คำแนะนำซึ่งทำให้พนักงานไม่รู้สึกอึดอัดในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ภายในบริษัทเป็นประจำทุกปี

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทกับสหภาพแรงงานทำให้เกิดความร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ในแต่ละปี ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก แม้ว่าบางปีจะมีการต่อรองอย่างเข้มข้นในเรื่องผลตอบแทนที่บริษัทเสนอให้กับสิ่งที่สหภาพร้องขอ แต่สุดท้ายก็สามารถตกลงกันได้ทั้งสองฝ่าย” (พนักงาน)

“ความสัมพันธ์กับหัวหน้าเป็นเหมือนพี่น้องมากกว่าหัวหน้ากับลูกน้อง สามารถพูดคุยและปรึกษาหัวหน้าได้ตลอด และบางครั้งเขาก็เดินมาทักทายและพูดคุยกับเราโดยตรง เราก็รู้สึกดีนะ” (พนักงาน)

“ความสัมพันธ์กับบุคลากรในบริษัทเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้เกิดการจัดการงานที่ดีและสำเร็จได้เร็วยิ่งขึ้น สามารถทำเรื่องยากที่หาข้อสรุปไม่ได้ให้เป็นเรื่องง่ายได้ บริษัทมีการจัดกิจกรรมเพื่อสานสัมพันธ์คนในองค์กรด้วย” (ผู้จัดการ)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับพนักงานอย่างมากและเป็นลักษณะความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในระยะยาวซึ่งช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership

ปัจจัยข้อที่ 3 การรักษานักงาน (Retaining staff)

จากการสัมภาษณ์พบว่าแต่ละบริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานมาก โดยเฉพาะอุตสาหกรรมด้านนวัตกรรมและชิ้นส่วนยานยนต์ (สัมพันธ์กับข้อมูลปัจจัยที่ 1,2) พนักงานที่มีประสบการณ์เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร เนื่องจากการฝึกฝนพนักงานจนมีความชำนาญเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและมีต้นทุนที่สูง การสูญเสียพนักงานคือการสูญเสียความรู้ภายในบริษัทและส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน จากมุมมองของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นจะเน้นการสร้างบุคลากรโดยมีการถ่ายทอดความรู้จากคนที่มีประสบการณ์และฝึกฝนพนักงานจนเกิดความชำนาญในการทำงาน ดังนั้นแต่ละบริษัทจึงไม่มีนโยบายไล่พนักงานออกแต่จะเป็นลักษณะการโยกย้ายให้ไปทำงานส่วนอื่นทดแทนตำแหน่งที่ว่างโดยจะมีการพูดคุยเพื่อสอบถามความเห็นของพนักงานก่อนให้ดำเนินการย้ายสายงานเพื่อรักษาคคนที่สามารถไว้ใจได้ไว้กับบริษัท จึงพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์มีความพึงพอใจที่ได้ทำงานกับบริษัทและบางคนได้แสดงความคิดเห็นว่าจะอยู่ทำงานกับบริษัทจนกว่าเกษียณอายุ แต่ก็มีพนักงานยื่นลาออกเป็นประจำทุกปีซึ่งอัตราการลาออกโดยเฉลี่ยจะอยู่ที่ 10% ส่วนใหญ่จะเป็นการยื่นลาออกจากเหตุผลเรื่องลักษณะงานเป็นหลักแต่ไม่ใช่ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการที่บริษัทให้ นอกจากนี้บางบริษัทมีการให้รางวัลกับพนักงานที่มีอายุงานครบตามเงื่อนไขเพื่อเพิ่มแรงจูงใจและเป็นการตอบแทนพนักงานที่ทำงานให้บริษัทมานาน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทไม่มีนโยบายไล่พนักงานออก เพราะกว่าจะหาพนักงานที่เข้ากับบริษัทได้และสอนจนเก่งต้องใช้เวลาและต้นทุนสูง เราถือว่าพนักงานมีคุณค่าโดยเฉพาะ Know-How ที่เขามีซึ่งบริษัทพยายามรักษานักงานในทุกระดับโดยจูงใจด้านผลตอบแทนอื่นๆด้วย” (ผู้จัดการ)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่านโยบายรักษานักงานมีความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership อย่างมากที่เห็นว่าพนักงานเป็นหัวใจและจิตวิญญาณของบริษัทดังนั้นการรักษานักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นและจะต้องเกิดขึ้นในทุกระดับของบริษัทเพื่อให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีกับบริษัท

ปัจจัยข้อที่ 7 จริยธรรม (Ethical behavior)

จากการสัมภาษณ์พบว่าทุกองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องการมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจโดยดำเนินงานบนหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) คือการปกครอง การบริหารจัดการ การควบคุมดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามครรลองธรรมที่สามารถตรวจสอบได้และนอกจากนั้นยังมีบรรษัทภิบาลของบริษัท (Code Of Conduct) ระบุถึงจริยธรรมในการดำเนินงาน รวมไปถึงการ

ระบุถึงลักษณะการทำงานที่ผิดต่อจริยธรรมและบทลงโทษ ในส่วนนี้ฝ่ายกฎหมายของบริษัทจะมีการจัดอบรมบรรษัทภิบาลแก่บุคลากรเป็นประจำทุกปี และบางบริษัทได้มีการจัดทำเป็นคู่มือแจกให้พนักงานใหม่ เพื่อเป็นการปลูกฝังให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญเรื่องการมีจริยธรรมในการทำงานและเป็นการชี้ให้เห็นว่าบริษัทได้ยึดถือเรื่องจริยธรรมในการทำธุรกิจซึ่งได้แก่ การไม่เอาเปรียบคู่ค้า การมีจรรยาบรรณในการดำเนินงานโดยทำการผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานตามข้อกำหนดส่งมอบตามคำมั่นสัญญา มีการร่วมมือกันโดยชอบธรรมและไม่กระทำการที่ส่อในทางทุจริตทุกรูปแบบ

ด้านการตรวจสอบของบริษัทจะมีการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) โดยมีการตั้งทีมงานที่เป็นตัวแทนมาจากทุกแผนกและร่วมกันตรวจสอบการทำงานของแต่ละแผนกที่ไม่ใช่แผนกของตนเอง นอกจากนี้บริษัทยังมีหน่วยงานจากภายนอกเข้ามาตรวจสอบบัญชีประจำปีซึ่งเป็นการตรวจสอบการทำงานทั้งระบบอีกด้วย

หากพนักงานพบเห็นการกระทำที่ผิดหลักจริยธรรมตามข้อกำหนดในบรรษัทภิบาลหรือตัวพนักงานไม่ได้รับความเป็นธรรมจากบริษัท หัวหน้า หรือเพื่อนร่วมงานในด้านต่างๆ สามารถแจ้งข้อร้องเรียนไปยังผู้บริหารได้หลายช่องทางไม่ว่าจะเป็นกล่องรับความคิดเห็นที่ส่งตรงถึงประธานบริษัทและสามารถแจ้งแบบออนไลน์ทุกรูปแบบหรือส่งเป็นข้อความผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทเพื่อแจ้งไปยังบริษัทแม่ที่ต่างประเทศได้โดยตรงอีกด้วย

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทตระหนักถึงการดำเนินธุรกิจบนความถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาล ทำธุรกิจภายใต้กฎหมายและไม่เอาเปรียบคู่ค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ตามข้อกำหนดของบริษัท” (พนักงาน)

“บริษัทให้ความสำคัญเรื่องจริยธรรมในการดำเนินงานมาก โดยยึดบรรษัทภิบาลในการดำเนินงานและจะมีการอบรมให้พนักงานทุกปีเพื่อเน้นย้ำถึงลักษณะการทำงานที่ส่อไปในทางทุจริต เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงผลที่จะเกิดขึ้น และหากพนักงานรู้สึกว่าคุณก่อกวนแก่งหรือไม่ได้รับความเป็นธรรมในด้านต่างๆ ก็สามารถแจ้งข้อร้องเรียนได้หมด” (ผู้จัดการ)

“บริษัทยึดถือการทำธุรกิจที่โปร่งใสและได้กำหนดวงเงินในการรับและให้ของกับคู่ค้าเพื่อไม่ให้เข้าข่ายการกระทำที่ส่อทุจริต โดยประธานบริษัทจะเป็นผู้อนุมัติ” (ผู้จัดการ)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าการปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงการตระหนักถึงจริยธรรมในการทำธุรกิจที่มีการกำหนดเป็นคู่มือและมีการปลูกฝังให้พนักงานเข้าใจถึงรูปแบบของการกระทำที่ผิด

และมีการกำหนดบทลงโทษอย่างชัดเจนซึ่งสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มองว่าการมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจช่วยให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว

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

พบว่าบริษัทให้ความสำคัญกับมุมมองในระยะยาวโดยจะมองไปถึงภาพอนาคตที่ ต้องการมุ่งไปแล้วนำมากำหนดกลยุทธ์ว่าจะไปสู่ภาพอนาคตที่วางไว้ได้อย่างไร โดยให้ความสำคัญกับ แผนระยะสั้นและระยะยาวโดยไม่ได้มุ่งเพียงการทำกำไรหรือสร้างยอดขายให้ได้ตามเป้าในระยะสั้น เท่านั้นแต่มองไปถึงการขยายธุรกิจในอนาคตในเรื่องของการลงทุนเครื่องจักร การพัฒนาระบบการ จัดซื้อวัตถุดิบในการผลิตเพื่อการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มความสามารถด้านการแข่งขันในตลาด ร่วม ถึงการวางแผนเรื่องการรับมือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทเพื่อให้ บริษัทอยู่รอดต่อไปในธุรกิจของ

จากข้อมูลทำให้เห็นว่าบริษัทไม่ได้มุ่งการทำกำไรในระยะสั้นเพียงอย่างเดียวแต่เป็น การมองในภาพอนาคตที่บริษัทต้องการจะมุ่งไปและถ้าการดำเนินงานตามแผนระยะสั้นสำเร็จแล้วก็ จะส่งผลดีในระยะยาวด้วย เนื่องจากการแข่งขันในธุรกิจรถยนต์ส่วนใหญ่จะมีรูปแบบการเสนอราคา เป็น Project และหากได้รับการคัดเลือกแล้วจะมีการทำสัญญาซื้อขายโดยกำหนดระยะเวลาสัญญาตาม Lifetime ของรถยนต์แต่ละรุ่น โดยลักษณะของแผนระยะสั้น (Short term) จะเป็นแผนปฏิบัติการ (Operation plans) ภายในระยะเวลา 1 ปีเป็นการวางแผนด้านงบประมาณและด้านยอดขายของบริษัท ส่วนแผนระยะยาว (Long term) จะมองไปถึงระยะเวลา 5-10 ปีข้างหน้าโดยจะเป็นแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic plans) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในตลาดและพัฒนาด้านการผลิตให้สามารถรองรับ การพัฒนารถยนต์รุ่นใหม่ในอนาคต

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทให้ความสำคัญเรื่องแผนการดำเนินงานทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว โดยแผนระยะสั้นจะพุ่งเป้าไปที่ยอดการผลิตและยอดขายเป็นหลัก โดยสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ 100% และมีกำไรจากการดำเนินงาน และลงทุนด้านนวัตกรรมมากขึ้นเพื่อ รองรับ New model ซึ่งแผนระยะสั้นนั้นจะมีการรายงานผลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย ส่วนแผนระยะยาวจะมีการทบทวนทุกปี” (ผู้บริหารระดับสูง)

การทบทวนแผนงานในภาพรวมอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของ สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้โดย

จะส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตในระยะยาว สามารถเพิ่มผลตอบแทนในระยะยาวเป็นองค์กรที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership อย่างมาก

ปัจจัยข้อที่ 11 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)

บริษัทผู้ส่งมอบชิ้นส่วนได้ให้ความสำคัญเรื่องความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมโดยภายในองค์กรจะมีการรณรงค์ให้พนักงานตระหนักเรื่องการประหยัดพลังงาน เช่น บริษัทจะมีการควบคุมระบบการปิดไฟแบบอัตโนมัติในช่วงพักรับประทานอาหารกลางวัน มีการจัดกิจกรรมแยกขยะ การลดการใช้กระดาษ (Paperless) และรณรงค์ใช้กระดาษรีไซเคิล ในส่วนของโรงงานผู้ผลิตชิ้นส่วนที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมมีการควบคุมการดำเนินงานตามมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14100) และมีการควบคุมสารปนเปื้อนตามประกาศกระทรวงอุตสาหกรรมโดยไม่ปล่อยมลพิษที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม ในบางบริษัทมีการกล่าวถึงเรื่องของการมุ่งสู่การเป็นอุตสาหกรรมสีเขียวที่มีกฎหมายเกี่ยวกับมลพิษอุตสาหกรรมทั้งด้านมลพิษน้ำ อากาศ ดิน และน้ำใต้ดิน ซึ่งผู้ประกอบการต้องศึกษาถึงรายละเอียดต่อไป

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทมีการรณรงค์ลดการใช้กระดาษ (Paperless) ประหยัดน้ำ ประหยัดไฟ ลดการใช้พลังงาน และมีการแยกขยะเพื่อให้สามารถนำไปรีไซเคิลต่อได้” (พนักงาน)

“โรงงานผลิตมีการควบคุมการดำเนินงานตาม ISO14100 โดยต้องไม่ปล่อยมลพิษออกไปทำลายสิ่งแวดล้อมทั้งภายในโรงงานและชุมชนบริเวณรอบโรงงาน และมีการตรวจสอบสารปนเปื้อนตามที่กระทรวงอุตสาหกรรมกำหนดด้วย” (ผู้บริหารระดับสูง)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีแนวคิดและการปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมดโดยมีการส่งเสริมการรักษาสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นการปลูกฝังให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยข้อที่ 12 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))

จากการสัมภาษณ์พบว่าแต่ละบริษัทมีนโยบายในการจัดกิจกรรมร่วมกับสังคมภายนอกเป็นประจำทุกปี หรือในบางปีก็ให้เงินสนับสนุนการจัดกิจกรรมในชุมชนใกล้เคียงเพื่อสื่อสารให้เห็นว่าบริษัทไม่ได้มุ่งเพียงการดำเนินงานภาคธุรกิจเพียงอย่างเดียวแต่ได้คำนึงถึงการคืน

ถ้าใครผู้สังคมและให้ความสำคัญกับสังคมรอบข้าง โดยกิจกรรมที่จัดขึ้นได้แก่ การสร้างฝายกั้นน้ำในต่างจังหวัด, สร้างห้องสมุด, การปลูกป่าชายเลน, การบริจาคสิ่งของเพื่อช่วยผู้ยากไร้หรือในช่วงที่ประเทศไทยประสบภัยหนาว และการร่วมมือกับชุมชนบริเวณรอบโรงงาน เป็นต้น นอกเหนือจากนี้บางบริษัทได้จัดทำโครงการเมาไม่ขับและมีการรณรงค์ขับขี่ปลอดภัยบนท้องถนน เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มีกิจกรรมรณรงค์เมาไม่ขับร่วมกับองค์กรภายนอก ไปปรับปรุงโรงเรียนในต่างจังหวัดร่วมกับชุมชนและบริจาคสิ่งของเพื่อส่งไปช่วยชุมชนที่ยากไร้” (พนักงาน)

“มี CSR ปลูกป่าและเก็บขยะบริเวณรอบโรงงานและให้ความร่วมมือกับชุมชนภายนอกที่มาขอความช่วยเหลือ” (ผู้บริหารระดับสูง)

“มีโครงการรณรงค์การขับขี่ปลอดภัยบนถนนมาอย่างต่อเนื่องและฝ่ายบุคคลมักจะมีกิจกรรมสร้างห้องสมุดและล่าสุดเราได้ให้พนักงานไปปลูกป่าชายเลน” (ผู้จัดการ)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าบริษัทมีการดำเนินงานที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มองว่าการในการดำเนินธุรกิจควรคำนึงถึงผู้คนรวมไปถึงมีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยมีการวางแผนทำ CSR ประจำปี

ปัจจัยข้อที่ 13 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

พบว่ามีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนไม่ใช่เฉพาะผู้ถือหุ้นเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับคู่ค้าทั้งในส่วนของลูกค้าและผู้ส่งมอบชิ้นส่วน (Supplier) จะให้ผลตอบแทนผู้ถือหุ้นตามผลประกอบการของบริษัทหรือตามที่ตกลงกันด้วยความเป็นธรรมและรักษาผลประโยชน์ของทุกฝ่าย นอกจากนี้ยังมีการวัดความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานเพราะความสำเร็จของบริษัทเกิดจากความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่าย

บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนจะเน้นด้านการรักษาคำมั่นสัญญาในด้านราคาและสินค้าเพื่อทำให้เกิดความพอใจที่ได้ร่วมธุรกิจกัน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มีนโยบายให้ทำงานโปร่งใสกับคู่ค้า รักษาคำมั่นสัญญาในการส่งมอบสินค้าและบริการตามที่ตกลง และในเรื่องผู้ถือหุ้นมีการให้ผลตอบแทนผู้ถือหุ้นตามเงื่อนไข” (ผู้บริหารระดับสูง)

“เน้นทำให้ลูกค้าพึงพอใจและให้ผลตอบแทนผู้ถือหุ้นตามผลประกอบการบริษัทหรือตามเงื่อนไขที่บริษัทกำหนด เนื่องจากเป็นบริษัทมหาชนบริหารโดย CEO และผู้ถือหุ้นเป็นหลักจึงให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก” (ผู้บริหารระดับสูง)

จากข้อมูลพบว่าบริษัทให้ความสำคัญกับทุกส่วนรวมถึงพนักงานเพราะมองว่าทุกส่วนช่วยทำให้บริษัทประสบความสำเร็จได้ โดยเฉพาะความพึงพอใจของลูกค้าที่จะทำให้เกิดยอดขายที่ต่อเนื่องมีโอกาสทางธุรกิจที่ดีเพราะลูกค้าเกิดความภักดีกับสินค้าของบริษัทโดยถ้าได้ธุรกิจใดแล้วก็จะมีความผูกพันที่ยาวเพราะรถรุ่นใหม่หรือการออกสินค้ารุ่นใหม่จะอยู่ได้ยาวไม่ต่ำกว่าสี่ปี จึงเป็นการดำเนินงานที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership

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

ลักษณะบทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจตามแนวคิด Honeybee Leadership คือการให้พนักงานได้รับรู้ถึงภาพในอนาคตของบริษัทและสิ่งจำเป็นในการดำเนินธุรกิจซึ่งทำให้พนักงานสามารถเข้าใจถึงทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ จากการสัมภาษณ์ในระดับผู้จัดการพบว่าทุกคนรับทราบถึงเป้าหมายของบริษัทและรู้ว่าวิสัยทัศน์ที่บริษัทต้องการจะมุ่งไปในทิศทางใด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัทได้มีการส่งต่อวิสัยทัศน์ของบริษัทเพื่อกำหนดทิศทางการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท โดยประธานบริษัทจะมีการชี้แจงในที่ประชุมและระดับผู้จัดการจะมีการส่งต่อข้อมูลไปยังพนักงานเพื่อให้การทำงานมีเป้าหมายเดียวกันเนื่องจากธุรกิจนี้จะมีการเตรียมการเพื่อพัฒนารถยนต์รุ่นใหม่ล่วงหน้าประมาณสี่ปี พนักงานจึงมีการวางแผนล่วงหน้าที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท

แนวโน้มของธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์จากข้อมูลส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการสร้างตลาดใหม่สำหรับรถยนต์รุ่นใหม่ โดยต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพปัจจุบันและตลาดโลก และมีผู้บริโภบบางส่วนให้ข้อมูลว่าบริษัทต้องการมุ่งไปในระดับโลก (Global Market) โดยต้องการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีและเป็นบริษัทที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตลอดจนใช้กลยุทธ์ Global strategy เลือกฐานการผลิตที่มีต้นทุนต่ำที่สุดและออกแบบเป็น Global Design เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการแข่งขันที่มีการแข่งขันด้านราคาและบริษัทจะต้องอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ในอนาคตจะสร้างตลาดใหม่สำหรับรถยนต์รุ่นใหม่ โดยต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพปัจจุบันและตลาดโลก” (ผู้จัดการ)

“บริษัทแม่จะกำหนดนโยบายระยะยาวแลมีการแจ้งผ่านแผนเชิงยุทธศาสตร์ 10 ปี ซึ่งจะมีการประกาศทิศทางขององค์กรในอนาคตและวิสัยทัศน์ของบริษัทอย่างชัดเจน” (ผู้จัดการ)

“การแข่งขันในตลาดรถยนต์เปลี่ยนไป ตอนนี้บริษัทญี่ปุ่นมีการเปิดรับผู้ผลิตรายใหม่มากขึ้นถ้าสามารถมีข้อได้เปรียบด้านนวัตกรรม การออกแบบ และราคาที่แข่งขันได้” (ผู้จัดการ)

“ประธานบริษัทมีการสื่อสารกับพนักงานทุกปีว่าธุรกิจของบริษัทจะก้าวไปสู่จุดไหน โดยส่วนตัวมองว่าบางอย่างที่วางไว้ไม่สามารถไปสู่จุดนั้นได้ในเวลาอันใกล้” (ผู้จัดการ)

ปัจจัยข้อที่ 16 การจัดการตนเอง (Self-management)

พบว่าพนักงานสามารถจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่เมื่อบริษัทมีการมอบหมายงานตามหน้าที่ให้พนักงานแต่ละระดับ โดยพนักงานจะมีการกำหนดแผนงานของตัวเอง (Action Plan) เพื่อกำหนดแนวทางในการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยหัวหน้างานจะไม่ได้เข้าไปสั่งการหรือกำหนดแนวทางการทำงานให้แก่พนักงาน แต่จะเป็นเพียงผู้ควบคุมและติดตามการดำเนินงานเท่านั้น พนักงานทุกคนจะรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากงานด้านการพัฒนารถยนต์จะมีแผนงานเวลา (Time line) ในการพัฒนารถแต่ละรุ่นที่ชัดเจนอยู่แล้วจึงเป็นลักษณะของการทำงานที่ต้องมีการจัดการตนเองค่อนข้างสูงเพื่อให้งานดำเนินได้ตามแผนและเกิดปัญหาน้อยที่สุด เพราะหากเกิดปัญหาขึ้นจุดหนึ่งแล้วจะส่งผลกระทบต่อส่วนงานอื่นและส่งผลกระทบไปยังแผนงานภาพรวมของลูกค้าหรือผู้ผลิตรายอื่นได้

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“พนักงานทำงานตามแผนที่ตนเองวางไว้ โดยหัวหน้างานจะไม่ได้บอกว่าจะต้องทำอะไร แต่จะมีการถามความคืบหน้าและให้คำแนะนำถ้าเรามีปัญหา” (พนักงาน)

“พนักงานทุกคนจะมี Action Plan ของตนเองและสามารถจัดการงานตามแผนที่ตนเองวางไว้ โดยหัวหน้างานจะไม่ได้เข้ามาสั่งการ แต่จะทำหน้าที่ให้คำปรึกษา” (พนักงาน)

“บริษัทมอบหมาย Target ว่าแต่ละปีต้องทำยอดขายได้เท่าไร โดยทุกคนต้องจัดการงานตนเองให้ได้ตามเป้าหมายโดยบริษัทจะเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ” (ผู้จัดการ)

จากข้อมูลพบว่ามีกรณีให้พนักงานสามารถจัดการดูแลตัวเองและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของตนเองนั้นสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มองว่าเป็นการกำหนด

พฤติกรรมและภาวะผู้นำในตัวพนักงาน โดยจะมีการช่วยเหลือให้คำแนะนำแนวทางปฏิบัติ เป็นลักษณะของการสร้างความยั่งยืน

ปัจจัยข้อที่ 17 การทำงานร่วมกัน (Team orientation)

บริษัทส่วนใหญ่จะเน้นการทำงานเป็นทีมและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นลักษณะการให้อำนาจการทำงานของทีม แม้ว่าแต่ละคนจะมีเป้าหมายของตนเองในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย แต่จะมีการประชุมเป็นทีมร่วมกันและแบ่งงานกันรับผิดชอบ เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ในส่วนของการแก้ปัญหาจะมีทั้งแก้ปัญหาด้วยตนเองและมีการปรึกษาทีมเพื่อแบ่งปันแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกันและมีการช่วยเหลือกัน เนื่องจากในบางครั้งจะเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วนและไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเองจะต้องประสานกับแผนกอื่นด้วย ดังนั้นจะต้องมีการทำงานร่วมกันกับแผนกอื่นตามส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทมีการมอบหมายงานตามหน้าที่แล้วจะมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม รู้สึกเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานนะ ไม่ได้รู้สึกกดดันหรือต้องแข่งขันกัน” (พนักงาน)

“การทำงานมีทั้งแบบทีมและรายบุคคล คือมีการประชุมเป็นทีมเพื่อกำหนดงบประมาณ และกำหนดยอดขายแล้วจะแบ่งยอดรายบุคคลให้นำไปวางแผนเอง” (ผู้จัดการ)

“การทำงานแต่ละคนมี Target แยกกันอยู่แล้วแต่จะมีการประชุมเป็นทีมด้วยว่าแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบอะไรเพื่อให้ได้ตามยอดขายที่วางไว้และในส่วนของการแก้ปัญหาก็มีทั้งสองอย่างคือแก้ปัญหาด้วยตนเองและมีวิธีการแก้ปัญหากับทีม” (ผู้จัดการ)

จากข้อมูลพบว่าการให้อำนาจการทำงานของทีมและมีการช่วยเหลือกันซึ่งสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มองว่าการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ปัจจัยข้อที่ 18 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ตามแนวคิด Honeybee Leadership การที่ผู้คนในบริษัทเดียวกันมีการแบ่งปันความรู้สึกรู้สึก ความเชื่อ และคุณค่าร่วมกันส่งผลต่อความรู้สึกที่ดีให้กับบริษัท ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ เช่น ด้านภูมิหลังความรู้ ด้านความเชื่อ และค่านิยมก็ตาม จากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทมีการปลูกฝังค่านิยมและมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรไปยังพนักงาน แม้ว่าส่วนใหญ่

จะเป็นบริษัทต่างชาติแต่ก็มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรจนเกิดเป็นแนวทางปฏิบัติต่อกันในองค์กร ส่วนใหญ่จะยึดถือเรื่องความตรงต่อเวลาและต้องแต่งกายชุดบริษัท (Uniform) มาทำงานเหมือนกันหมดทุกคนเพื่อความเป็นหนึ่งเดียวกัน นอกจากนี้มีการยึดถือเรื่องการรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการสะท้อนผ่านแนวทางปฏิบัติของพนักงานเพื่อรักษาคุณค่าขององค์กรและตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้า สิ่งดังกล่าวเป็นเรื่องที่บริษัทยึดถือเป็นแนวการปฏิบัติสืบต่อกันมาจึงพบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะสอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท เช่น หากเป้าหมายของบริษัทต้องการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมในการผลิตผู้บริหารก็จะมีแนวคิดที่ล้ำสมัยมองเรื่องการลงทุนด้านเทคโนโลยี และมีการตัดสินใจเร็วซึ่งบุคลากรในองค์กรก็จะให้ความสนใจเรื่องเทคโนโลยีและมีการปรับตัวได้เร็วไปด้วย หากบริษัทมีเป้าหมายในการลดต้นทุนเสียในการผลิตคนในบริษัทก็จะยึดถือเรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน (Productivity) และตระหนักเรื่องข้อปฏิบัติด้านความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“การแจ้งปัญหาต้องรวดเร็วและเปิดเผย หัวหน้างานมักจะบอกเสมอว่ามีปัญหาอะไรให้รีบบอกและไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ให้รายงานหัวหน้างานให้รับทราบ โดยยึดถือความเท่าเทียมของคน แม้ว่าตำแหน่งจะสูงกว่าแต่ก็จะวางตัวกันเอง ทำให้ลูกน้องกล้าที่จะคุยกับหัวหน้างานและหัวหน้างานก็เดินมาคุยกับลูกน้องได้ตลอดเวลา” (พนักงาน)

“มีการปลูกฝังวัฒนธรรมให้พนักงานที่เข้ามาใหม่ในช่วง Orientation ก็จะมีการกล่าวเปิดโดยผู้บริหารระดับสูงมีการพูดถึง Vision & Mission ต่างๆ นอกจากนี้จะมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติต่างๆ จากคนที่ม่ประสบการณ์ไปยังพนักงานรุ่นหลัง” (ผู้จัดการ)

“วัฒนธรรมเรานั่นความตรงต่อเวลาและต้องใส่ชุด Uniform ของบริษัทไปทำงานเหมือนกันหมด คนนอกเห็นแล้วรู้เลยว่าพนักงานบริษัทอะไร” (ผู้บริหารระดับสูง)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าการดำเนินการสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีการให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันและทำให้เห็นว่าบริษัทมีการแบ่งปันความเชื่อและคุณค่าของบริษัทร่วมกันในมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่าห้าปี

ปัจจัยข้อที่ 19 การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)

พบว่าการแบ่งปันความรู้เพิ่มเติมที่ด้วยวิธีการพูดคุยและการให้ลงมือทำซึ่งเป็นลักษณะของการพาดูสถานที่จริง สถานการณ์จริง และลงมือทำจริง ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะช่วยทำให้

พนักงานเรียนรู้ได้เร็วขึ้นเพราะได้เห็นการทำงานจริง ลักษณะการถ่ายทอดความรู้จึงไม่ใช่แค่การ สอนงานจากคู่มือการปฏิบัติงานเท่านั้นแต่เป็นการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ นอกจากนี้ พนักงานยังสามารถเข้าไปใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานตนเองได้ในฐานข้อมูลกลาง (Shared files) มีการรักษาความรู้โดยการจำกัดการเข้าถึงตามแผนกและบางข้อมูลสามารถเข้าถึงได้เฉพาะผู้ที่ เกี่ยวข้องเท่านั้นเนื่องจากส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลด้านเทคนิคและเกี่ยวข้องกับการออกแบบใหม่ๆ บริษัทจึงให้ความสำคัญเรื่องการรักษาความรู้และความลับของบริษัท แต่ในส่วนข้อมูลข่าวสาร ทั่วไปที่มีประโยชน์ก็จะมีการส่งอีเมลล์เพื่อแบ่งปันข้อมูลถึงพนักงานที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้บริษัทยังมีการส่งเสริมเรื่องของการให้ความรู้แก่ลูกค้าและผู้ผลิตรายย่อย อื่นๆ ที่เป็นคู่ค้าของบริษัทเพื่อเพิ่มคุณค่าให้องค์กร โดยเป็นการแบ่งปันทักษะและความรู้เพื่อการ พัฒนาร่วมกันอีกด้วย

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทมีการแบ่งปันความรู้ในส่วนที่พนักงานรับผิดชอบ โดยเก็บข้อมูลในไฟล์กลาง ของบริษัทและมีการรักษาความลับโดยจำกัดการเข้าถึงเฉพาะแผนกที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ซึ่งข้อมูล บางอย่างดูได้แก้ไขได้แต่บางอย่างก็แก้ไขไม่ได้” (ผู้จัดการ)

“บริษัทมีการส่งเสริมให้มีการให้ความรู้แก่ลูกค้าเพราะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับบริษัท และช่วยให้ลูกค้านึกถึงเรา” (พนักงาน)

ปัจจัยข้อที่ 20 ความไว้วางใจ (Trust)

พบว่าจากมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์มีความไว้วางใจในตัวพนักงาน (จากข้อมูลปัจจัยที่ 1,2,3,5) สืบเนื่องจากบริษัทให้ความสำคัญกับบุคลากร จึงเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันและเมื่อได้รับ มอบหมายให้ทำงานก็จะเกิดความทุ่มเทแม้ว่าส่วนใหญ่จะมีเรื่องของแรงกดดันมาจากทั้งบริษัทและ ลูกค้า แต่หัวหน้าสามารถปล่อยให้พนักงานทำงานเองได้โดยไม่ได้เข้าไปควบคุมแต่จะมีการ ตรวจสอบโดยการประเมินผลงาน พนักงานในลักษณะนี้จะพนักงานที่ทำงานกับบริษัทมานาน และ หากเป็นระดับผู้จัดการก็จะมี ความภักดีกับบริษัทในแง่ที่มองถึงการทำประโยชน์ให้บริษัท ซึ่งความ ไว้วางใจจะสะท้อนผ่านแนวทางปฏิบัติที่พนักงานสามารถจัดการตนเองและการทำงานร่วมกันอย่าง ราบรื่น (จากปัจจัย 16,17)

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทมีการควบคุมการทำงานของพนักงานตามระดับชั้น โดยให้มีการรายงานผลการทำงานในการประชุมแผนกทุกสัปดาห์ โดยทุกคนต้องจัดการงานตนเองให้ได้ตามเป้าหมายโดยบริษัทจะเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ” (ผู้จัดการ)

“พนักงานสามารถทำงานตามคู่มือการทำงาน (Work Instruction) โดยสามารถไว้วางใจพนักงานให้รับผิดชอบงานตามที่มอบหมายแต่ถ้าทำไม่ได้ก็รับผลการประเมินตามผลงาน” (ผู้จัดการ)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าเป็นความเห็นที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่เป็นการไว้วางใจในตัวพนักงานให้ทำงานตามที่บริษัทกำหนดได้

ปัจจัยข้อที่ 21 นวัตกรรม (Innovation)

ตามแนวคิด Honeybee Leadership กล่าวว่า การนำนวัตกรรมมาใช้ในทุกระดับของ บริษัทเพื่อช่วยเพิ่มความสามารถด้านต่างๆ ทำให้เกิดแนวคิดและวิธีการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ อีกทั้งยังช่วยสร้างโอกาสส่วนส่งผลทำให้เกิดความยั่งยืนภายในบริษัท จากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทผู้ส่งมอบชิ้นส่วนให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงาน โดยมองว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากในอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ก้าวหน้าไปพร้อมกับเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง จึงมีการลงทุนนำด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ การเปลี่ยนจากการทำงานแบบ Manual มาเป็นแบบ Online เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการทำงาน สามารถช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วโดยสามารถเรียกดูข้อมูลย้อนหลังได้ง่ายขึ้น, การใช้ E-payment, การวางระบบ SAP, CRM, WMS และนำระบบ Smart Dynamic มาใช้โดยจะทำให้ทุกอย่างในระบบการผลิตสามารถตรวจสอบสถานะได้และสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้อย่างรวดเร็ว (Real-Time Tracking) รวมถึงมีการลงทุนนำเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิตเพื่อช่วยเพิ่มคุณค่าแก่สินค้าและรองรับการออกแบบใหม่ๆ ที่ต้องควบคุมเรื่องต้นทุนและการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้มากขึ้น นอกจากนี้บางบริษัทได้นำหุ่นยนต์มาใช้ในส่วนงานที่สามารถลดแรงงานคนอีกด้วย ซึ่งเป็นการทำงานที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทมีการลงทุนด้านนวัตกรรมเพื่อให้ทำงานง่ายและเร็วขึ้นมีระบบช่วยบันทึกข้อมูลพนักงานและการอนุมัติคำสั่งต่างๆ ทำได้ง่ายเข้าระบบแล้วอนุมัติออนไลน์ได้เลยไม่ต้องยื่น

เอกสารแล้ว นอกจากนี้ยังมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการผลิตตามแบบที่ R&D ออกแบบร่วมกับลูกค้า” (ผู้บริหารระดับสูง)

“ตอนนี้ระบบเดิมมีปัญหาเรื่องล่าช้าและต้องการปรับปรุงโดยมีการวางแผนจะนำระบบ SAP และ WMS (Warehouse Management System) มาช่วยจัดการคลังสินค้าและจะใช้ Barcode ในการรับสินค้าเพื่อสามารถตรวจสอบได้ง่ายขึ้น” (ผู้บริหารระดับสูง)

ปัจจัยที่ 23 คุณภาพ (Quality)

จากการสัมภาษณ์พบว่ามีความสำคัญกับคุณภาพสินค้าและบริการเป็นหลักโดยได้มีการตรวจสอบตามมาตรฐานและควบคุมการส่งมอบสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้าโดยมีการยึดจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร (จากข้อมูลปัจจัยที่ 18) บริษัทมีการควบคุมการดำเนินงานตามมาตรฐาน ISO และมีข้อกำหนดในเรื่องการตรวจสอบคุณภาพอย่างเข้มงวดโดยเฉพาะชิ้นส่วนที่มีการควบคุมในกลุ่มของ Safety ที่อยู่ในส่วนกลไกที่สำคัญของรถยนต์หากชิ้นส่วนไม่มีคุณภาพจะกระทบถึงอันตรายกับผู้ใช้งานและส่งผลกระทบต่อแบรนด์สินค้าได้ซึ่งเป็นผลกระทบที่ร้ายแรง รวมถึงการรักษาคุณภาพด้านการให้บริการ โดยเฉพาะด้านการจัดส่งซึ่งบางชิ้นส่วนถูกกำหนดให้ทำการส่งมอบในเวลาที่กำหนด (Just-in-time) และหากมีการส่งมอบล่าช้าจะทำให้เกิดผลกระทบที่คิดเป็นมูลค่าความเสียหายที่สูงมากเพราะผู้ผลิตรถยนต์มีการควบคุมเวลาในการผลิตต่อหน่วย (Cycle time per Unit) ซึ่งหากล่าช้าเพียงหนึ่งจุดก็จะกระทบส่วนอื่นทั้งสายการผลิต ดังนั้นผู้ส่งมอบชิ้นส่วนจึงตระหนักถึงการรักษาคุณภาพสินค้าและบริการเพื่อให้เกิดการ Claim น้อยที่สุดและเพื่อรักษามาตรฐานการทำงาน (KPI) โดยพิจารณาจากคะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละปี

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“การควบคุมคุณภาพเป็นหัวใจหลักของเรา บริษัทมีการตรวจสอบการผลิตในทุกกระบวนการ เพราะสินค้าจากบริษัทจะต้องเป็นสินค้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและตรงตามความต้องการของลูกค้าเท่านั้น” (ผู้บริหารระดับสูง)

“ส่วนใหญ่บริษัทผู้ผลิตและส่งมอบจะมีความคุมมาตรฐานการดำเนินงานภายใต้ ISO ก็จะมีทั้ง ISO9001, ISO14001, ISO16949 และ ISOQS9000 แล้วแต่ข้อกำหนดของลักษณะองค์กรอีกที และในแต่ละปีฝ่ายขายก็จะมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อนำความเห็นมาปรับปรุงและพัฒนาต่อไป” (ผู้จัดการ)

จากข้อมูลข้างต้นเป็นลักษณะการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership โดยเป็นส่วนประกอบในการสร้างวัฒนธรรมของบริษัทที่ฝ่ายบริหารมีการสนับสนุน โดยที่มองว่าการจัดการเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการถือเป็นหัวใจหลักในการทำธุรกิจ

4.2 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident)

ความสอดคล้องของหลักฐานที่มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลกับแนวคิด Honeybee Leadership พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยเป็นการเป็นการดำเนินการด้านธุรกิจที่มีความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ปรากฏหลักฐานอย่างน้อย 50% และผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นในทิศทางเดียวกัน ซึ่งพบว่ามี 6 ปัจจัยคือ การวางแผนการสืบทอด (Succession planning), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff), ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change), การตัดสินใจ (Decision making) และความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยข้อที่ 4 การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)

พบว่าการวางแผนอนาคตโดยการส่งมอบอำนาจเลื่อนขั้นให้พนักงานมีทั้งการพิจารณาปรับเปลี่ยนจากภายในและรับคนนอกเข้ามาเพื่อรับตำแหน่งผู้จัดการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความจำเป็นด้วยว่าในช่วงดังกล่าวมีความเร่งด่วนเช่น หากคนควบคุมงานหรือมีพนักงานลาออกในช่วงเวลาที่บริษัทมีปริมาณงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ เพราะในการรับคนนอกเข้ามาทำงานจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสม โดยเน้นประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นหลักและจึงประเมินทัศนคติที่เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นบริษัทจะพิจารณาคณภายในก่อนในเบื้องต้นและถ้าไม่สามารถหาได้ก็จะมีกรรับคนนอกเข้ามา

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงานหากมีศักยภาพที่สามารถปรับเปลี่ยนได้บริษัทก็จะให้การสนับสนุน” (ผู้บริหารระดับสูง)

“มีการประเมินตาม Performance โดยมีการกำหนดชัดเจนว่าจะต้องมีประสบการณ์ทำงานกี่ปี และ Level ไหนถึงจะได้รับการพิจารณาให้ได้รับการปรับเปลี่ยนสูงขึ้น ทั้งนี้จะพิจารณาคณภายในที่มีประสบการณ์เป็นหลัก และถ้าไม่มีใครเหมาะสมและช่วงนั้นมีคนลาออกแล้วขาดผู้จัดการก็จะรับคนนอกเข้ามา” (ผู้บริหารระดับสูง)

จากแนวคิด Honeybee Leadership ที่มองการวางแผนอนาคตโดยการเลื่อนขั้นในพนักงานเป็นหลัก เพื่อเป็นการรักษาและช่วยสร้างความแข็งแกร่งของวัฒนธรรมขององค์กรไว้ แต่จากการข้อมูลข้างต้นพบว่าบริษัทมีการดำเนินการที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership ในระดับปานกลางหรือเพียง 50% เนื่องจากมีบางส่วนที่มองว่าเรื่องการรับคนจากภายนอกเป็นเรื่องปกติและคิดว่ารับคนเก่งเข้ามาช่วยจัดการงาน โดยไม่ได้สอดคล้องตามแนวคิดดังกล่าว

ปัจจัยข้อที่ 5 การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)

พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ให้คุณค่ากับพนักงานตั้งแต่การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน ตลอดจนการพัฒนาทักษะในการทำงานและการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับบริษัท (จากข้อมูลปัจจัยที่ 1, 2, 3) มีดูแลเรื่องของสวัสดิการที่ดี ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับการทำงานที่พนักงานพึงได้รับ มีการให้โบนัสประจำปีตามผลประกอบการ นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมประจำปีเพื่อให้พนักงานได้ผ่อนคลายจากการทำงาน ในด้านการดูแลเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะส่วนงานการผลิตที่มีความเสี่ยงเนื่องจากต้องทำงานเกี่ยวกับเครื่องจักรและชิ้นส่วนที่มีน้ำหนักมาก พนักงานทุกคนจะต้องสวมใส่อุปกรณ์ป้องกันอันตรายที่บริษัทจัดเตรียมไว้ให้ก่อนการปฏิบัติงาน และมีการให้สวัสดิการในเรื่องค่ารักษาพยาบาลรวมถึงการประกันชีวิตอย่างเท่าเทียมกัน ในด้านการให้พนักงานมีส่วนร่วมกับบริษัทพบว่าการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในงานอย่างเต็มที่ หัวหน้างานรับฟังความเห็นของลูกน้อง โดยบริษัทเปิดโอกาสให้สะท้อนความเห็นขึ้นไปข้างบนซึ่งในบางบริษัทจะมีการสะท้อนคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงลงมาอย่างเฉียบ แต่พบว่ามีส่วนที่ให้ข้อมูลว่ายังไม่มีแรงจูงใจในการทำงานแม้ว่าจะให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับเนื้อหา

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทให้ผลตอบแทนที่คึกฉ่ำเทียบกับธุรกิจอื่น มีสวัสดิการที่ดี เช่น ค่าอาหาร ค่าเดินทาง ค่ารักษาพยาบาล เบี้ยขยัน มีโบนัสและมีการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี ส่วนกิจกรรมก็จะมี Company trip และมีกีฬาเพื่อให้พนักงานได้ผ่อนคลาย” (พนักงาน)

“เนื่องจากบริษัทเป็น โรงงานผลิตชิ้นส่วนบริษัทจึงเข้มงวดเรื่องความปลอดภัยในการทำงานมากโดยมีอุปกรณ์ Safety เตรียมให้พนักงานและจะต้องใช้ทุกครั้ง” (ผู้จัดการ)

“บริษัทจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมอย่างเต็มที่ที่สามารถนำเสนอแนวคิด ในกรณีที่ที่มีปัญหาเกิดขึ้นสามารถพูดคุยกับหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับสูงได้ตลอดเวลา” (ผู้บริหารระดับสูง)

“ไม่มีการจูงใจพนักงานแม้ว่าให้สวัสดิการและผลตอบแทนค่อนข้างเหมาะสมกับเนื้องาน แต่ในบางครั้งบางสภาพแวดล้อมในการทำงานก็ทำให้ต้องกลับมาทบทวนว่าสิ่งที่ได้มานั้นคุ้มไหมกับสุขภาพจิตที่เสียไป อัตราการลาออกค่อนข้างสูงเหตุผล คือ 1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (หัวหน้า/เพื่อนร่วมงาน) 2) เนื้องานไม่ตรงกับตอนที่ประกาศรับสมัคร 3) ค่าตอบแทน” (พนักงาน)

จากข้อมูลแม้ว่าส่วนใหญ่มีความพอใจกับการดูแลของบริษัทแต่พบว่ามีบางส่วนที่มองว่าบริษัทยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับพนักงานเท่าที่ควร โดยไม่มีแรงจูงใจเพื่อให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรดังนั้นปัจจัยนี้จึงมีความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership ในระดับปานกลาง

ปัจจัยข้อที่ 6 ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)

การที่ผู้นำองค์กรปฏิบัติตัวเป็นหนึ่งในผู้บริหารระดับสูงโดยไม่ปฏิบัติตัวเป็นเหมือนผู้นำระดับสูงที่มีบทบาทจนมากเกินไป โดยคุณลักษณะของผู้นำระดับบริหารจะการทำงานเป็นทีม และผู้นำองค์กรจะมีบทบาทเป็นผู้พูดหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายเพื่อกำหนดกลยุทธ์และนำทีมไปสู่ความสำเร็จ จากการสัมภาษณ์พบว่ามีผู้นำที่มีลักษณะการมีอำนาจเด็ดขาดแต่เพียงผู้เดียวโดยไม่มีการกระจายอำนาจไปสู่ชั้นที่รองลงมา โดยจะทำหน้าที่เป็นแค่คนสั่งการและอนุมัติเท่านั้น ในขณะที่มีบางส่วนที่ให้ข้อมูลว่ามีผู้นำที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของทีมแล้วทำหน้าที่ให้คำแนะนำและกระจายอำนาจให้มีการตัดสินใจก่อนแล้วจึงทำหน้าที่ตัดสินใจในขั้นสุดท้ายในระดับที่เป็นกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งผู้นำในลักษณะนี้จะเข้าใจสถานการณ์และการทำงานของพนักงาน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“หัวหน้าจะวางตัวเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของทีม ช่วยแนะนำแนวทางการแก้ปัญหาและบางเรื่องที่เป็นเรื่องใหญ่ก็จะออกไปช่วยแก้ปัญหา” (ผู้บริหารระดับสูง)

“ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจแต่เพียงผู้เดียว ทุกเรื่องต้องผ่านการอนุมัติจากเขา เรื่องต่างๆ เรามีหน้าที่รายงานแต่จะไม่ได้ลงรายละเอียดหน้างาน” (ผู้บริหารระดับสูง)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าเป็นลักษณะผู้นำองค์กรที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในระดับปานกลางแต่ไม่น้อยกว่า 50%

ปัจจัยข้อที่ 9 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)

จากการสัมภาษณ์พบว่ามิกกลุ่มที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอโดยมีการพัฒนาระบบเพื่อให้การทำงานมี

ประสิทธิภาพมากขึ้น มีการสร้างทีมผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรจนสำเร็จ (จากข้อมูลปัจจัยที่ 21) นอกจากนี้ยังมีการปรับเปลี่ยนนโยบายเมื่อเห็นว่าตลาดมีการแข่งขันที่เปลี่ยนไป มีการปรับโครงสร้างบริษัทหรือมีการ Rotated พนักงานที่มีประสบการณ์ให้ได้เรียนรู้งานในส่วนอื่นเพื่อเป็นการฝึกฝน แต่พบว่ามีบางส่วนที่มองว่าบริษัทยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมและมียังไม่มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากนโยบายบริษัทและข้อจำกัดด้านเงินทุนหมุนเวียนที่ยังคงการทำงานรูปแบบเดิม

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มีการพัฒนาระบบเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ใช้ Digital Firm เพื่อความรวดเร็วในการทำงานและยกเลิกโทรศัพท์ตั้งโต๊ะเปลี่ยนใช้โทรศัพท์มือถือ เพื่อความสะดวกของพนักงาน นอกจากนี้กำลังมีแผนปรับเปลี่ยนระบบอินเทอร์เน็ตโดยให้พนักงานสามารถเชื่อมต่ออีเมลบริษัทได้ทุกที่ผ่านระบบ WIFI เพื่อความสะดวกในการทำงาน” (ผู้บริหารระดับสูง)

“มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรอยู่ตลอดเวลาทั้งโยกย้ายทั้งปรับระบบการทำงานภายใน เปลี่ยนนโยบายเรื่องการตลาดและด้านการขายเพื่อรับมือกับการสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์การแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยจะมีมาตรการรองรับไว้เสมอ” (ผู้บริหารระดับสูง)

“การจะเปลี่ยนแปลงอะไรในบริษัทยังทำได้ยากอยู่ เมื่อผู้นำไม่เปลี่ยนนโยบายไม่ปรับจึงยังเป็นการทำงานแบบเดิมอยู่เท่าที่รู้ก็ยังไม่ได้มีแผนปรับเปลี่ยนระบบในตอนนี่” (ผู้จัดการ)

จากข้อมูลข้างต้นเป็นการดำเนินงานที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership ในระดับปานกลางที่ปรากฏหลักฐาน 50% โดยมีบางส่วนที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม

ปัจจัยข้อที่ 15 การตัดสินใจ (Decision making)

ตามแนวคิด Honeybee Leadership เป็นการให้การตัดสินใจร่วมกัน โดยผู้ที่ทำการตัดสินใจนี้ควรกระจายอยู่ในบริษัทซึ่งไม่ใช่เป็นการตัดสินใจที่อยู่ในระดับของผู้จัดการเพียงอย่างเดียวแต่เปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับสูงด้วย แม้ว่าจะเป็นการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์แต่จะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท

จากการสัมภาษณ์พบว่ามีการให้อำนาจในการตัดสินใจตามลำดับขั้น (Authorization Matrix) โดยมีขั้นตอนการให้อำนาจการตัดสินใจโดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและให้อำนาจการตัดสินใจในหน้าที่งานของตัวเอง แต่มีบางส่วนที่ให้ข้อมูลว่าบริษัทจำกัดการตัดสินใจแค่ระดับผู้จัดการเท่านั้น โดยไม่ได้สอบถามถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งความเห็นดังกล่าวสะท้อน

ให้เห็นว่าบริษัทไม่ได้เปิดโอกาสให้ตัดสินใจตามหน้างานแต่จะขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้บริหารเท่านั้น (จากข้อมูลปัจจัยที่ 6)

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“สามารถตัดสินใจในส่วนงานของตัวเองได้ ถ้าเป็นเรื่องราคาและยอดเงินที่บริษัทกำหนดตามลำดับชั้นใน (Authorization Matrix)” (ผู้จัดการ)

“พนักงานสามารถตัดสินใจหน้างานได้ตามความเหมาะสมและความถูกต้องตามเงื่อนไขบริษัท แต่จะต้องมีการรายงานให้หัวหน้างานรับทราบในการประชุมแผนกแต่ละครั้ง และหากเป็นเรื่องการบริหารงานในองค์กรการตัดสินใจส่วนใหญ่จะอยู่ที่ผู้บริหาร” (ผู้จัดการ)

“การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารเป็นหลัก เราเป็นเพียงคนรวบรวมรายงาน” (ผู้จัดการ)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าเป็นลักษณะการดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในระดับปานกลางแต่ไม่น้อยกว่า 50%

ปัจจัยข้อที่ 22 ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)

จากแนวคิด Honeybee Leadership ที่มองว่าความผูกพันของพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงาน โดยความผูกพันจะสะท้อนถึงความรู้สึกร่วมของพนักงานที่มีต่อบริษัทซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจกับสิ่งที่บริษัทดูแล (จากข้อมูลปัจจัยที่ 1,3,5) จึงทำให้รู้สึกว่ามีความผูกพันกับองค์กรโดยสามารถเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้ (จากข้อมูลปัจจัยที่ 18) ความเห็นส่วนนี้พบว่ามาจากกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีอายุงานในช่วง 5-10 ปี แต่มีผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนมองว่า ถึงแม้ว่าบริษัทจะให้ความสำคัญกับพนักงานและมีสวัสดิการที่ดีแต่ถ้ามีบริษัทอื่นที่ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่าและมีความท้าทายใหม่ๆเข้ามาก็สามารถลาออกจากบริษัทได้ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง (สอดคล้องกับข้อมูลปัจจัยที่ 5)

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“หัวหน้าดี ผลตอบแทนดี วัฒนธรรมองค์กรดี ทำงานกับบริษัทมาสิบกว่าปีแล้ว เลย์รู้สึกผูกพันและรักบริษัทที่มีทุกวันนี้เพราะทำงานกับที่นี่ตั้งใจว่าจะอยู่ช่วยงานจนเกษียณ” (ผู้จัดการ)

“รู้สึกว่าบริษัทมีความมั่นคงและดูแลพนักงานดีทำให้ยังทำงานที่นี่ แต่ก็คิดว่าอนาคตถ้ามีที่อื่นที่ดีกว่าและให้ผลตอบแทนมากกว่าก็ไปนะ” (พนักงาน)

4.3 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident)

เป็นการวิเคราะห์ที่พบว่ามีการดำเนินงานที่ปรากฏหลักฐานที่มีความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership น้อยกว่า 50% และผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนไม่ได้มีคำตอบในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจากการวิจัยพบว่ามีอยู่ 1 ปัจจัยคือ ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)

จากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทส่วนใหญ่มีการดำเนินธุรกิจที่มีผู้ถือหุ้น โดยมีการตอบแทนผู้ถือหุ้นตามเงื่อนไขที่ตกลงกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับผลประกอบการของบริษัทในแต่ละปี ทั้งนี้บริษัทส่วนใหญ่เป็นบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย โดยมีบริษัทแม่อยู่ในต่างประเทศส่วนใหญ่บริษัทลูกจะไม่ได้ทำการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย แต่มีการพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอกทำให้ในบางครั้งการกู้เงินจากแหล่งเงินทุนเพื่อนำมาบริหารงานทำให้บริษัทมีการคิดอัตราส่วนค่าใช้จ่ายเรื่องดอกเบี้ยเข้าไปกับราคาสินค้าด้วย บริษัทจึงต้องหาวิธีการจัดการเพื่อให้เสียดอกเบี้ยน้อยที่สุด ซึ่งให้เห็นว่าบริษัทเหล่านั้นยังไม่มีอิสระอย่างเต็มที่จากอิทธิพลของแหล่งเงินทุนแต่ก็ยังไม่ที่ปรากฏข้อมูลหลักฐานอย่างแน่ชัดในลักษณะของความเป็นอิสระจากตลาดการเงินหรืออิทธิพลจากภายนอกอื่นๆ (เช่น การแทรกแซงของรัฐมนตรีในหน่วยงานของรัฐหรือความต้องการจากธนาคารและผู้ให้กู้อื่น ในเรื่องของการมีอิสระทางการเงิน)

ดังนั้นจึงพบว่ารูปแบบการดำเนินงานที่กล่าวมาที่มีความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในระดับที่น้อยกว่า 50%

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทที่มีผู้ถือหุ้นแต่ไม่ได้เข้าไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แต่ก็ถือว่าผู้ถือหุ้นแต่ละส่วนก็คาดหวังค่าตอบแทนที่สูงขึ้นจากผลประกอบการของบริษัท โดยเฉพาะช่วงที่ธุรกิจขยายตัว ขาขึ้นและมีรุ่นใหม่ๆ ออกมา” (ผู้บริหารระดับสูง)

“บริษัทที่มีผู้ถือหุ้นหลายราย และผู้ถือหุ้นค่อนข้างมีอิทธิพลมาก เหมือนต่างฝ่ายต่างต้องตอบแทนกัน โดย CEO จะต้องบริหารให้มีรายได้ตามเป้า” (ผู้บริหารระดับสูง)

“บริษัทที่มีการกู้เงินจากแหล่งเงินทุนภายนอกมาบริหารจึงต้องคิดเรื่องการชำระค่าดอกเบี้ยต่างๆ ก็ต้องจัดการให้ดีแล้วยังมีการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์” (ผู้บริหารระดับสูง)

4.4 ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาหลักฐานของความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ผู้วิจัยไม่พบหลักฐานที่ไม่สามารถระบุได้ในการทำวิจัยครั้งนี้

4.5 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการในแต่ละปัจจัยของภาวะผู้นำยั่งยืนในข้างต้นสามารถสรุปดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ปัจจัย (Element)	Extent to conform				หลักฐาน (Evident)
	N/A	Least	Mod	Most	
1. การพัฒนาบุคลากร (Developing people)				√	บริษัทผู้ส่งมอบชิ้นส่วนมองว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่สำคัญมาก มีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นทางการตั้งแต่การฝึกอบรมด้านธุรกิจฝึกการปฏิบัติงานในขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานใหม่ โดยเน้นการฝึกสอนในขณะที่ปฏิบัติงาน (On-the-job training) และบางบริษัทมีแผนการอบรมพนักงานตาม role model ของบริษัทแม่ที่ต่างประเทศ
2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)				√	มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานในทุกระดับ โดยเฉพาะบริษัทที่มีสหภาพแรงงานจะมีการคำนึงถึงความสัมพันธ์ในระยะยาวและหลีกเลี่ยงข้อพิพาทและด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานจะมีลักษณะแบบพี่น้องพนักงานสามารถพูดคุยและปรึกษาหัวหน้าได้
3. การรักษาพนักงาน (Retaining staff)				√	ให้ความสำคัญกับพนักงานมากโดยไม่มีนโยบายไล่พนักงานออกแต่จะเป็นลักษณะการโยกย้ายให้ไปทำงานส่วนอื่นทดแทนตำแหน่งที่ว่างแทนและมีการจูงใจด้านผลตอบแทนที่ดี
4. การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)			√		บางส่วนมีการปรับเลื่อนขั้นพนักงานภายในซึ่งบริษัทมีแผนการเลื่อนขั้นที่ชัดเจนและบางส่วนมีการรับคนจากภายนอกเข้ามารับตำแหน่งผู้จัดการโดยยังไม่มีเงื่อนไขการคัดเลือกที่ชัดเจนแต่พิจารณาเรื่องของประสบการณ์เป็นหลัก

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

ปัจจัย (Element)	Extent to conform				หลักฐาน (Evident)
	N/A	Least	Mod	Most	
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)			√		ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในงานอย่างเต็มที่ มีกิจกรรมพิเศษให้พนักงานผ่อนคลายช่วงเทศกาล ดูแลเรื่องสวัสดิการที่ดี เข้มงวดเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน แต่บางส่วนยังรู้สึกว่ายังไม่มีแรงจูงใจทำงาน
6. ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)			√		บางส่วนมองว่าผู้บริหารระดับสูงไม่ปฏิบัติตัวเป็นเหมือนผู้นำที่มีบทบาทจนมากเกินไป แต่จะเป็นส่วนหนึ่งของทีมแต่มีบางส่วนมองว่าผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจแต่เพียงผู้เดียว ทุกเรื่องต้องผ่านการอนุมัติจากเขาเท่านั้น
7. จริยธรรม (Ethical behavior)				√	คำนึงถึงเรื่องจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มีการจัดอบรมและจัดทำคู่มือแจกให้พนักงานทุกคนเป็นการปลูกฝังจริยธรรมในการดำเนินการหากพนักงานพบเห็นความไม่ชอบธรรมสามารถแจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารได้
8. มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)				√	ให้ความสำคัญกับมุมมองในระยะยาวโดยจะมองไปถึงภาพอนาคตที่ต้องการมุ่งไปแล้วนำมากำหนดกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาวเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้สามารถรองรับการพัฒนาที่ยั่งยืนได้
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)			√		บางส่วนมองว่าบริษัทมีการพัฒนาระบบเพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตลอดแต่บางส่วนเห็นว่าการจะเปลี่ยนแปลงในบริษัทยังทำได้ยากเพราะผู้นำไม่เปลี่ยนและไม่มีการปรับนโยบายในการบริหารงาน

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

ปัจจัย (Element)	Extent to conform				หลักฐาน (Evident)
	N/A	Least	Mod	Most	
10. ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)		√			บริษัทส่วนใหญ่มีผู้ถือหุ้นและมีบางบริษัทที่มีการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทยโดยมีการพึ่งพาแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานซึ่งมีอิทธิพลการดำเนินงาน
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)				√	การรณรงค์ลดการใช้กระดาษและใช้รีไซเคิล แยกขยะและปิดไฟช่วงพัก ส่วนโรงงานผู้ผลิตมีการควบคุมการดำเนินงานตามมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม(ISO14100) ควบคุมสารปนเปื้อนตามประกาศกระทรวงอุตสาหกรรมโดยไม่ปล่อยมลพิษที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))				√	กำหนดเป็นนโยบายของบริษัทโดยวางแผนทำ CSR ประจำปี เช่น สร้างฝายกั้นน้ำในต่างจังหวัด, สร้างห้องสมุดร่วมกับชุมชน, ปลูกป่าชายเลน, บริจาคสิ่งของเพื่อช่วยผู้ยากไร้ และร่วมกับขยะรอบโรงงาน เป็นต้น
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)				√	คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายโดยรักษาคำมั่นสัญญากับลูกค้าเอื้อประโยชน์ต่อผู้ผลิต และตอบแทนผู้ถือหุ้นตามที่ตกลงกันได้
14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)				√	บริษัทมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ในองค์กรโดยทุกคนสามารถบอกได้ว่าวิสัยทัศน์ที่บริษัทจะมุ่งไปในทิศทางใด เช่น การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และการขยายตลาดไปในระดับสากล เป็นต้น
15. การตัดสินใจ (Decision making)			√		บางส่วนมองว่าบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความเห็นและให้อำนาจการตัดสินใจในหน้าที่งานของตัวเอง แต่มีบางส่วนที่จำกัดอำนาจการตัดสินใจแค่ระดับผู้จัดการเท่านั้น

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

ปัจจัย (Element)	Extent to conform				หลักฐาน (Evident)
	N/A	Least	Mod	Most	
16. การจัดการตนเอง (Self-management)				√	พนักงานจะมีการกำหนดแผนงานของตัวเอง (Action Plan) และรายงานผลตามแผนเวลาด้านกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยหัวหน้างานจะทำหน้าที่ให้คำปรึกษามากกว่าควบคุมสั่งการ
17. การทำงานร่วมกัน (Team orientation)				√	การดำเนินงานส่วนใหญ่เน้นการทำงานเป็นทีมโดยเป็นลักษณะการให้อำนาจการทำงานของทีม มีการประชุมเป็นทีมทุกสัปดาห์ ทัศนคติเกิดปัญหาสามารถปรึกษากันและช่วยกันแก้ไขปัญหาพร้อมกับแผนกที่เกี่ยวข้อง
18. วัฒนธรรม (Culture)				√	มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เช่น การยึดถือเรื่องความตรงต่อเวลา ยึดถือเรื่องความปลอดภัยด้านการผลิต นอกจากนี้พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะสอดคล้องกับเป้าหมายบริษัท เช่น บริษัทที่ต้องการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมผู้บริหารจะมีแนวคิดที่ล้ำสมัย มีลักษณะการตัดสินใจเร็วและตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลงถือเป็นค่านิยมหนึ่งที่พบ
19. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)				√	มีแบ่งปันประสบการณ์ทำงานร่วมกันควบคู่กับการให้ลงมือทำจริงในสถานที่ทำงานจริง และพนักงานสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลของส่วนงานที่ตนรับผิดชอบได้ นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมเรื่องของการให้ความรู้แก่คู่ค้าของบริษัทเพื่อเพิ่มคุณค่าให้องค์กร
20. ความไว้วางใจ (Trust)				√	ให้ความไว้วางใจในตัวพนักงานจึงเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน โดยหัวหน้าสามารถปล่อยให้พนักงานทำงานเองได้โดยไม่ได้เข้าไปควบคุม แต่จะมีการตรวจสอบโดยการประเมินผลงาน

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

ปัจจัย (Element)	Extent to conform				หลักฐาน (Evident)
	N/A	Least	Mod	Most	
21. นวัตกรรม (Innovation)				√	บริษัทส่วนใหญ่มองว่าอุตสาหกรรมยานยนต์ก้าวหน้าไปพร้อมกับเทคโนโลยีจึงเน้นการลงทุนด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเช่น การลงทุนนำเครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิต และตรวจสอบการผลิตด้วย Smart Dynamic, การอนุมัติงานแบบ Online แทน Manual และการวางแผนนำระบบ SAP, CRM, WMS มาใช้
22. ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)			√		พนักงานบางส่วนมีความพึงพอใจกับการทำงานที่บริษัทและไม่อยากลาออก แต่มีบางส่วนที่มองว่าแม้ว่าบริษัทดูแลดีแต่ก็พร้อมจะลาออกถ้ามีบริษัทอื่นที่ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่าและมีความท้าทายใหม่ในการทำงาน
23. คุณภาพ (Quality)				√	มีการควบคุมคุณภาพสินค้าและการส่งมอบสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละปี และมีการควบคุมระบบการทำงานภายใต้มาตรฐาน ISO เช่น ISO9001, ISO14001 และ ISO16949 เป็นต้น พนักงานส่วนใหญ่จะมีความพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าของบริษัท

Key: N/A=Unidentified, Least=Least Evident, Mod=Moderate Evident, Most= Most Evident

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยเป็นการศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนที่ทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยดำรงอยู่ได้ ผลการศึกษาพบว่าการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 23 ปัจจัย พบว่ามี 16 ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident) คือ การพัฒนาบุคลากร (Developing people), ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations), การรักษาพนักงาน (Retaining staff), จริยธรรม (Ethical behavior), มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment), ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility(CSR)), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business), การจัดการตนเอง (Self-management), การทำงานร่วมกัน (Team orientation), วัฒนธรรม (Culture), การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation) และ คุณภาพ (Quality) มี 6 ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident) คือ การวางแผนการสืบทอด (Succession planning), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff), ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change), การตัดสินใจ (Decision making) และความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) มี 1 ปัจจัยที่มีหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident) คือ ตลาดการเงิน (Financial markets orientation) และไม่พบว่ามีปัจจัยที่ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified) ในการทำวิจัยครั้งนี้

เมื่อเทียบกับงานวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าในด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Tycoons Worldwide Group Thailand (Kaewmeesri, 2014), Thai Construction Industry (Manajaroen, 2014) และ Haco Group (Sittipaneed, 2016) ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Thai Construction Industry (Manajaroen, 2014), Haco Group (Sittipaneed, 2016) และธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กลงในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง

(แช่ลิม, 2560) ด้านการรักษาพนักงาน (Retaining staff) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Tycoons Worldwide Group Thailand (Kaewmeesri, 2014), Thai Construction Industry (Manajaroen, 2014), Haco Group (Sittipaneed, 2016) และธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (แช่ลิม, 2560) ด้านการวางแผนการสืบทอด (Succession planning) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Haco Group (Sittipaneed, 2016), Health Shoes Enterprise (Rungruangmaitree, 2016) และธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (แช่ลิม, 2560) ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Haco Group (Sittipaneed, 2016) และ Daisin Die-Casting (Luevorasirikul, 2015) ด้านประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Tycoons Worldwide Group Thailand (Kaewmeesri, 2014), Health Shoes Enterprise (Rungruangmaitree, 2016) และธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (แช่ลิม, 2560) ด้านจริยธรรม (Ethical behavior) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Tycoons Worldwide Group Thailand (Kaewmeesri, 2014), Thai Construction Industry (Manajaroen, 2014) และธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (แช่ลิม, 2560) ด้านมุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Tycoons Worldwide Group Thailand (Kaewmeesri, 2014), Thai Construction Industry (Manajaroen, 2014) และ Haco Group (Sittipaneed, 2016) ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Haco Group (Sittipaneed, 2016) และธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (แช่ลิม, 2560) ด้านตลาดการเงิน (Financial markets orientation) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Daisin Die-Casting (Luevorasirikul, 2015) ซึ่งเป็นบริษัทในอุตสาหกรรมยานยนต์เหมือนกัน ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Tycoons Worldwide Group Thailand (Kaewmeesri, 2014) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Health Shoes Enterprise (Rungruangmaitree, 2016) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Thai Construction Industry (Manajaroen, 2014), Health Shoes Enterprise (Rungruangmaitree, 2016) และธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (แช่ลิม, 2560) ด้านบทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ

Thai Construction Industry (Manajaroen, 2014) และ Health Shoes Enterprise (Rungruangmaitree, 2016) ด้านการตัดสินใจ (Decision making) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Daisin Die-Casting (Luevorasirikul, 2015), Haco Group (Sittipaneed, 2016) และธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (แช่ลิม, 2560) ด้านการจัดการตนเอง (Self-management) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Thai Construction Industry (Manajaroen, 2014), Health Shoes Enterprise (Rungruangmaitree, 2016) และธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (แช่ลิม, 2560) ด้านการทำงานร่วมกัน (Team orientation) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Tycoons Worldwide Group Thailand (Kaewmeesri, 2014), Haco Group (Sittipaneed, 2016), Health Shoes Enterprise (Rungruangmaitree, 2016) และธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (แช่ลิม, 2560) ด้านวัฒนธรรม (Culture) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Tycoons Worldwide Group Thailand (Kaewmeesri, 2014), Thai Construction Industry (Manajaroen, 2014), Haco Group (Sittipaneed, 2016), Health Shoes Enterprise (Rungruangmaitree, 2016) และธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (แช่ลิม, 2560) ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Haco Group (Sittipaneed, 2016) ด้านความไว้วางใจ (Trust) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Tycoons Worldwide Group Thailand (Kaewmeesri, 2014), Haco Group (Sittipaneed, 2016), Health Shoes Enterprise (Rungruangmaitree, 2016) และธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (แช่ลิม, 2560) ด้านนวัตกรรม (Innovation) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Tycoons Worldwide Group Thailand (Kaewmeesri, 2014) ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Thai Construction Industry (Manajaroen, 2014) และด้านคุณภาพ (Quality) มีระดับความสอดคล้องในระดับเดียวกับการดำเนินธุรกิจของ Tycoons Worldwide Group Thailand (Kaewmeesri, 2014), Thai Construction Industry (Manajaroen, 2014), Haco Group (Sittipaneed, 2016), Health Shoes Enterprise (Rungruangmaitree, 2016) และธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (แช่ลิม, 2560)

จากการวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่ามีการใช้ภาวะผู้นำมาปฏิบัติในแนวทางที่นำไปสู่ความยั่งยืนโดยสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ทั้ง 23 ปัจจัยซึ่งทำให้ธุรกิจในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยดำรงอยู่ได้

5.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

การดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยมีสถานการณ์การแข่งขันที่สูง เทคโนโลยีการผลิตเป็นหัวใจในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันควบคู่ไปกับการบริหารงานในองค์กร ดังนั้นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาปัจจัยที่อยู่ในระดับความสอดคล้องปานกลาง (Moderate Evident) ให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ดังนี้

ด้านการวางแผนการสืบทอด (Succession planning) ควรจัดทำแผนการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพให้เกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อการรักษาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งเพื่อให้สามารถบริหารงานภายในองค์กรได้มีประสิทธิภาพในระยะยาว

ด้านประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team) ควรมีการกระจายอำนาจในการบริหารงานเพื่อความรวดเร็วในการตัดสินใจหรือแต่งตั้งผู้ช่วยที่คนในองค์กรให้การยอมรับโดยเป็นตัวแทนของทีมผู้บริหารที่สามารถเข้ามาให้คำปรึกษาและทำหน้าที่สนับสนุนทีมงาน

ด้านการตัดสินใจ (Decision making) ควรทำให้พนักงานรู้สึกมีพลังอำนาจในการตัดสินใจตามความรับผิดชอบของตนเองเพื่อช่วยเติมเต็มความต้องการด้านการได้รับการยอมรับในสังคมได้ตามทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐาน (Maslow's hierarchy of needs) และมีงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองและปัจจัยภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ (ทรงกลั่น, 2559)

ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) ควรพิจารณาปัจจัยอื่นร่วมด้วยที่ไม่ใช่ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการที่พนักงานพึงได้รับแต่ควรเพิ่มการตอบสนองปัจจัยความต้องการขั้นพื้นฐาน (Maslow's hierarchy of needs) นอกเหนือจากนี้ควรเพิ่มการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานซึ่งมีงานวิจัยของศรีจันทร์, ศรีทอง, และปัทมสิริวัฒน์ (2561) ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วยการเพิ่มทักษะความรู้ในการทำงาน สร้างการเติบโตของแรงงานในองค์กร ได้ค่าตอบแทนในการทำงานที่เหมาะสม มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานดีขึ้น ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) ย่อมทำให้มีความกระตือรือร้น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานมากที่สุด (ศรีจันทร์, ศรีทอง, และปัทมสิริวัฒน์, 2561)

ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) ควรพิจารณาทำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในประเทศไทยและนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อทดแทนการทำงานแบบเดิม รวมถึงส่วนของกร

พัฒนาการพัฒนาอาชีพและการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงเช่น การโอนย้ายงาน (Rotation) และการพัฒนาตามแผนการพัฒนาบุคคล (Individual Development Plan) ทั้งนี้ควรทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรตามแนวคิดทฤษฎี Kotter's Change 8 Steps

ในด้านตลาดการเงิน (Financial markets orientation) ควรมีการทบทวนถึงอิทธิพลภายนอกที่อาจมากระทบกับความมั่นคงของบริษัท แม้ว่าปัจจัยนี้จะไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ในทันทีเหมือนปัจจัยอื่นๆ ในข้างต้นแต่หากบริษัทมีการทบทวนและวางแผนที่ดีก็จะช่วยเพิ่มการมีอิสระด้านการตัดสินใจในการบริหารงานได้ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ที่เน้นว่าบริษัทที่มีความยั่งยืนจะสามารถจัดการและสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของตลาดหุ้นหรือบุคคลภายนอกที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความยั่งยืนขององค์กรตนเอง (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a)

นอกจากนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะด้านคุณภาพ (Quality) เพิ่มเติมนอกเหนือจากการรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดีแล้ว ควรให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพของบุคลากรในบริษัทด้วย ซึ่งพบข้อมูลสนับสนุนของสถาบันยานยนต์โดยกระทรวงอุตสาหกรรม (แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ปี พ.ศ. 2555-2559) ได้ระบุถึงปัญหาในอุตสาหกรรมยานยนต์ว่ามีบุคลากรเพียงพอในเชิงปริมาณแต่ยังขาดในเชิงคุณภาพ นอกจากนี้ยังพบว่าขาดการพัฒนาผู้ผลิตชิ้นส่วนให้มีศักยภาพในการผลิต บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง บัณฑิตใหม่ขาดประสบการณ์ตรง กลไกการทำวิจัยและพัฒนาที่มีประสิทธิผลอยู่ในระดับที่ต่ำมากจึงเป็นที่มาของการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 2 เรื่องความเป็นเลิศในด้านการพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development) มีเป้าหมายในการยกระดับความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มสูงขึ้น ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) มีเป้าหมายที่จะสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจผ่านการพัฒนานวัตกรรมวิจัยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสามารถเพิ่มคุณค่าของธุรกิจ ทั้งด้านการผลิตสินค้า และบริการที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (สถาบันยานยนต์, 2560) ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ควรมีการพิจารณาเพื่อการนำไปสู่การเพิ่มความยั่งยืนแก่องค์กรในระยะยาวได้

5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัย (Limitations)

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 15 คนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเล็กโดยอาจไม่สามารถเป็นตัวแทนของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยทั้งหมดได้
2. กลุ่มตัวอย่างบางคนมีข้อจำกัดทางด้านความรู้และความเข้าใจในการทำงานทำให้การถามในเชิงลึกแบบเปิดกว้างนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนไม่เข้าใจคำถามและตอบในประเด็นอื่น

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้นเพื่อให้เห็นข้อมูลรอบด้าน เช่น กลุ่มลูกค้า ผู้ผลิต และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
2. การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในหลายบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกันมากขึ้นเพื่อให้เห็นข้อมูลภาพรวมของทั้งอุตสาหกรรม
3. การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติเพื่อความแม่นยำในการประเมินผล



บรรณานุกรม

- Adamson, D.F., & Andrew, J. (2007). *The Blue Way: How to profit by investing in a better world*. New York: Simon & Schuster.
- Avery, G.C. (2005). *Leadership for sustainable Futures; Achieving Success a Competitive World*. Chltenham, UK and Northampton, MA: Edward Elgar.
- Avery, G.C. & Bergsteiner H. (2010). *Honeybee & Locust: The business case for Sustainable Leadership*. New South Whale, Australia: Allen & Unwin.
- Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance, *Strategy & Leadership*, vol. 39, no.3, pp.5-15
- Avery, G.C., & Bergsteiner, H. (2011a). *Sustainable leadership: Honeybees and locusts approaches: The business case for*. New York: Routledge.
- Avery, G.C., & Bergsteiner, H. (2011b). *How BMW successfully practices sustainable leadership principles*. *Strategy & Leadership*, 39(6), 11-18.
- Isarakankul, P. (2015). *Sustainable leadership in hotel and resort industry in Thailand*. College of management Mahidol University, Bangkok.
- Kantabutra, S., & Avery, G.C. (2006). Shared vision in customer and staff satisfaction: Relationship and their consequences. *Asia Pacific Journal of Economics and Business*, 4(5), 57-66.
- Kantabutra, S., & Avery, G.C. (2010). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37-45.
- Kantabutra, S., & Avery, G.C. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 36-56.
- Kantabutra, S. (2011). Sustainable Leadership in a Thai Healthcare Service Provider. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 24(1), 67-80.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kantabutra, S., (2012). 'Putting Rhineland and principles into practice in Thailand; Sustainable Leadership at Bathroom Design Company', *Global Business and Organizational Excellence*, pp. 5-20 61.
- Kantabutra, S. (2014). Sustainable Leadership at Thai President Foods. *International Journal of Business*, 19(2), 152-172.
- Kantabutra, S. & Avery, G.C.,(2011). 'Sustainable leadership at Siam Cement Group', *Journal of business Strategy*, vol. 32, no. 4, pp. 32-41.
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2013). Sustainable Leadership: Honeybee Practices at a Leading Asian Industrial Conglomerate. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 36-56.
- Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). Sustainable Leadership: Honeybee Practices at Thailand's Oldest University. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 19(1), 77-94.
- Kantabutra, S. & Suriyankietkaew, S., (2013). 'Sustainable leadership: Rhineland practices at a Thai small enterprise', *International Journal Entrepreneurship and Small business*, vol.19, no.1, pp.75-95.
- Manajaroen, K. (2014). Sustainable leadership: Honeybee practices at a Thai construction business. College of management Mahidol University, Bangkok.
- Nitipatathanapirak, R. (2014). Thailand Automotive Industry Situation and Master Plan. Thailand Automotive Institute. Retrieved 18 June 2018, from <http://www.sti.or.th>
- Luevorasirikul, N. (2015). *Sustainable Leadership: How to apply Honeybee Practice in Die-Casting Company*. (Master Degree). Retrieved 10 June 2018, from <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/index.php?keywords>
- Rungruangmaitree, R. (2016). Sustainable leadership: Honeybee practices in health shoes enterprise in Thailand. College of management Mahidol University, Bangkok.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Suriyankietkaew, S. (2015). *Leadership and Management Factors Predicting Performance Outcomes and organization sustainable in Thai SMEs: An Empirical Investigation*. (Doctoral Dissertation). Retrieved August 1, 2018, from <https://scholar.google.co.th/>
- Suriyankietkaew, S. (2016). Effects of sustainable leadership practices on customer satisfaction: Evidence from Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3)
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2014). Employee satisfaction and Sustainable Leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2014). Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 247-261.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G.C. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327-341.
- Vasundhara Rastogi (2018). Thailand's Automotive Industry: Opportunities and Incentives Thailand's-automotive-industry. Retrieved 5 June 2018, from <https://www.aseanbriefing.com/news/2018/05/10/thailands-automotive-industry-opportunities-incentives.html>
- Wongwiboonsat, K. (2015). *Sustainable leadership in rice mill industry in Thailand*. College of management Mahidol University, Bangkok.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage
- Yin, R. K. (2011). *Quality research from start to finish*. The Guilford Press, the United States of America.
- โครงการศึกษาผลกระทบและการกำหนดท่าทีไทยต่อการจัดตั้งเขตการค้าเสรีเอเชียตะวันออกเฉียง
อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 เมษายน 2561, จาก
[http://www.thaifita.com/ThaiFTA/Portals/0/File/Chapter%207%20-%20Auto
mobile%20\(4%20Nov%202005\).doc](http://www.thaifita.com/ThaiFTA/Portals/0/File/Chapter%207%20-%20Auto%20mobile%20(4%20Nov%202005).doc)
- จรัสศักดิ์ เขียววัชสกุล, ศิริวิทย์ กุลโรจนภัทร, นันทินา หาสุนทร (2560). ความพร้อมในการนำระบบ

บรรณานุกรม (ต่อ)

- การผลิตแบบอัตโนมัติมาใช้เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย, การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติครั้งที่ 9. P467. สืบค้นเมื่อ 3 สิงหาคม 2561, จาก <https://scholar.google.co.th/> ชนิกานต์ ปรีขวงรวงศ์ (2559). แนวโน้มการจัดซื้อชิ้นส่วนในประเทศของผู้ผลิตรถยนต์รายหนึ่ง. (ปริญญามหาบัณฑิต), สืบค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2561, จาก <https://library.tu.ac.th/e-thesis>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย (2560). รายงานนโยบายการเงิน ธันวาคม 2560. สืบค้นเมื่อ 27 มิถุนายน 2561, จาก <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/MonetPolicyKnowledge/Pages/default.aspx>
- ธนิต ตันติคมน์ (2560). กลยุทธ์และโครงการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบอูมิเนียมเพื่อการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ กรณีศึกษา ผู้ผลิตรถยนต์รายหนึ่ง. (ปริญญามหาบัณฑิต). สืบค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2561, จาก <https://library.tu.ac.th/e-thesis>
- บงกช อนุโรจน์ (2560). แนวโน้มการลงทุนญี่ปุ่นในไทย, Thailand Board of Investment. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2561, จาก <http://www.taia.or.th/Contact/>
- ปรีชา ค้างน้อย (2017). ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทยสู่การเป็นฐานการผลิตที่สำคัญของภูมิภาคอาเซียน. วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์, 2(2), 148. บทความย้อนค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2561, จาก 10.14456/jrgbsrangsit.2017.11
- พรประสิทธิ์ เค้นโมฬี (2548). การบริหารการจัดซื้อของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์. (ปริญญามหาบัณฑิต), สืบค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2561, จาก <https://library.tu.ac.th/e-thesis>
- พัฒนา ศรีจันทร์, ชาคริต ศรีทอง และ ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ (2561). การเติบโตของแรงงานในองค์กรและการพัฒนาสมรรถนะ ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการ 2561. สืบค้นเมื่อ 21 สิงหาคม 2561, จาก <https://scholar.google.co.th/>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สถาบันยานยนต์ กระทรวงอุตสาหกรรม (2555). *แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ปี พ.ศ. 2555 – 2559*, สืบค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2561, จาก <http://www.thaiauto.or.th/>
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (2561). *รายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2560 และแนวโน้มปี 2561*. สืบค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2561, จาก www.oie.go.th
- สมประวิณ มันประเสริฐ (2018). *เจาะอนาคตอุตสาหกรรมไทย: อุตสาหกรรมรถยนต์*, สืบค้นเมื่อ 4 มิถุนายน 2561, จาก <https://www.krungsri.com/bank/th/plearn-plearn/thai-car-industry-forecast.html>
- อนุชิต ทรวงกลิ่น (2559). *ความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้ความสามารถของตนเองและภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์*. (ปริญญามหาบัณฑิต). สืบค้นเมื่อ 5 สิงหาคม 2561, จาก <https://scholar.google.co.th/>





ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบริษัทในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ตามปัจจัยของ Honeybee Leadership ได้ข้อมูลดังนี้

ปัจจัยข้อที่ 1 การพัฒนาบุคลากร (Developing people)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
ผู้บริหาร ระดับสูง	1 บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมากเพราะธุรกิจเราเกี่ยวข้องกับเทคนิคและเรื่องเทคโนโลยี การฝึกฝนความชำนาญให้พนักงานหรือการเสริมสร้างจุดที่พนักงานยังมีทักษะที่อ่อนอยู่นั้นคือสิ่งที่ผมทำมาตลอด
	2 มีการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมทั่วไปที่พนักงานต้องรู้เพิ่มตามอายุงาน และหลักสูตรเฉพาะทางแล้วแต่ส่วนงานนั้นๆ
	3 การพัฒนาทักษะคนเป็นเรื่องที่บริษัทให้ความสำคัญมาก โดยบริษัทมีแบบแผนที่เป็นรูปธรรมและมิงบประมาณที่จะทำการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้โดยจ้างหน่วยงานจากภายนอกเข้ามาสอน โดยเฉพาะเรื่องของการพัฒนาทักษะของผู้จัดการ
	4 พนักงานสามารถเสนอคอร์สที่อยากเรียนและคิดว่าเป็นประโยชน์กับการทำงานให้หัวหน้างานพิจารณาและอนุมัติ แล้วนำไปยื่นให้ฝ่ายบุคคล
	5 บริษัทให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงาน ถ้ามี New Model ใหม่ๆ ก็จะส่ง Project Leader ไป Training ที่บริษัทแม่ที่ญี่ปุ่นตลอด
ผู้จัดการ	1 มีการส่งไปดูงานที่บริษัทคู่แข่งหรือบริษัทอื่นๆ การลงคอร์สฝึกอบรมต่างๆที่ภาครัฐและภาคเอกชนจัดขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะมีการฝึกอบรมภายในบริษัท
	2 บริษัทมีการส่งไปอบรมกับกรมและกระทรวงต่างๆซึ่งบริษัทขนส่งจะเน้นประสานงานร่วมกับหน่วยงานในการนำเข้าและส่งออก
	3 ส่งพนักงานเข้าร่วมหลักสูตรที่ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรซึ่งบริษัทได้จัดสรรขึ้นตามความเหมาะสม โดยจะดูว่าระดับไหนควรเข้าร่วมแต่ถ้าเป็นเรื่องของเทคนิคก็จะกระจายตามอายุงาน
	4 มีการกำหนดแผนให้กับพนักงานทุกคนเกี่ยวกับการอบรมตามหลักสูตรของบริษัททั้งภายในและภายนอกและมี Training ตาม Level ของพนักงานทุกปี

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
	5 เป็น Role model จากบริษัทแม่โดยกำหนดเป็นแผนประจำปีซึ่งระดับผู้จัดการส่วนงานต้องได้รับการ Training 4 ครั้งต่อปี
	6 บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมาก โดยมีแผนการอบรมอย่างต่อเนื่องตั้งแต่รับพนักงานเข้ามา เราจะฝึกฝนให้ความรู้กับเขา จนเขาเก่งในสายงานตัวเอง โดยจะพัฒนาให้ความรู้ต่อเนื่องเพื่อเพิ่มทักษะตามระดับ
	7 บริษัทแม่กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเอาไว้ ส่วนถ้าจะมีการนำเสนอเพิ่มเติมผู้จัดการก็เสนอประธานที่ไทยได้
พนักงาน	1 บริษัทเน้น On-the-job-training โดยให้เห็นหน้างานจริง สถานที่จริง และลงมือทำจริงๆ ซึ่งช่วยให้เข้าใจระบบการทำงานมากขึ้น โดยเฉพาะเรื่องรายละเอียดสินค้าที่มีความซับซ้อนในชิ้นส่วนรถยนต์
	2 บริษัทมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยเน้นเรื่องของ On-the-job training และมีการจัด Training เป็นประจำทุกปีให้กับพนักงานในแต่ละระดับ ฝ่ายบุคคลจะมีการสอบถามพนักงานว่าอยากเรียนอะไรแล้วเอาเสียงส่วนใหญ่ไปจัดหา Course มาให้ ถ้านอกเหนือจากนั้นก็สามารเสนอให้หัวหน้างานพิจารณาและอนุมัติแล้วนำไปยื่นให้ฝ่ายบุคคลได้
	3 บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนมาก โดยบริษัทมีการจัดทำแผนการ Training ประจำปีว่าพนักงานแต่ละระดับควรรู้อะไรบ้างเป็นการส่งเสริมการทำงานให้เรา ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีนะที่บริษัทให้การสนับสนุน

ปัจจัยข้อที่ 2 ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
ผู้บริหารระดับสูง	1 มีความสำคัญการในการร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งมีผลต่อการทำงานมาก ในการกระจายงาน และในการทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
	2 ความสัมพันธ์ที่ดีช่วยให้มีความเป็นหนึ่งเดียวกันมากขึ้น ทำให้การทำงานรวดเร็วในกรณีที่มีปัญหาทางแผนกต่างๆ ก็ให้ความร่วมมือกันทำให้การแก้ปัญหาง่ายขึ้น
	3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจ ซึ่งกันและกันและได้รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างใกล้ชิด และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
4	ความสัมพันธ์ภายในองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ทำงานภายในองค์กรสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่น มีผลอย่างยิ่ง ถ้าหากมีความไม่เข้าใจกันระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องก็อาจทำให้เกิดปัญหาในการทำงานได้ เช่นกัน ถ้าหากเพื่อนร่วมงานไม่เข้าใจไม่ร่วมมือช่วยเหลือกัน การทำงานก็จะลำบาก
	ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรช่วยให้การทำงานราบรื่น ซึ่งมีความสำคัญสูงมากในการทำงานร่วมกัน ช่วยให้การประสานงานราบรื่น ทำเรื่องยากที่หาข้อสรุปไม่ได้ให้เป็นเรื่องง่ายได้
ผู้จัดการ	1 ความสัมพันธ์มีผลต่ออารมณ์ ความรู้สึกต่อผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์ดีทำให้การทำงานและระบบงานราบรื่นมากกว่าปกติ ความสัมพันธ์แย่ ทำให้การทำงานและระบบงานด้อยประสิทธิภาพได้
	2 บรรยากาศการทำงานภายในบริษัทดีนะคนไม่มีเรื่องขัดแย้งกัน โดยเฉพาะลูกน้องผม ถ้าทำงานด้วยกันไม่ได้ผมก็คงแย่ แต่เพราะอยู่กันแบบพี่กับน้องเลยสบายใจ
	3 บริษัทไม่ค่อยมีช่องว่างในการทำงานคือลูกน้องก็กล้าที่จะคุยกับเรา บางครั้งก็คุยทั่วไปก็ไม่ได้มีพิธีรีตองอะไรเพราะงานก็เครียดอยู่แล้ว ความสัมพันธ์ที่ดีช่วยให้มีความเป็นหนึ่งเดียวกันมากขึ้น ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ
	4 ความสัมพันธ์กับพนักงานดีนะ บริษัทกับสหภาพแรงงานก็ตกลงกันได้ แม้ว่าในบางครั้งจะต้องยื่นข้อเสนอแล้วคุยกันยาว มีการประท้วงด้วยบางปีจนต้องหยุดการผลิตแต่สุดท้ายก็สามารถตกลงเรื่องผลตอบแทนและสามารถหาทางออกร่วมกันได้
	5 ความสัมพันธ์กับบุคลากรในบริษัทเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้เกิดการจัดการงานที่ดีและสำเร็จได้เร็วยิ่งขึ้น สามารถทำเรื่องยากที่หาข้อสรุปไม่ได้ให้เป็นเรื่องง่ายได้ บริษัทมีการจัดกิจกรรมเพื่อสานสัมพันธ์คนในองค์กรด้วย
	6 ความสัมพันธ์กับหัวหน้าเป็นเหมือนพี่น้องมากกว่าหัวหน้ากับลูกน้อง สามารถพูดคุยและปรึกษาหัวหน้าได้ตลอด และบางครั้งเขาก็เดินมาทักทายและพูดคุยกับเราโดยตรง เราารู้สึกดีนะ
	7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและคนที่ทำงานมีผลกระทบกับการทำงานถ้าความสัมพันธ์ดีก็ร่วมมือกันได้ ตอนนี้เราทำงาน ได้กับทุกฝ่ายก็โอเคครับ

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
พนักงาน	1 ความสัมพันธ์กับหัวหน้าเป็นเหมือนพี่น้องมากกว่าหัวหน้ากับลูกน้อง สามารถพูดคุยและปรึกษาหัวหน้าได้ตลอด และบางครั้งเขาก็เดินมาทักทายและพูดคุยกับเราโดยตรง เราก็รู้สึกดีนะ
	2 เป็นเรื่องที่สำคัญเพราะสามารถช่วยกันคิดวิเคราะห์และช่วยกันแก้ไขปัญหาเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้เกิดการจัดการงานที่ดีและสำเร็จได้เร็วยิ่งขึ้น
	3 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทกับสภาพแรงงานทำให้เกิดความร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ในแต่ละปี ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก แม้ว่าบางปีจะมีการต่อรองอย่างเข้มข้นในเรื่องผลตอบแทนที่บริษัทเสนอให้กับสิ่งที่สภาพร้องขอแต่สุดท้ายก็สามารถตกลงกันได้ทั้งสองฝ่าย

ปัจจัยข้อที่ 3 การรักษาพนักงาน (Retaining staff)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
ผู้บริหารระดับสูง	1 รับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของพนักงานในทุกระดับ และให้ความสำคัญต่อพนักงานอย่างเหมาะสมและเท่าเทียม ปรับฐานเงินเดือน ตามความเหมาะสมและตามศักยภาพของพนักงานแต่ละบุคคล
	2 บริษัทไม่มีนโยบายไล่ออก จะพยายามรักษาคนไว้เพื่อรองรับช่วงที่มีการผลิตที่เพิ่มขึ้น พวกเขาคือฟันเฟืองที่ทำให้บริษัทอย่างเราขับเคลื่อนไปได้
	3 บริษัทพยายามให้การอบรมและรักษาคนที่มีความทักษะด้วยการ feedback การทำงาน และจะถามลูกน้องตอนประเมินทุกครั้งมีปัญหาอะไรและต้องการให้ช่วยเหลือด้านไหนบ้าง เพราะเราคิดว่าบริษัทไม่มีการเอาคนออกอยู่แล้ว
	4 การรักษาพนักงานทำได้ที่ซัดคือบริษัทห่วงใยในความต้องการพนักงานในแง่ของการจูงใจจะรักษาคนที่ฝีมือและรู้งานในด้านยานยนต์มากกว่าปี
	5 พนักงานทุกคนมีค่าสามารถทำให้บริษัทมีรายได้นะในความคิดผม การรักษาพนักงานในตอนที่มีโมเดลใหม่ๆ เข้ามาเป็นช่วงที่การผลิตเพิ่มขึ้นยอดขายเพิ่มความช่วยเหลือและความเต็มใจที่คนพนักงานทุกคนคือแรงผลักดันสำคัญที่บริษัทให้ความสำคัญ เราจึงรักษาเขาไว้ด้วยการดูแลด้านสวัสดิการและปั้นคนเก่งๆ

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
ผู้จัดการ	1 บริษัทไม่มีนโยบายไล่พนักงานออก เพราะกว่าจะหาพนักงานที่เข้ากับบริษัทได้ และสอนจนเก่งต้องใช้เวลาและต้นทุนสูง เราถือว่าพนักงานมีคุณค่า โดยเฉพาะ Know-How ที่เขามีซึ่งบริษัทพยายามรักษาพนักงานในทุกระดับ โดยจงใจด้านผลตอบแทนอื่นๆด้วย
	2 บริษัทรักษาพนักงานด้วยการจงใจในการทำงานและโปรโมท
	3 ความสัมพันธ์กับพนักงานดีนะ บริษัทกับสหภาพแรงงานก็ตกลงกันได้ แม้ว่าในบางครั้งจะต้องยื่นข้อเสนอแล้วคุยกันยาว มีการประท้วงด้วยบางปีจนต้องหยุดการผลิตแต่สุดท้ายก็สามารถตกลงเรื่องผลตอบแทนและสามารถหาทางออกร่วมกันได้
	4 มีหลักสูตรการฝึกอบรม มีการประเมินเพื่อเลื่อนขั้น มีผลตอบแทนที่อยู่ในเกณฑ์ที่ดีว่าดี โดยส่วนตัวถ้าเทียบกับที่อื่นผมว่าบริษัทผมให้ความสำคัญเรื่องนี้มาก
	5 บริษัทจะไม่เชิญออก ถ้าไม่ทำผิดร้ายแรงด้านจริยธรรม ผิดกฎบริษัท หรือผิดกฎหมายต่างๆ
	6 ให้พนักงานมีการประเมินตัวเอง สามารถแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นและระบุสิ่งที่ต้องการกับหัวหน้างานได้ทุกเรื่องผมก็จะนำไปพิจารณาอีกที การพูดคุยแบบ Two-way ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถช่วยแก้ปัญหที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ทำให้เขารู้สึกดีกับบริษัทนะ
	7 ให้สวัสดิการที่ดีเพื่อตอบ โจทย์ความต้องการของพนักงานเท่าที่จะให้ได้และเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้า
พนักงาน	1 เพิ่มสวัสดิการในเรื่องของการปรับระดับให้พนักงานมากขึ้น พนักงานมีฐานเงินเดือนที่สูงขึ้นและให้ผลตอบแทนที่ค่อนข้างดีในด้านเงินเดือน โบนัส และสวัสดิการด้านอื่นๆ ในเรื่องของอัตราการลาออกคิดเป็น 10 % เหตุผลเพราะได้งานใหม่ที่ดีกว่า
	2 ให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีว่าดี โดยถือว่าบริษัทพยายามจงใจคนทำงานอย่างเรา ก็ตั้งใจว่าทำยาวๆ
	3 ให้พนักงานมีการประเมินตัวเอง สามารถแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นและระบุสิ่งที่ต้องการกับหัวหน้างานได้ทุกเรื่อง เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและช่วยแก้ปัญหที่เกิดขึ้น โดยทำให้พนักงานรู้สึกดีกับบริษัท

ปัจจัยข้อที่ 4 การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	
ผู้บริหาร ระดับสูง	1	ชั้นพนักงานมีทั้งสองแบบคือรับคนภายในและรับคนนอกเข้ามาซึ่งก็ขึ้นอยู่กับความจำเป็นในขณะเวลานั้นๆ ด้วยครับ ว่ามีบุคลากรเหมาะสมหรือไม่ โดยบริษัทจะมีการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจนและสามารถรู้ได้ว่าต้องทำอย่างไรถึงจะสามารถเลื่อนขั้นได้มันก็ต้องแสดงผลงานให้เห็นซึ่งบริษัทจะมีการประเมินโดยการวัด KPI และประเมินแบบเกรดควบคู่กัน
	2	ส่วนใหญ่จะพิจารณาคนภายในที่มีประสบการณ์ในด้านนั้นๆ เพื่อปรับขึ้นตำแหน่งผู้จัดการ โดยพิจารณาจากความสามารถ ความรับผิดชอบและความเป็นผู้นำในแง่ของการตัดสินใจและแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ ได้ดี แต่ในชั้นพนักงานจะมีการปรับเลื่อนขั้นโดยการสอบวัดความรู้ความสามารถเป็นข้อเขียนและการสัมภาษณ์
	3	มีการประเมินตาม Performance โดยมีการกำหนดชัดเจนว่าจะต้องมีประสบการณ์ทำงานกี่ปี และ Level ไหนถึงจะได้รับการพิจารณาให้ได้รับการปรับเลื่อนขั้นสูงขึ้น ทั้งนี้จะพิจารณาคณะภายในที่มีประสบการณ์เป็นหลัก และถ้าไม่มีใครเหมาะสมและช่วงนั้นมีคนลาออกแล้วขาดผู้จัดการก็จะรับคนนอกเข้ามา
	4	บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงานหากมีศักยภาพที่สามารถปรับเลื่อนขั้นได้บริษัทก็จะให้การสนับสนุน
	5	อายุงาน, แบบทดสอบ และแบบประเมินการบริหารภายในนั้น

ปัจจัยข้อที่ 5 การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	
ผู้บริหาร ระดับสูง	1	มีการดูแลในเรื่องผลตอบแทน โบนัสประจำปีและมีสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล และมีการจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ให้พนักงาน
	2	รับฟังความเห็นของพนักงาน และมีความเคารพซึ่งกันและกัน แลมี Outing หัวหน้าและลูกน้องเป็นประจำทุกปีนะครับ
	3	หัวหน้าให้ความสำคัญกับลูกน้องโดยให้ Report แต่ก็ให้คำแนะนำแนวทางการแก้ปัญหาและบางเรื่องที่เป็นเรื่องใหญ่ก็จะออกไปช่วยแก้ปัญหา
	4	บริษัทมีคนกว่าสามร้อยสวัสดิการดีนะแต่ก็มีคนออกเพราะต้องการเงินเพิ่ม

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
5	บริษัทจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมอย่างเต็มที่ที่สามารถนำเสนอแนวคิด ในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้นสามารถพูดคุยกับหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับสูงได้ตลอดเวลา
ผู้จัดการ	1 มีการประเมินความพึงพอใจของพนักงาน มีการจัดกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ มีการกระตุ้น และให้แรงจูงใจในการทำงานโดยผลตอบแทนที่เหมาะสม สวัสดิการทั่วไป ค่ารักษาพยาบาล โบนัสประจำปี วันลาหยุด ลาป่วย การขึ้นเงินเดือนประจำปี อัตราลาออก 5-10% ส่วนใหญ่มาจากการอยากเปลี่ยนสายงาน และปัญหาสุขภาพ
	2 ให้ความสำคัญมากเพราะถ้าเราดูแลเขาดี เขาก็ทำงานให้เราดี
	3 ให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 1 ให้ค่าตอบแทนตามกฎหมายกำหนด นอกจากนี้ยังให้พนักงานช่วยออกความเห็นในการประชุมอีกด้วย
	4 ประกันสุขภาพ ที่ได้ทำให้แก่พนักงาน ทุกคน พนักงานทุกคน มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนบริษัท
	5 เนื่องจากบริษัทเป็น โรงงานผลิตชิ้นส่วนบริษัทจึงเข้มงวดเรื่องความปลอดภัยในการทำงานมาก โดยมีอุปกรณ์ Safety เตรียมให้พนักงานและจะต้องใช้ทุกครั้ง
	6 ให้ความสำคัญกับพนักงานมาก เพราะอุตสาหกรรมยานยนต์ยิ่งถือว่าทรัพยากรด้านแรงงานคนสำคัญ โดยเปิด โอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและหากเกิดปัญหาสามารถแจ้งข้อร้องเรียน ไปยังหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับสูงได้ตลอดเวลา
	7 ตามความเหมาะสมเหมือนบริษัททั่วไป ปานกลาง สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน และการให้พนักงานมีส่วนร่วมค่อนข้างแย่มาก ไม่ค่อยสนใจความเห็นของพนักงาน ความปลอดภัย ก็อยู่ในระดับปกติ
พนักงาน	1 ไม่มีการจูงใจพนักงานแม้จะให้สวัสดิการและผลตอบแทนค่อนข้างเหมาะสมกับเนื้องาน แต่ในบางครั้งบางสภาพแวดล้อมในการทำงานก็ทำให้ต้องกลับมาทบทวนดูว่าสิ่งที่ได้มานั้นคุ้มไหมกับสุขภาพจิตที่เสียไป อัตราการลาออกค่อนข้างสูงเหตุผล คือ 1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (หัวหน้า/เพื่อนร่วมงาน) 2) เนื้องานไม่ตรงกับตอนที่ประกาศรับสมัคร 3) ค่าตอบแทน

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
2	บริษัทให้ผลตอบแทนที่ดีนะถ้าเทียบกับธุรกิจอื่น มีสวัสดิการที่ดี เช่น ค่าอาหาร ค่าเดินทาง ค่ารักษาพยาบาล เบี้ยชยัน มีโบนัสและมีการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี ส่วนกิจกรรมก็จะมี Company trip และมีกีฬาสีเพื่อให้พนักงานได้ผ่อนคลาย
3	ให้ความสำคัญในระดับปานกลางเนื่องจากจำนวนพนักงานที่สูงมาก อาจจะไม่สามารถลงรายละเอียดกับพนักงานทั้งหมดได้ สามารถเสนอแนะหัวข้อต่างๆได้ หลายช่องทาง สวัสดิการของพนักงานถือว่าอยู่ในระดับที่ดี

ปัจจัยข้อที่ 6 ประสิทธิภาพและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
1	เน้นการตัดสินใจที่รวดเร็ว หากเป็นเรื่องหน้างานจะถามความเห็นหัวหน้างานในส่วนนั้นและหากไม่เห็นด้วยจะชี้แจงเหตุผลว่าไม่เห็นด้วยเพราะอะไร และหากเป็นเรื่องการบริหารงานส่วนใหญ่จะตรวจสอบข้อมูลประกอบการตัดสินใจทุกครั้งและคำนึงถึงภาพรวมของบริษัท
2	ผมมีหลักการตัดสินใจจะเป็นกระบวนการที่มีเหตุและผลประกอบด้วย 7 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) ระบุปัญหา 2) ระบุเกณฑ์ในการตัดสินใจ 3) พิจารณาทางเลือก 4) วิเคราะห์ทางเลือก (Decision Analysis) 5) ระบุทางเลือกที่เหมาะสม 6) นำทางเลือกไปปฏิบัติ 7) ประเมินผล โดยมีการเตรียมข้อมูลเพื่อ Support การตัดสินใจ ซึ่งมีการกำหนดเขตแดนด้านต้นทุนเพื่อตัดสินใจ เช่น ต้นทุนระดับนี้จะต้องผ่านการตัดสินใจจากใครบ้างตาม Authorization Matrix
3	การกระจายนโยบายของฝ่ายบริหารลงไปสู่การปฏิบัติจริง (Policy Deployment หรือ Hoshin Kanri) โดยจะแบ่งเป็น 3 ระยะคือ ระยะสั้น, ระยะกลางและระยะยาว ซึ่งแต่ละระยะจะต้องจัดการและควบคุม เพื่อให้แต่ละส่วนสามารถปฏิบัติเพื่อนำไปสู่เป้าหมายองค์กรในทิศทางเดียวกัน (Alignment)
4	นำนโยบายของบริษัทมาแจกแจงสู่ส่วนงานที่รับผิดชอบและผลักดันให้พนักงานในสังกัดปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันตลอดจนร่วมแสดงความคิดเห็นต่างๆ โดยตัดสินใจตามความถูกต้องและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้นำทีม โดยหัวหน้าจะวางตัวเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของทีม ช่วยแนะนำแนวทางการแก้ปัญหาและบางเรื่องที่เป็นเรื่องใหญ่ก็จะออกไปช่วยแก้ปัญหา เขาจะเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงๆ

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
5	ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจแต่เพียงผู้เดียว ทุกเรื่องต้องผ่านการอนุมัติจากเขา เรื่องต่างๆ เรามีหน้าที่รายงานแต่จะไม่ได้ลงรายละเอียดหน้างาน และเป็นผู้นำ Policy จากบริษัทแม่มากระจายสู่งานปลีกย่อยเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามได้

ปัจจัยข้อที่ 7 จริยธรรม (Ethical behavior)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	
ผู้บริหาร ระดับสูง	1	มีการกำหนดข้อปฏิบัติในเรื่องบรรษัทภิบาลโดยมีระบบบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส และมีการอบรมให้พนักงานทุกปีว่าการกระทำใดที่สื่อในทางทุจริตเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงผลที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังมีระบบการร้องเรียน ให้พนักงานสามารถร้องเรียนได้กรณีที่ถูกกลั่นแกล้งหรือไม่ได้รับความเป็นธรรมจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน
	2	ยึดมั่นเรื่องจรรยาบรรณทางธุรกิจเป็นสำคัญ บริษัทจะต้องไม่มีเรื่องไม่โปร่งใส
	3	บริษัทให้ความสำคัญกับความซื่อตรงทั้งต่อลูกค้าและพนักงานเราไม่เอาเปรียบเขา
	4	จริยธรรมเป็นเรื่องที่บริษัทปลูกฝังกับพนักงานมาตลอด ทุกปีจะมีการอบรมเรื่องนี้มาตลอดเพื่อเน้นย้ำเสมอ
	5	ดำเนินธุรกิจบนความถูกต้องสามารถตรวจสอบได้ โดยในแต่ละปีจะมีการตรวจสอบจากภายในและจากหน่วยงานจากภายนอกเข้ามาตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามหลัก ISO หรือไม่ และบริษัทได้มีการอบรมเรื่องจริยธรรมให้พนักงานในทุกระดับอีกด้วย
ผู้จัดการ	1	บริษัทให้ความสำคัญเรื่องจริยธรรมในการดำเนินงานมาก โดยยึดบรรษัทภิบาลในการดำเนินงานและจะมีการอบรมให้พนักงานทุกปีเพื่อเน้นย้ำถึงลักษณะการทำงานที่สื่อไปในทางทุจริต เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงผลที่จะเกิดขึ้น และหากพนักงานรู้สึกว่าถูกกลั่นแกล้งหรือไม่ได้รับความเป็นธรรมในด้านต่างๆ ก็สามารถแจ้งข้อร้องเรียนได้หมด
	2	บริษัทยึดถือการทำธุรกิจที่โปร่งใสและได้กำหนดวงเงินในการรับและให้ของกับลูกค้าเพื่อไม่ให้เข้าข่ายการกระทำที่สื่อทุจริต โดยประธานบริษัทจะเป็นผู้อนุมัติ
	3	บริษัทมีกฎควบคุมอย่างเข้มงวดครับ หากว่ามีคนทำผิดวินัยบริษัทจะพิจารณาลงโทษโดยไม่มีข้อยกเว้น

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	
	4	กำหนดวงเงินในส่วนของการมอบของให้ลูกค้าไว้ชัดเจนเพื่อไม่ให้เข้าข่ายการกระทำที่ส่อทุจริต ซึ่งประธานบริษัทจะเป็นผู้อนุมัติ เช่น วงเงินไม่เกินสามพันบาท
	5	ดำเนินธุรกิจตามกฎหมายของประเทศนั้นๆ
	6	จริยธรรมของงานจัดซื้อ มีการอบรมเกี่ยวกับจริยธรรมของงานจัดซื้อทุกครั้งก่อนหยุดยาว
	7	ยึด ความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ภายใต้กฎหมาย และข้อกำหนด กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานทุกคน ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท
พนักงาน	1	เราทำงานบนระบบที่มีการซื้อขายผ่านการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยบริษัทมีเงื่อนไขควบคุมอย่างชัดเจน
	2	บริษัทตระหนักถึงการดำเนินธุรกิจบนความถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาล ทำธุรกิจภายใต้กฎหมายและไม่เอาเปรียบลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ตามข้อกำหนดของบริษัท
	3	ปลูกฝังให้คนมีจริยธรรม มีการอบรมทุกๆ ไป ปีละ 2-3 ครั้ง

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

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	
ผู้บริหารระดับสูง	1	ในระยะสั้นจะพุ่งเป้าไปที่การผลิตเป็นหลัก จะเน้นให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ 100% ส่วนระยะยาวจะเพิ่มศักยภาพทั้งในการผลิตและใน ส่วนงานสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น
	2	บริษัทให้ความสำคัญเรื่องแผนการดำเนินงานทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว โดยแผนระยะสั้นจะพุ่งเป้าไปที่ยอดการผลิตและยอดขายเป็นหลัก โดยสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ 100% และมีกำไรจากการดำเนินงาน และลงทุนด้านนวัตกรรมมากขึ้นเพื่อรองรับ New model ซึ่งแผนระยะสั้นนั้นจะมีการรายงานผลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย ส่วนแผนระยะยาวจะมีการทบทวนทุกปี
	3	การมองไปในอีกสอปีว่าเราจะอยู่ตรงไหน แล้วพิจารณาวางกลยุทธ์
	4	ให้ความสำคัญทั้งในส่วนแผนระยะสั้นและระยะยาว लेकर ตั้งเป้าหมายไว้

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
5	ให้ความสำคัญทั้งในส่วนแผนระยะสั้นเกี่ยวกับงบประมาณและยอดขายและแผนระยะยาวในเรื่องการกำหนดกลยุทธ์ช่วง 5-10 ปีข้างหน้า
ผู้จัดการ	1 โดยทำให้บรรลุได้ตามเป้าหมายทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว การวางแผนจำแนกตามกรอบเวลา (Time Frame) คือในระยะสั้น (Short term) จะมีการกำหนดการดำเนินการในกรอบเวลาภายใน 1 ปีหรือน้อยกว่านั้นจะเป็นรายไตรมาส โดยจะเป็นแผนการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ (Operation plans) เช่น แผนงบประมาณ และการประเมินผลการดำเนินงานตามที่วางไว้ เป็นต้น ระยะยาว (Long term) จะกำหนดการดำเนินการในกรอบเวลามากกว่า 3 ปีขึ้นไป จะเป็นลักษณะแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic plans) โดยเป็นแผนรวมทั้งองค์กรซึ่งจะต้องมีการทบทวนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์
	2 แผนระยะสั้นนั้นจะดำเนินการให้ได้ตามแผนที่วางไว้ในแต่ละเดือนและแต่ละปี ส่วนแผนระยะยาวจะกำหนดเป็นแผนการดำเนินงาน โดยบริษัทได้ให้ความสำคัญกับแผนทั้งสองส่วนคือถ้าจะไปให้ถึงแผนระยะยาวมันก็ต้องทำระยะสั้นให้ดีเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาว
	3 บริษัทมองภาพระยะยาวเป็นที่ตั้งแล้วมาตั้งแผนการขายในระยะสั้นครับ
	4 มีแผนระยะสั้น คือ Budget Plan และแผนระยะยาว 5 ปี โดยจะมีการทบทวนทุกๆ ครึ่งปีโดยมุ่งหวังเรื่องการเพิ่ม Market share
	5 ระยะสั้นต้องทำให้ได้และรายงานผลอย่างใกล้ชิด ส่วนระยะยาวจะติดตามการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ควรปรับแผนตรงไหนบ้างเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย
	6 สามารถรักษาระดับของยอดขายและผลกำไรให้เพิ่มในอัตราที่ดีต่อไปเรื่อยๆ สามารถครองส่วนแบ่งการตลาดได้แบบนี้ไปตลอด ระยะสั้นต้องทำก่อนและทำให้สำเร็จ ซึ่งจะส่งผลต่อแผนระยะยาวด้วยเช่นกัน
	7 สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในระดับสูงสุด บริษัทค่อนข้างให้ความสำคัญกับแผนระยะสั้นเป็นหลักก่อนในเรื่อง Bidding New model

ปัจจัยข้อที่ 9 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
ผู้บริหาร ระดับสูง	1 บริษัทจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอโดยนำระบบใหม่ๆ มาช่วยให้การทำงาน ถ้ามีนโยบายจากบริษัทแม่มาคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง (Change Leader Team) จะถูกส่งไป Training เพื่อเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ช่วยเหลือและควบคุมจนสำเร็จ
	2 มีการพัฒนาระบบเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ใช้ Digital Firm เพื่อความรวดเร็วในการทำงานและยกเลิกโทรศัพท์ที่ตั้งโต๊ะเปลี่ยนใช้โทรศัพท์มือถือ เพื่อความสะดวกของพนักงาน นอกจากนี้กำลังมีแผนปรับเปลี่ยนระบบอินเทอร์เน็ตโดยให้พนักงานสามารถเชื่อมต่ออีเมลบริษัทได้ทุกที่ผ่านระบบ WIFI เพื่อความสะดวกในการทำงาน
	3 มีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรอยู่ตลอดเวลาทั้งโยกย้ายทั้งปรับระบบการทำงานภายใน เปลี่ยนนโยบายเรื่องการตลาดและด้านการขายเพื่อรับมือกับการสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์การแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยจะมีมาตรการรองรับไว้เสมอ
	4 มีการโยกย้ายพนักงานทุกสี่ปีครึ่ง เพื่อพัฒนาทักษะคนรอบด้าน
	5 บริษัทยังไม่มีการลงทุนปรับเปลี่ยนอะไรอย่างเต็มที่เท่าที่ควร เพราะใช้งบประมาณที่สูง เรื่องที่จะเปลี่ยนอะไรต้องใช้เวลาและวางแผนนานครับ
ผู้จัดการ	1 การจะเปลี่ยนแปลงอะไรในบริษัทยังทำได้ยากอยู่ เมื่อผู้นำไม่เปลี่ยนนโยบายไม่ปรับจึงยังเป็นการทำงานแบบเดิมอยู่เท่าที่รู้จักยังไม่ได้มีแผนปรับเปลี่ยนระบบในตอนนี้
	2 บริษัทค่อนข้างเปลี่ยนแปลงอะไรแบบช้าๆ
	3 บริษัทมีการปรับเปลี่ยนนโยบายตลอดเวลาตามสถานที่เปลี่ยนไป
	4 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการองค์กร ช่วยให้การสื่อสารรวดเร็วมาก เปลี่ยนให้พนักงานใช้โทรศัพท์มือถือเลยครับ
	5 มีการนำเทคโนโลยีด้าน CRM มาใช้จัดการด้านข้อมูลลูกค้าซึ่งสะดวกมาก
	6 ทำตามการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบริษัท โดยมีการกำหนดแผนและมาตรการรองรับเสมอ
	7 พัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ๆเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมให้ทันทั่วทั้ง ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความไม่ประมาท

ปัจจัยข้อที่ 10 ตลาดเงินทุน (Financial markets orientation)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
ผู้บริหาร ระดับสูง	1 ส่วนใหญ่บริษัทในประเทศไทยที่มีบริษัทแม่อยู่ต่างประเทศก็จะดำเนินการตามบริษัทแม่โดยผู้บริหารจะสื่อสารกับผู้ถือหุ้นโดยตรง แต่ในประเทศไทยยังไม่มี การเข้าไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
	2 บริษัทมีการกู้เงินจากแหล่งเงินทุนภายนอกมาบริหารจึงต้องคิดเรื่องการชำระค่า ดอกเบี้ยต่างๆ ก็ต้องจัดการให้ดีแล้วจะมีการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
	3 บริษัทมีผู้ถือหุ้นแต่ไม่ได้เข้าไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แต่ก็ถือว่าผู้ถือหุ้น แต่ละส่วนก็คาดหวังค่าตอบแทนที่สูงขึ้นจากผลประกอบการของบริษัท โดยเฉพาะช่วงที่ธุรกิจขายสินค้าขึ้นและมีรุ่นใหม่ๆ ออกมา
	4 บริษัทมีผู้ถือหุ้นหลายราย และผู้ถือหุ้นค่อนข้างมีอิทธิพลมาก เหมือนต่างฝ่ายต่าง ต้องตอบแทนกัน โดย CEO จะต้องบริหารให้มีรายได้ตามเป้า”
	5 ไม่มีการลงทุนในลักษณะขายหุ้นกู้แต่จะเป็นการกู้เงินมาลงทุนมากกว่า

ปัจจัยข้อที่ 11 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
ผู้บริหาร ระดับสูง	1 โรงงานผลิตมีการควบคุมการดำเนินงานตาม ISO14100 โดยต้องไม่ปล่อยมลพิษ ออกไปทำลายสิ่งแวดล้อมทั้งภายในโรงงานและชุมชนบริเวณรอบโรงงาน และมีการตรวจสอบสารปนเปื้อนตามที่กระทรวงอุตสาหกรรมกำหนดด้วย
	2 เน้นย้ำเรื่องการไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม โดยควบคุมมลพิษอย่างเคร่งครัดครับ
	3 รณรงค์การใช้กระดาษรีไซเคิลเพื่อช่วยลดภาวะโลกร้อนที่เป็นกระแสดอนนี้ครับ
	4 ลดการใช้ทรัพยากรต่างๆ ประหยัดน้ำ ประหยัดไฟ และรณรงค์ให้ปิดเมื่อไม่ใช้
	5 สนับสนุนการปลูกต้นไม้เพื่อช่วยเพิ่มพื้นที่สีเขียวให้กับ โรงงานและเพื่อ สิ่งแวดล้อมที่ดีและควบคุมมาตรฐานการไม่ปล่อยของเสียออกนอกโรงงานเรา
ผู้จัดการ	1 รณรงค์ Paperless และแยกขยะเพื่อให้สามารถนำไปรีไซเคิลต่อได้
	2 ควบคุมสิ่งแวดล้อมโรงงานและบริเวณรอบโรงงานตามมาตรฐาน ISO14100 โดย จะมีการตรวจสอบประจำปี มีการตรวจสอบ เรื่องของสิ่งแวดล้อมในงาน อุตสาหกรรม
	3 มีการรณรงค์การแยกขยะภายในองค์กร และมีกิจกรรมปลูกป่าสร้างฝายกั้นน้ำ ร่วมกับภายนอกองค์กร

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	
	4	มีการจัดกิจกรรมให้พนักงานออกไปพัฒนาชุมชน โรงเรียน ปลูกต้นไม้ อยู่เสมอ
	5	สร้างนวัตกรรมสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม Reduce CO2, ลดการใช้กระดาษ
	6	ปลูกต้นไม้ ประหยัดพลังงาน และของใช้ต่างๆ นำของที่ใช้นิยมาได้กลับมาใช้ใหม่
	7	มีการจัดกิจกรรมกระจายความรู้เรื่องสิ่งแวดล้อมให้กับชาวบ้าน โดยรอบ มีการตั้งระบบป้องกัน เพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
พนักงาน	1	บริษัทมีการรณรงค์ลดการใช้กระดาษ (Paperless) ประหยัดน้ำ ประหยัดไฟ ลดการใช้พลังงาน และมีการแยกขยะเพื่อให้สามารถนำไปรีไซเคิลต่อได้ค่ะ
	2	มีการแยกขยะภายในโรงงาน และจัดการของเสียที่ได้มาตรฐานตามกฎหมายโรงงาน
	3	ประหยัดพลังงาน ปิดน้ำ ปิดไฟ ปิดแอร์ ตอนพักเที่ยง เพื่อลดการใช้พลังงาน

ปัจจัยข้อที่ 12 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	
ผู้บริหาร ระดับสูง	1	มี CSR ปลูกป่าและเก็บขยะบริเวณรอบโรงงานและให้ความร่วมมือกับชุมชนภายนอกที่มาขอความช่วยเหลือ
	2	บริษัทวางงบประมาณทำ CSR ทุกปีครบ ไม่มีปัญหาเรื่องนี้
	3	เรามีการออกไปทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน และหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอย่างสม่ำเสมอค่ะ
	4	มีการคำนึงถึงชาวบ้านที่อาศัยรอบโรงงาน เขาจะต้องไม่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของบริษัท
	5	ให้ความร่วมมือกับชุมชนและออกไปคืนกำไรสู่สังคมเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีกับบริษัทและทำให้คนในสังคมเห็นคุณค่าของบริษัทด้วยครับ
ผู้จัดการ	1	มีโครงการรณรงค์การขับขี่ปลอดภัยบนถนนอย่างต่อเนื่องและฝ่ายบุคคลมักจะมิกิจกรรมสร้างห้องสมุดและล่าสุดเราได้ให้พนักงาน ไปปลูกป่าชายเลน
	2	มี CSR เป็นปกติ มุ่งเน้นเรื่องนี้เสมอมา
	3	มีโครงการรณรงค์การขับขี่ปลอดภัยบนถนนอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมสร้างห้องสมุดและปลูกป่า
	4	จัดกิจกรรมรณรงค์เมาไม่ขับร่วมกับองค์กรภายนอก และมีกิจกรรมร่วมกับชุมชนในการปรับปรุงโรงเรียนในต่างจังหวัด ตลอดจนการบริจาคสิ่งของเพื่อส่งไปช่วยเหลือชุมชนที่ยากไร้

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
	5 CSR เราก็มีการปลูกป่า เก็บขยะบริเวณรอบ โรงงานและร่วมกับชุมชนภายนอก
	6 ให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยเป็นอันดับแรกและเรื่องสิ่งแวดล้อมเป็นอันดับรองลงมา
	7 ออกสร้างฝาย ทำห้องสมุด และบริจาคให้กับสังคมตามที่เห็นเหมาะสม
พนักงาน	1 มุ่งมั่นในการเป็นแบบอย่าง ของการพัฒนาคน เพื่อให้คนพัฒนาสังคม
	2 ส่งเสริมให้พนักงาน รับผิดชอบตนเองเบียดเบียนผู้อื่น
	3 มีกิจกรรมรณรงค์มาไม่จับร่วมกับองค์กรภายนอก ไปปรับปรุง โรงเรียนในต่างจังหวัดร่วมกับชุมชนและบริจาคสิ่งของเพื่อส่งไปช่วยชุมชนที่ยากไร้

ปัจจัยข้อที่ 13 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
ผู้บริหารระดับสูง	1 มีการดูแลลูกค้าที่ชัดเจน โดยมีหน่วยงานรองรับและในส่วนผู้ถือหุ้นก็จัดสันปันส่วนได้เป็นอย่างดีทำให้ลูกค้าพึงพอใจและให้ผลตอบแทนผู้ถือหุ้นตามผลประกอบการบริษัท เนื่องจากเป็นบริษัทมหาชนบริหารโดย CEO และผู้ถือหุ้นเป็นหลักจึงให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก
	2 มีนโยบายให้ทำงาน โปร่งใสกับลูกค้า รักษาความมั่นคงสัญญาในการส่งมอบสินค้าและบริการตามที่ตกลง และในเรื่องผู้ถือหุ้นมีการให้ผลตอบแทนผู้ถือหุ้นตามเงื่อนไข
	3 บริษัทมีการตอบแทนกำไรแก่ผู้ถือหุ้นตามเงื่อนไขที่กำหนด
	4 ทางเรามีการคำนึงถึงลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทนะ ไม่ได้มุ่งทำไรอย่างเดียว
	5 เน้นทำให้ลูกค้าพึงพอใจและให้ผลตอบแทนผู้ถือหุ้นตามผลประกอบการบริษัทหรือตามเงื่อนไขที่บริษัทกำหนด เนื่องจากเป็นบริษัทมหาชนบริหารโดย CEO และผู้ถือหุ้นเป็นหลักจึงให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก
ผู้จัดการ	1 บริษัทให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ไม่เคยเอาเปรียบเขา ผมสามารถพูดได้เต็มปากว่าเรามองอย่างรอบด้าน
	2 รักษาความสัมพันธ์อันดีโดยบริษัทจะมีกระเช้าไปให้เขาในโอกาสสำคัญเสมอ
	3 ผู้มีส่วนเสียเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำธุรกิจ เราไม่เคยมองข้ามผู้ที่เกี่ยวข้องและจะพยายามรักษามิตรภาพอันดีเพื่อเอื้อต่อการทำธุรกิจในระยะยาว
	4 ให้ความสำคัญเป็นธรรมกับบุคคลทุกภาคส่วน โดยยึดถือความซื่อตรงและการเอื้อประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
5	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญกับการดำเนินงาน ฉะนั้นเราจะหาโอกาสที่จะขอบคุณเขาเหล่านั้นเสมอ เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน การมอบของขวัญ ในโอกาสสำคัญ ตลอดจนถึงการประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้งที่มีบริษัทมีการปรับเปลี่ยนอะไรภายในองค์กรเพื่อเป็นการชี้แจงและทำความเข้าใจร่วมกันโดยไม่มี ความขัดแย้งภายหลัง
6	เราดูแลพนักงานอย่างดี เหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน นอกจากนี้ก็จะรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และผู้ผลิตเพื่อให้การดำเนินงานราบรื่น เป็นลักษณะต่างคนต่างตอบแทนกันและกัน
7	ให้ผลตอบแทนตามกำไรแต่ละปี ตามจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ ดูแลด้วยความเป็นธรรม พยายามรักษาผลประโยชน์ของทุกฝ่าย

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

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	
ผู้บริหาร ระดับสูง	1	ในอนาคตจะสร้างตลาดใหม่สำหรับรถยนต์รุ่นใหม่ โดยต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพปัจจุบันและตลาดโลก
	2	บริษัทมีการแจ้งเรื่องวิสัยทัศน์องค์กรกับบุคลากรเพื่อจะได้เข้าใจภาพที่บริษัทต้องการจะเป็น ต้องการจะมี และมุ่งหวังว่าจะต้องสำเร็จ
	3	บริษัทแม้มีการอัปเดตเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง เพราะคนทำงานต้องรู้และเข้าใจว่าบริษัทมีเป้าหมายอะไร
	4	ทุกคนจะรู้ว่าบริษัทต้องการมุ่งหวังไปในทิศทางไหน เราอยากจะเป็นผู้นำด้านการผลิตที่มีต้นทุนที่ต่ำและสามารถแข่งขันได้
	5	ธุรกิจนี้เรามีการวางแผนล่วงหน้ามากกว่าสี่ปี เพื่อให้ได้ New model ใหม่ๆ เสมอ
ผู้จัดการ	1	บริษัทแบ่งปันแผนในอนาคตให้ผู้จัดการทราบว่ามีทิศทางไว้ว่าจะไม่แข่งขันเรื่องราคาเป็นหลักแต่จะแข่งขันด้านนวัตกรรมและเครือข่ายบริษัท โดยใช้ Global strategy เลือกฐานการผลิตที่มีต้นทุนต่ำที่สุดและออกแบบเป็น Global Design
	2	การแข่งขันในตลาดรถยนต์เปลี่ยนไป ตอนนี้บริษัทญี่ปุ่นมีการเปิดรับผู้ผลิตรายใหม่มากขึ้นถ้าสามารถมีข้อได้เปรียบด้านนวัตกรรม, การออกแบบ และราคาที่แข่งขันได้

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
3	มีการสื่อสารกับพนักงานทุกปีว่าบริษัทมีเป้าหมายอย่างไรและจะก้าวไปสู่จุดไหน โดยส่วนตัวมองว่าบางกลยุทธ์ไม่สามารถไปสู่จุดนั้นได้ในเวลาอันใกล้
4	บริษัทแม่จะกำหนดนโยบายระยะยาวแลมีการแจ้งผ่านแผนเชิงยุทธศาสตร์ 10 ปี ซึ่งจะมีการประกาศทิศทางขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน พร้อมทั้งให้ผู้บริหารสะท้อนลงไปสู่แผนปฏิบัติการและปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องตามแต่ละส่วนงาน
5	ในอนาคตจะสร้างตลาดใหม่สำหรับรถยนต์ Model ใหม่ โดยต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพปัจจุบันและตลาดโลก
6	ยึดมั่นเรื่องการดำเนินธุรกิจด้วยความชอบธรรมด้วยกฎหมายและก้าวขึ้นมาเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนเทอร์โบและส่งออกมากที่สุดในเอเชีย
7	รับรู้ภาพในอนาคตที่บริษัทต้องการมุ่งไปคือเป็นผู้นำของรถยนต์นั่งส่วนบุคคล เป็นบริษัทที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยข้อที่ 15 การตัดสินใจ (Decision making)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
ผู้จัดการ	ให้อำนาจในการตัดสินใจตามลำดับชั้น (Authorization Matrix) โดยมีขั้นตอนการให้อำนาจการตัดสินใจ เช่นอนุมัติการสั่งซื้อตามจำนวนเงิน นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความเห็นและให้อำนาจการตัดสินใจในหน่วยงานของตัวเอง แต่ถึงต้องรายงานให้หัวหน้างานทราบ แต่ถ้าเป็นเรื่องใหญ่ที่มีผลกับภาพรวมของบริษัทเราสามารถแสดงความคิดเห็นได้แต่ท้ายที่สุดหัวหน้างานจะเป็นผู้ตัดสินใจ เพราะบางเรื่องหากเกิดปัญหาผู้จัดการจำเป็นจะต้องเข้ามารับผิดชอบด้วย
2	สามารถตัดสินใจใน Scope งานของตัวเองได้ ถ้าเป็นเรื่องราคาและยอดเงินที่บริษัทกำหนดตามลำดับชั้น (Authorization Matrix)
3	มีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจในส่วนของตนเอง แต่จะเป็นการเหมาะสมกว่าถ้ามีการตัดสินใจนั้นปรึกษาหัวหน้าตามบังคับบัญชา
4	เป็นการกระจายอำนาจ และมีอำนาจในแผนกที่ตนทำงานอยู่เป็นหลักอยู่ที่ผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบงาน ตัดสินใจด้าน logistics ได้เต็มที่

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
5	พนักงานงานสามารถตัดสินใจหน้างานได้ตามความเหมาะสมและความถูกต้องตามเงื่อนไขบริษัท แต่จะต้องมีการรายงานให้หัวหน้างานรับทราบในการประชุมแผนกแต่ละครั้ง และหากเป็นเรื่องการบริหารงานในองค์กรการตัดสินใจส่วนใหญ่จะอยู่ที่ผู้บริหาร
	6 การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารเป็นหลัก เราเป็นเพียงคนรวบรวมรายงาน
	7 ตัดสินใจได้ในส่วนที่รับมอบหมายเท่านั้น พนักงานสามารถตัดสินใจหน้างานได้ตามความเหมาะสมและความถูกต้องตามเงื่อนไขบริษัท แต่จะต้องมีการรายงานให้หัวหน้างานรับทราบในการประชุมแผนกแต่ละครั้ง และหากเป็นเรื่องการบริหารงานในองค์กรการตัดสินใจส่วนใหญ่จะอยู่ที่ผู้บริหาร แต่ถ้าเป็นเรื่องผลตอบแทนประจำปีนั้นสภาพแรงงานจะเข้ามามีบทบาทในการเสนอความเห็นเพื่อรักษาประโยชน์ให้กับพนักงาน ซึ่งจะเป็นการตัดสินใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย
พนักงาน	1 พนักงานไม่สามารถตัดสินใจอะไรได้ แม้แต่หน้างานตนเอง ก็จะต้องเป็นผู้จัดการเท่านั้น
	2 พนักงานในทุกภาคส่วน สามารถ แสดงความคิดเห็น ได้ในรูปแบบต่างๆ การตัดสินใจ มาจากการมีส่วนร่วมในทุกๆ ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องขององค์กร
	3 สามารถตัดสินใจเรื่องที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการซื้อขาย ส่วนด้านการเงินต้องผ่านหัวหน้าเท่านั้น

ปัจจัยข้อที่ 16 การจัดการตนเอง (Self-management)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
ผู้จัดการ	1 บริษัทมอบหมาย Target ว่าแต่ละปีต้องทำยอดขายได้เท่าไร โดยทุกคนต้องจัดการงานตนเองให้ได้ตามเป้าหมายโดยบริษัทจะเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ
	2 ดูแลด้านโลจิสติกส์ นำเข้า-ส่งออกทั้งหมด ประเมินการทำงานเกณฑ์ที่กำหนด และคุณภาพรวมการพัฒนาของงานและพนักงานซึ่งถ้าการทำงานปกติก็จะไม่มีปัญหาพนักงานจัดการได้แต่จะมีกรณีที่มีปัญหาที่เราต้องเข้าไปช่วยเหลือ
	3 พนักงานทุกคนจะมี Action Plan ของตนเองและสามารถจัดการงานตามแผนที่ตนเองวางไว้ โดยหัวหน้างานจะไม่ได้เข้ามาสั่งการ แต่จะทำหน้าที่ให้คำปรึกษา
	4 บริษัทมอบหมาย Target ว่าแต่ละปีต้องทำยอดขายได้เท่าไร โดยทุกคนต้องจัดการงานตนเองให้ได้ตามเป้าหมายโดยบริษัทจะเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
	5 ตามที่บริษัทเห็นเหมาะสม และมีกร rotate ทุกๆ 2-3 ปี Check PDCA every day, check OT ให้รับผิดชอบในส่วนที่มีความสำคัญและความยากเป็นอันดับต้นๆ –มีการกำหนดให้นำเสนอความคืบหน้าของงานอย่างต่อเนื่อง
	6 โดยรวมแล้วผมพอใจกับการจัดการการทำงานของคุณ้องทุกคน เขาทำได้ดี
	7 มีการประเมินผล มีการตรวจสอบคุณภาพของงานที่ได้รับมอบหมาย
พนักงาน	1 พนักงานทำงานตามแผนที่ตนเองวางไว้ โดยหัวหน้างานจะไม่ได้บอกว่าต้องทำอะไร แต่จะมีการถามความคืบหน้าและให้คำแนะนำถ้าเรามีปัญหา
	2 บริษัทมีการควบคุมการทำงานของพนักงานตามระดับชั้น โดยให้มีการรายงานการทำงานในการประชุมทุกสัปดาห์รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายตามแผนการพัฒนารายงานในแต่ละรุ่นซึ่งจะมี Time line ชัดเจน
	3 พนักงานทุกคนจะมี Action Plan ของตนเองและสามารถจัดการงานตามแผนที่ตนเองวางไว้ โดยหัวหน้างานจะไม่ได้เข้ามาสั่งการ แต่จะทำหน้าที่ให้คำปรึกษา

ปัจจัยข้อที่ 17 การทำงานร่วมกัน (Team orientation)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
ผู้จัดการ	1 การทำงานแต่ละคนมี Target แยกกันอยู่แล้วแต่จะมีการประชุมเป็นทีมด้วยว่าแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบอะไรเพื่อให้ได้ตามยอดขายที่วางไว้ และในส่วนของ การแก้ปัญหาที่มีทั้งสองอย่าง คือแก้ปัญหาด้วยตนเองและมีการแชร์ปัญหาปรึกษา เรื่องวิธีการแก้ปัญหากับทีม
	2 ลักษณะการทำงานคือตั้งเป้าหมายของแผนกแล้วหัวหน้าแผนกจะมาแบ่งกันกับคนในทีม
	3 การทำงานมีทั้งแบบทีมและรายบุคคล คือมีการประชุมเป็นทีมเพื่อกำหนดงบประมาณ และกำหนดยอดขายแล้วจะแบ่งยอดรายบุคคลให้นำไปวางแผนเอง
	4 การทำงานมีทั้งแบบทีมและรายบุคคล โดยมีการประชุมเป็นทีมเพื่อกำหนดงบประมาณ (Budget Plan) และตั้งเป้าหมายยอดขายและจะแบ่งยอดรายบุคคลเพื่อนำไปวางแผน
	5 มีการทำเป็นโดยมอบหมายเป็นรายบุคคลแต่ต้องทำร่วมกันเป็นทีม -ได้เรียนรู้หลากหลายแนวคิดจากคนอื่น ๆ
	6 ไม่มี เนื่องจากจะแยกกันโดยชัดเจน ไม่ค่อยจะต้องติดต่อกันภายในเท่าไร

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	
7	มอบหมายงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำงานร่วมกันเป็นทีม ตามงานที่ได้รับมอบหมาย รู้สึกไม่กดดัน และเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน	
พนักงาน	1	ทำงานเป็นขั้นตอนต่อไปเรื่อยๆ ร่วมกันประชุมให้ข้อคิดเห็นต่างๆ ทำงานตามขั้นตอน ประสานกันเป็นระบบ รู้สึกเยี่ยม
	2	บริษัทมีการมอบหมายงานตามหน้าที่แล้วจะมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม รู้สึกเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานนะ ไม่ได้รู้สึกกดดันหรือต้องแข่งขันกัน
	3	เน้นทำงานเป็นทีม เน้นให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีมสามารถช่วยเหลือกันได้

ปัจจัยข้อที่ 18 วัฒนธรรม (Culture)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	
ผู้บริหารระดับสูง	1	คนในองค์กรต้องขับเคลื่อนด้วยความตั้งใจ และพยายามสรรสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ปลุกฝังพนักงานให้มี เป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน กับการดำเนินธุรกิจ
	2	มีการปลุกฝังวัฒนธรรมให้พนักงานที่เข้ามาใหม่ในช่วง Orientation ก็จะมีการกล่าวเปิดโดยผู้บริหารระดับสูง และในแต่ละปีก็จะมีการ Shared Vision ให้กับพนักงานในทุกระดับ
	3	วัฒนธรรมเราเน้นความตรงต่อเวลาและต้องใส่ชุด Uniform ของบริษัทไปทำงานเหมือนกันหมด คนนอกเห็นแล้วรู้ว่าพนักงานบริษัทอะไร
	4	บริษัทยึดถือเรื่องความล้ำสมัยด้านเทคโนโลยี เรามุ่งเรื่องความทันสมัย
	5	การตรงต่อเวลาและความเสมอภาค
ผู้จัดการ	1	การแจ้งปัญหาต้องรวดเร็วและเปิดเผย หัวหน้างานจะบอกเสมอว่ามีปัญหาอะไรให้รีบบอกไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ให้รายงานหัวหน้างาน
	2	การเคารพความคิดเห็นของทุกคนและยอมรับความเห็นซึ่งกันและกัน โดยบริษัทเปิดโอกาสให้สะท้อนความเห็นขึ้นไปข้างบน โดยส่วนตัวมองว่าในบางบริษัทมีการสะท้อนคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงลงมาอย่างเดียว
	3	การสื่อสารในองค์กรจะเปิดกว้างโดยพนักงานสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้คุยได้และเป็นแบบห้องเปิด
	4	มีการปลุกฝังวัฒนธรรมให้พนักงานที่เข้ามาใหม่ในช่วง Orientation ก็จะมีการกล่าวเปิดโดยผู้บริหารระดับสูงมีการพูดถึง Vision & Mission ต่างๆ นอกจากนี้จะ

		มีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติต่างๆ จากคนที่มีประสบการณ์ไปยังพนักงานรุ่นหลัง
	5	พัฒนา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ผู้บริหารเน้นย้ำ ปฏิบัติเป็นตัวอย่าง มีประชาสัมพันธ์แนวคิด ตามที่ต่างๆ
	6	การทำงานร่วมกันแบบพี่น้องไม่มีระดับชั้น และยึดถือความเท่าเทียมของคน แม้ว่าตำแหน่งจะสูงกว่าแต่ก็จะวางตัวกันเอง ทำให้ลูกน้องกล้าที่จะคุยกับหัวหน้างานและหัวหน้างานก็เดินมาคุยกับลูกน้องได้ตลอดเวลา
	7	ให้ทุกคนเคารพในหลัก ปัจเจกชน คือเคารพผู้อื่นเสมอ ทุกระดับไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือฝ่ายผลิตทุกอย่างเท่าเทียมกัน
พนักงาน	1	เชื่อมั่นในความเป็น Individual ค่อนข้างมาก (มากจนบางครั้งเกินไป) Training ตั้งแต่เริ่มงานหัวหน้าลูกน้องคุยกันได้ตลอด
	2	การแจ้งปัญหาต้องรวดเร็วและเปิดเผย หัวหน้างานมักจะบอกเสมอว่ามีปัญหาอะไรให้รีบบอกและไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ให้รายงานหัวหน้างานให้รับทราบ โดยยึดถือความเท่าเทียมของคน แม้ว่าตำแหน่งจะสูงกว่าแต่ก็จะวางตัวกันเอง ทำให้ลูกน้องกล้าที่จะคุยกับหัวหน้างานและหัวหน้างานก็เดินมาคุยกับลูกน้องได้ตลอดเวลา
	3	เน้นการส่วนเหลือ รับฟังข้อเสนอแนะปัญหา มีการปลูกฝังในเนื้อหางาน และการอบรมต่างๆ

ปัจจัยข้อที่ 19 การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	
ผู้บริหารระดับสูง	1	สนับสนุนและเพิ่มเติมความรู้ โดยให้คนที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้พนักงาน
	2	การแบ่งปันความรู้ในสายงานของตนเป็นเรื่องที่บริษัทให้ความสำคัญเพราะการจะพัฒนาคนให้มีศักยภาพนั้น เขาจะต้องสั่งสมความรู้และประสบการณ์ที่มากพอ
	3	ความรู้เรื่องเทคนิคและการเพิ่มทักษะด้านชิ้นส่วนของตนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับพนักงาน เราจึงมีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ไปยังพนักงานให้มากที่สุด
	4	คนที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นจะต้องมีความรู้ในงานรอบด้าน ดังนั้นเรามีแพลตฟอร์มให้เขาเข้ามาศึกษาได้ด้วยตนเองได้ตลอดเวลา

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
	5 พนักงานต้องมีการอัปเดตเรื่องราวที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพราะธุรกิจนี้ไม่เคยหยุดนิ่ง จะมีการแข่งขันด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ตลอดเวลาดังนั้นคนออกแบบต้องมีความรู้ที่ทันสมัยในเชิงเทคนิคที่สามารถนำมาพัฒนา R&D ให้บริษัทในระยะยาว
ผู้จัดการ	1 ระบบ สื่อการสอนแบบ Online (E-learning) แบ่งหัวข้อการเรียนรู้ตามกลุ่มเฉพาะ มีการจัดเทรนนิ่งเป็นครั้งคราวใน data base เฉพาะบางกลุ่ม
	2 HR มีการแบ่งปันข้อมูลใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับธุรกิจทางอีเมลล์
	3 บริษัทมีการเก็บข้อมูลในไฟล์กลางของบริษัทและมีการรักษาความลับ โดยจำกัดการเข้าถึงเฉพาะแผนกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งข้อมูลบางอย่างดูได้แก้ไขได้แต่บางอย่างก็แก้ไขไม่ได้
	4 มีการแบ่งปันความรู้แก่พนักงานทุกคนโดยมีการบันทึกข้อมูลใน Shared files ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ แต่จะจำกัดการเข้าถึงตามแผนกและผู้ที่เกี่ยวข้อง และใน ส่วนข้อมูลข่าวสารทั่วไปที่มีประโยชน์ก็จะมีการส่งอีเมลล์ถึงพนักงานที่เกี่ยวข้อง
	5 บริษัทมีการแบ่งปันความรู้ในส่วนที่พนักงานรับผิดชอบโดยเก็บข้อมูลในไฟล์กลางของบริษัทและมีการรักษาความลับ โดยจำกัดการเข้าถึงเฉพาะแผนกที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ซึ่งข้อมูลบางอย่างดูได้แก้ไขได้แต่บางอย่างก็แก้ไขไม่ได้
	6 เก็บเป็นไฟล์ดิจิทัล แยกเป็นหมวดหมู่ มีการจำกัด ข้อมูลบางอย่างต้องการการอนุญาตให้เข้าถึง
	7 แบ่งปันความรู้ในส่วนที่พนักงานรับผิดชอบให้มากที่สุด เก็บแยกส่วนแต่ละแผนก จำกัดบางกลุ่ม โดยเข้าได้เฉพาะส่วนที่ตัวเองดูแล รับผิดชอบ
พนักงาน	1 มีการเก็บข้อมูลในฐานะข้อมูลกลางและจำกัดการเข้าถึงข้อมูลตามแผนก และนอกจากนี้จะมีการส่งต่อข้อมูลที่สำคัญเพื่อเป็นความรู้แก่พนักงานทางอีเมลล์
	2 เรื่องการรักษาข้อมูลบริษัทและป้องกันความลับรั่วไหล โดยกำหนด Rank ความสำคัญของเอกสารเพื่อควบคุมการส่งต่อข้อมูล นอกจากนี้ยังได้จัดทำเอกสารประกอบการทำงาน จำกัดการเข้าถึงข้อมูลเฉพาะส่วนงานนั้นๆ
	3 บริษัทมีการส่งเสริมให้มีการให้ความรู้แก่ลูกค้าเพราะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับบริษัทและช่วยให้ลูกค้านี้ถึงเรา

ปัจจัยข้อที่ 20 ความไว้วางใจ (Trust)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	
ผู้จัดการ	1	ไว้วางใจให้รับผิดชอบงานตามที่มอบหมายแต่ถ้าทำไม่ได้ก็รับผลการประเมิน
	2	บริษัทมีการควบคุมการทำงานของพนักงานตามระดับชั้น โดยให้มีการรายงานผลการทำงานในการประชุมแผนกทุกสัปดาห์ โดยทุกคนต้องจัดการงานตนเองให้ได้ตามเป้าหมายโดยบริษัทจะเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ
	3	พนักงานสามารถทำงานตามคู่มือการทำงาน (Work Instruction) โดยสามารถไว้วางใจพนักงานให้รับผิดชอบงานตามที่มอบหมายแต่ถ้าทำไม่ได้ก็รับผลการประเมินตามผลงาน
	4	มีการควบคุมการทำงานตาม Work Instruction โดยสามารถไว้วางใจพนักงานได้
	5	งานทุกงานต้องมีคนรับผิดชอบที่ชัดเจน ไม่ให้ก้าวก้ำกั้นแต่มีการตรวจสอบตลอด –สามารถไว้วางใจได้เพราะมีการตรวจสอบและประเมินอยู่เสมอ
	6	พนักงานสามารถทำงานได้เอง โดยมุ่งมั่นและมีความรับผิดชอบ Active มาก
	7	ไว้วางใจได้แล้วแต่คนเหมือนกันนะ แต่โดยรวมผมไม่ต้องเหนื่อยไปควบคุมอะไร
พนักงาน	1	ความไว้วางใจในตัวพนักงานอยู่ที่ว่าไว้วางใจให้ทำงานอะไร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าพนักงานคนมีประสบการณ์ยังไงจากเหตุการณ์ที่ผ่านมา เพราะบางคนก็ไม่สามารถไว้วางใจได้ทั้งหมด จะต้องมีการควบคุมและติดตามด้วยส่วนหนึ่ง
	2	หัวหน้าให้ความไว้วางใจว่าเราสามารถทำงานได้และแก้ปัญหาเป็น
	3	ได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน โดยเข้าปล่อยให้ทำงานได้อย่างอิสระ มอบหมายให้พนักงานมีอำนาจตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

ปัจจัยข้อที่ 21 นวัตกรรม (Innovation)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	
ผู้บริหารระดับสูง	1	บริษัทมีการลงทุนด้านนวัตกรรมเพื่อทำให้ทำงานง่ายและเร็วขึ้นมีระบบช่วยบันทึกข้อมูลพนักงานและการอนุมัติคำสั่งต่างๆทำได้ง่ายเข้าระบบแล้วอนุมัติออนไลน์ได้เลยไม่ต้องยื่นเอกสารแล้ว นอกจากนี้ยังมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการผลิตตามแบบที่ R&D ออกแบบร่วมกับลูกค้า
	2	ตอนนี้ระบบเดิมมีปัญหาเรื่องล่าช้าและต้องการปรับปรุงโดยมีการวางแผนจะนำระบบ SAP และ WMS (Warehouse Management System) มาช่วยจัดการคลังสินค้าและจะใช้ Barcode ในการรับสินค้าเพื่อสามารถตรวจสอบได้ง่ายขึ้น

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
3	Innovation มีความสำคัญมากในปัจจุบัน บริษัทมีการลงทุนในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นมีการเปลี่ยนจาก Manual มาเป็นแบบ Online เช่น การอนุมัติคำขอต่างๆ ผ่านระบบเพื่อความรวดเร็วโดยไม่ต้องใช้เอกสาร และการจองห้องประชุมต่างๆ หากต้องการเปลี่ยนแปลงเวลาก็สามารถกด Touch Screen หน้าห้องซึ่งสะดวกมาก โดยวางแผนการลงทุนกับส่วนงานที่จำเป็นก่อน โดยเฉพาะฝ่ายที่มีผลกับการผลิตโดยมีการลงทุนนำเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการผลิตเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและใช้ Robot ในส่วนงานที่สามารถลดแรงงานคนได้
4	บริษัทลงทุนอย่างต่อเนื่องในการนำระบบ Automation มาใช้ในกระบวนการผลิตที่ผสมผสานเทคโนโลยีเครื่องจักรกับระบบอิเล็กทรอนิกส์เชิงกล ซึ่งได้มีการวางระบบในแต่ละกระบวนการผลิต เช่น ระบบขนส่งอัจฉริยะ (AGV: Automated Guided Vehicle) และหุ่นยนต์อุตสาหกรรม (Robotics) เป็นต้น นำระบบ Smart Dynamic มาใช้โดยจะทำให้ทุกอย่างในระบบการผลิตสามารถตรวจสอบสถานะได้ และสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้อย่างรวดเร็ว (Real time)
5	บริษัทให้ความสำคัญกับการเปิดรับนวัตกรรมทั้งในการผลิตและการทำงานภายใน ในเรื่องของ E-payment นำมาใช้ในส่วนของการชำระภาษีส่งออกและนำเข้าเป็นหลักก่อน แต่ในส่วนการชำระเงินอื่นๆยังเป็นการดำเนินการโอนจ่ายผ่านธนาคารอยู่ ซึ่งในอนาคตจะมีการปรับใช้กับธุรกรรมการชำระเงินในส่วนอื่นด้วย

ปัจจัยข้อที่ 22 ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	
ผู้บริหาร ระดับสูง	1	ผมมองว่าพนักงานไม่ค่อยผูกพันกับองค์กรมากเท่าที่ควรเพราะเขาตัดสินใจออกไปทำงานที่อื่นโดยง่าย เรายังต้องกลับมาดูข้อมูลและเหตุผลเหล่านั้น
	2	ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทพยายามจูงใจด้วยการฝึกฝนทักษะและผลักดันความสามารถของเราซึ่งเป็นสิ่งที่ผมเน้นย้ำไปยังหัวหน้าแผนกนั้นๆ
	3	พนักงานค่อนข้างพึงพอใจกับผลตอบแทนที่บริษัทให้ นอกจากนี้บริษัทมีแผนการเสริมสร้างความสามารถและการฝึกความชำนาญด้านการทำงานให้เขา คนที่อยู่มานานก็เป็นใหญ่เป็นโตขึ้นมาบริหารงาน ซึ่งช่วยให้วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งด้วย

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	
	4	ผมทำงานที่นี่มาสี่สิบปี ซึ่งเท่าที่อยู่มาพนักงานค่อนข้างมีความผูกพันกับองค์กร สังเกตได้จากเมื่อเขาเข้ามาก็จะอยู่ยาวมากกว่าห้าปีนะ
	5	การสร้างความผูกพันให้กับพนักงานเป็นเรื่องที่ HR อย่างผมกำลังวางแผนเพิ่มเติมจากนี้ เพราะตอนนี้อัตราการลาออกของพนักงานเฉลี่ยอยู่ที่ 10%
ผู้จัดการ	1	ผมมีความผูกพันกับที่นี่นะ ทำมาสิบกว่าปี หัวหน้ดี ผลตอบแทนดี องค์กรดี
	2	บริษัทให้ความสำคัญกับเราทั้งเรื่องงานที่ให้บริการและเรื่องผลตอบแทนเลย ทำให้ทำงานที่นี่มานานมากกว่าสิบปี
	3	หัวหน้ดี ผลตอบแทนดี วัฒนธรรมองค์กรดี ทำงานกับบริษัทมาสิบกว่าปีแล้ว เลยรู้สึกผูกพันและรักบริษัทที่มีทุกวันนี้เพราะทำงานกับที่นี่ตั้งใจว่าจะอยู่ช่วยงานจนเกษียณ
	4	รู้สึกว่าบริษัทมีความมั่นคงและดูแลพนักงานดีทำให้ยังทำงานที่นี่
	5	ความมั่นคงและผลตอบแทน
	6	โบนัสและสวัสดิการ
	7	การได้รู้สิ่งใหม่ๆและความท้าทายรวมถึงผลตอบแทน
พนักงาน	1	ชื่อเสียง โบนัส และความมั่นคงของบริษัท
	2	ความก้าวหน้า วิสัยทัศน์ พันธกิจ สภาพแวดล้อมการทำงาน
	3	รู้สึกว่าบริษัทมีความมั่นคงและดูแลพนักงานดีทำให้ยังทำงานที่นี่ แต่ก็คิดว่าอนาคตถ้ามีที่อื่นที่ดีกว่าและให้ผลตอบแทนมากกว่าก็ไปนะ

ปัจจัยข้อที่ 23 คุณภาพ (Quality)

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	
ผู้บริหาร ระดับสูง	1	ควบคุมเต็ม 100% มีกระบวนการตรวจสอบก่อนงานออกสู่ภายนอก /ยอดเยี่ยม
	2	สร้างความพึงพอใจของลูกค้าในระดับสูงสุด โดยการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพสูงสุด อยู่ในระดับคุณภาพที่สูงสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้ในระดับที่ดี
	3	สินค้าที่ส่งให้ลูกค้าจะต้องมีคุณภาพเท่านั้น
	4	บริษัทมีการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 16969 และฝ่ายขายมีการประเมินความพึงพอใจลูกค้าปีละครั้งเพื่อนำความเห็นมาปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

ระดับ/คนที่	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
5	โรงงานควบคุมมาตรฐานการดำเนินงานภายใต้ ISO9001, ISO14001, ISO16949 และ ISOQS9000
ผู้จัดการ	1 มีนโยบายการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการตามมาตรฐาน และให้ความสำคัญกับการจัดส่งสินค้ามากเนื่องจากการส่งมอบชิ้นส่วนจะต้องตรงตามเวลา (Just in time) และหากมีการส่งมอบล่าช้าจะทำให้เกิดผลกระทบกับไลน์การผลิตซึ่งคิดเป็นมูลค่าความเสียหายที่สูงมากเพราะกระทบกับหลายส่วนเนื่องจากการควบคุมเวลาในการผลิตต่อคัน (Cycle time per Unit)
	2 โรงงานผลิตมีการควบคุมการดำเนินงานตาม ISO14100 โดยต้องไม่ปล่อยมลพิษออกไปทำลายสิ่งแวดล้อมทั้งภายในโรงงานและชุมชนบริเวณรอบโรงงาน และมีการตรวจสอบสารปนเปื้อนตามที่กระทรวงอุตสาหกรรมกำหนดด้วย
	3 การควบคุมคุณภาพเป็นหัวใจหลักของเรา บริษัทมีการตรวจสอบการผลิตในทุกกระบวนการ เพราะสินค้าจากบริษัทจะต้องเป็นสินค้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน และตรงความต้องการของลูกค้าเท่านั้น
	4 ส่วนใหญ่บริษัทผู้ผลิตและส่งออกจะมีควบคุมมาตรฐานการดำเนินงานภายใต้ ISO ก็จะมีทั้ง ISO9001, ISO14001, ISO16949 และ ISOQS9000 แล้วแต่ข้อกำหนดของลักษณะองค์กรอีกที และในแต่ละปีฝ่ายขายก็จะมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อนำความเห็นมาปรับปรุงและพัฒนาต่อไป
	5 สินค้าที่ส่งให้ลูกค้าจะต้องผ่านการตรวจสอบ 100%
	6 นโยบายไม่รับไม่ส่งของเสียให้ลูกค้า โดยมีการควบคุมตาม ISO 14001, ISO 16949, QS9000
	7 มีหน่วยงานคอยตรวจสอบในทุกๆกระบวนการ ต้องเป็นสินค้า ที่ได้มาตรฐาน และตรงความต้องการของลูกค้า
พนักงาน	1 เน้นคุณภาพเป็นอันดับแรก โดยคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน และเหมาะสมกับราคา
	2 เข้มงวดด้านการควบคุมคุณภาพและส่งออกของดีต่อลูกค้า
	3 บริษัทให้การควบคุมเรื่องคุณภาพสินค้าและบริการตามมาตรฐานค่ะ