การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง

ชยากร เลิศอังกูร

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 2 กันยายนพ.ศ. 2561

……..……..……..

นายชยากร เลิศอังกูร

ผู้วิจัย

……..……

สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

……..……..……

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

……..……

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

……..……..……

รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ให้ความกรุณาชี้แนะแนวทางในการทำวิจัยในทุกกระบวนการ และดำเนินตรวจสอบความถูกต้องของงานวิจัย รวมถึงอาจารย์วิชาการวิจัยทางธุรกิจทุกท่านที่สอนวิธีการวิจัยทุกกระบวนการเพื่อเป็นพื้นฐานที่ดีในการทำวิจัยครั้งนี้ อีกทั้งอาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและจัดกิจกรรมในทางปฏิบัติ จนทำให้ผู้วิจัยมีความรู้และความเข้าใจในด้านการจัดการทางธุรกิจในทุกแขนงวิชา ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อีกทั้งขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำ และตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้ จนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความสำนึกในพระคุณของบิดา มารดา ญาติพี่น้องทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุนด้านทุนทรัพย์ในการเรียน และเพื่อนๆ สาขาการจัดการธุรกิจทุกคนที่ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต

ชยากร เลิศอังกูร

การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง

A STUDY OF SUSTAINABLE LEADERSHIP IN A SMALL EYE GLASSES BUSINESS

ชยากร เลิศอังกูร 5950338

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาว่าในธุรกิจแว่นตาขนาดเล็ก มีการนำภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนมาใช้อย่างไรในการสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างระดับผู้นำ จำนวน 15 คน ในธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่งด้วยการนำกรอบแนวความคิดภาวะผู้นำยั่งยืน Honeybee leadership มาใช้ในการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ และประเมินผล โดยผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กให้ความสำคัญ 12 ปัจจัย จาก 23 ปัจจัย ตามแนวคิด Honeybee leadership ได้แก่ ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations), การรักษาพนักงาน (Retaining staff), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff), ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team), จริยธรรม (Ethical behavior), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change), ตลาดการเงิน (Financial markets orientation), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement), คุณภาพ (Quality) ส่วนอีก 11 ปัจจัย ยังต้องปรับปรุงพัฒนา ให้สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee leadership เพื่อสร้างความยั่งยืนของธุรกิจในอนาคต

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน/ Honeybee leadership/ ธุรกิจแว่น

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	2
1.3 คำถามวิจัย	2
1.4 ขอบเขตการวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable leadership)	4
2.2 แนวคิดตามหลัก Honeybee leadership	6
2.3 ข้อมูลธุรกิจแว่นตา	13
2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับสายตาและแว่นตา	14
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	30
3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย	31
3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง	32
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย	32
3.5 วิธีดำเนินการวิจัย	37

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิจัย

4.1 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident) 39

4.2 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate evident) 48

4.3 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least evident) 53

4.4 ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified) 56

บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล

5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย 57

5.2 ข้อเสนอแนะขององค์กรในการวิจัยครั้งนี้ 68

5.3 ข้อจำกัดในการทำงานวิจัย 71

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป 72

บรรณานุกรม 73

ภาคผนวก 78

ผลการสัมภาษณ์ 79

ประวัติผู้วิจัย 96

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership)	17
2.2 แสดงระดับความสอดคล้องของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Rhineland leadership	25
2.3 แสดงระดับความสอดคล้องของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee leadership	27
3.1 รายละเอียดผู้ถูกสัมภาษณ์	32
3.2 คำถามสัมภาษณ์อ้างอิงผู้ถูกสัมภาษณ์จากตารางที่ 3.1	33
3.3 เกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership	39
5.1 ตารางสรุปผลการวิจัย ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง	59

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
2.1 พีระมิดของภาวะผู้นำยั่งยืน	6

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ในปี 2560 ที่ผ่านมา หลายๆ บริษัทมองว่าประเทศไทยมีเศรษฐกิจที่ชะลอตัว เนื่องจากภาพรวมส่วนใหญ่ เศรษฐกิจไทยในช่วงนี้เพิ่งเริ่มฟื้นตัว และช้ากว่าที่คาดการณ์ไว้ เนื่องจากผู้บริโภคมีกำลังซื้อที่ลดลง และไม่มีสัญญาณฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง ด้วยภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ประกอบกับกำลังซื้อที่ไม่มาก และไม่คล่องตัวเหมือนอดีต รวมถึงคนระมัดระวังในการจับจ่ายใช้สอย เพราะยังไม่มั่นใจในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน ทำให้บริษัทมีรายได้เท่าเดิมหรือลดลง แต่รายจ่ายกลับเพิ่มมากขึ้น ทำให้หลายๆบริษัทมีการลดจำนวนพนักงาน หรือปิดตัวลง ดังนั้นต้องกลับมามองว่าทำอย่างไรบริษัทแต่ละบริษัทถึงจะข้ามผ่านวิกฤตทางเศรษฐกิจครั้งนี้ไปให้ได้

ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเป็นภาวะผู้นำที่กำลังได้รับความสนใจจากวงการต่างๆ ทั่วโลก เพราะผู้นำทุกคนต่างมีเป้าหมายว่าจะบริหารเพื่อนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เหนือขึ้นไปกว่านั้นคือต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนและยังคงอยู่เมื่อเวลาผ่านไป และจะทำอย่างไรให้องค์กรประสบความสำเร็จเช่นเดิมเมื่อองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง (ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ และ ดร. กนกอร สมปราชญ์, 2558)

แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจ เป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาล และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเงินทุนและผลกำไรที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้น ควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนจึงกลายเป็น “เรื่องสำคัญ” ที่ทุกองค์กรต้องนำไปบูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจ โดยสามารถเลือกทำในประเด็นที่สอดคล้องกับธุรกิจหลักก่อน เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างผลลัพธ์ที่ดีแก่สังคมไม่จำเป็นต้องทำทุกเรื่องพร้อมกัน ที่สำคัญต้องมีการติดตาม วัดผลอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม (พิริยาภรณ์ อันทอง และ ศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559)

ตลาดแว่นตาในประเทศไทยมีการแข่งขันกันค่อนข้างสูงในปัจจุบัน จากผู้ประกอบการแบรนด์ต่างๆ อาทิ เช่น ท็อปเจริญ บิวตี้ฟูล หอแว่น ฯลฯ ในขณะที่ตลาดแว่นตาเป็นตลาดที่เติบโต

ต่อเนื่องมีมูลค่าตลาดประมาณ 6,000-7,000 ล้านบาท มีการเติบโตเฉลี่ย 8-10% ต่อปี แม้ปีนี้ภาวะเศรษฐกิจจะซบเซา ทำให้ตลาดแว่นตาเติบโตเพียง 5% ก็ตาม แต่เหล่าบรรดาร้านแว่นแบรนด์ต่างๆ อัดแคมเปญและกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อดึงดูดลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการขยายสาขาครอบคลุมทั่วประเทศ ครองความเป็นเบอร์หนึ่งของตลาดแว่นตาของกลุ่มท็อปเจริญ ที่ปูพรมด้วยจำนวนสาขากว่า 1 พันสาขาทั่วประเทศ ในขณะที่เคที ออฟติคก็มีการรุกตลาดแว่นตา โดยมีแผนที่จะขยายสาขาเพิ่มอีก 20 สาขาและธุรกิจร้านแว่นตาขนาดเล็กที่ใช้สื่อโฆษณาทางสื่อออนไลน์เพิ่มมากขึ้น จากการเติบโตอย่างต่อเนื่องของตลาดแว่นตาไทยประกอบกับพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบันไปทางเดียวกับเทรนด์โลกที่ต้องการแว่นสายตาที่มีดีไซน์เป็นแฟชั่นมากขึ้น เป็นเหตุผลที่ตลาดแว่นตาไทยเติบโตอย่างต่อเนื่อง เฉลี่ยแล้วไม่ต่ำกว่า 5% ต่อปีจากข้างต้น (ผู้จัดการสุดสัปดาห์, 2556)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยใดที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจ ที่สามารถทำให้ก้าวผ่านวิกฤตเศรษฐกิจ และการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงไปได้

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีความสำคัญกับธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่งที่ศึกษา

2. เพื่อเป็นแนวทางในการนำแนวคิด Honeybee Leadership มาใช้ในธุรกิจแว่นตา

1.3 คำถามวิจัย

1. ธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กให้ความสำคัญกับปัจจัยใดตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน

2. แนวคิด Honeybee Leadership สามารถนำมาใช้กับบริบทของธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กได้อย่างไร

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1. เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

2. ประชากร : บุคลากรในธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่งจำนวน 30 คน

3. กลุ่มเป้าหมายจำนวน 15 คน สุ่มด้วยวิธี Judgement Sampling (การสุ่มตามวัตถุประสงค์) ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้าแผนก

4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์

5. ระยะเวลาในการทำงานวิจัย คือ 25 พฤษภาคม – 8 สิงหาคม 2561

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยใดของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีความสำคัญต่อความยั่งยืนของธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่งที่ศึกษา

2. ทำให้ทราบถึงความยั่งยืนของธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กที่ศึกษา

3. ทำให้เกิดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนและเป็นข้อมูลสำหรับการทำวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจแว่นตาต่อไปในอนาคต

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน หมายถึง แนวคิดที่คำนึงถึงทุกฝ่ายอย่างรอบด้านไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม สิ่งแวดล้อม และมองผลลัพธ์ในระยะยาว เพื่อความยั่งยืนขององค์กร โดยงานวิจัยนี้ใช้แนวคิด Honeybee leadership ทั้ง 23 ปัจจัย ในการดำเนินการวิจัย

2. ธุรกิจแว่นตา หมายถึงธุรกิจที่ดำเนินเปิดร้านตรวจวัดสายตาประกอบแว่น โดยจำหน่ายแว่นตาที่ประกอบด้วยกรอบแว่น และเลนส์สายตา เพื่อแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าที่มีปัญหาสายตาไม่ว่าจะเป็น สายตาสั้น สายตายาว สายตาเอียง

3. ธุรกิจขนาดเล็ก หมายถึง กิจการผลิตสินค้าและบริการ ที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท (กรมสรรพกร, 2559)

บทที่ 2
แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่ง ประกอบไปด้วย 5ส่วนดังนี้

1. แนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable leadership)
2. แนวคิดตามหลัก Honeybee leadership
3. ข้อมูลธุรกิจแว่นตา
4. ข้อมูลเกี่ยวกับสายตาและแว่นตา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable leadership)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวและใช้อิทธิพลต่อคนผ่านสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่นด้วยความไว้วางใจและให้การสนับสนุนตามความเหมาะสมของบริบทที่เป็นอยู่เพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร (ผศ.ดร.พัชรา วาณิชวศิน, 2560)

การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน มีเป้าหมายหลัก คือ “การมุ่งสร้างคุณค่า 3 ด้าน” ได้แก่ คุณค่าทางเศรษฐกิจ คุณค่าทางสังคม และคุณค่าทางสิ่งแวดล้อม ซึ่งคุณค่าทั้ง 3 ด้านนี้ จะต้องพิจารณาและบูรณาการเข้ากับกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวพร้อมรับความเสี่ยงและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (พิริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559)

ดังนั้นแนวความคิดของผู้นำยั่งยืน จึงเป็นการสร้างความสมดุลระหว่างคนผลกำไรและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กรผ่านการจัดการ โดยภาวะผู้นำยั่งยืนจะมองถึงความสำเร็จในระยะยาว ไม่สนใจเพียงผลกำไรในระยะสั้น และจะมองอย่างรอบด้านถึงสิ่งที่มีผลกระทบต่อบริษัท ซึ่งสุดท้ายจะส่งผลให้องค์กรสามารถทนต่อสภาพแวดล้อมต่างๆแม้แต่ปัญหาที่จะเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Avery & Bergsteiner, 2010)

รูปแบบของแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและความยั่งยืนขององค์มีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นแนวคิดหลักได้ดังต่อไปนี้ (Avery & Bergsteiner, 2010)

2.1.1 The Anglo/US หรือ Locust principle

เป็นรูปแบบของกลยุทธ์ที่อยู่บนแนวคิดของการสร้างผลกำไรสูงสุดในระยะสั้น และสร้างผลประโยชน์ให้กับผู้ถือหุ้นให้เกิดความพึงพอใจ โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน นอกจากนี้ยังสามารถทำลายสิ่งแวดล้อมและสังคมเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บริษัท และผู้ถือหุ้น ซึ่งจากงานวิจัยที่เกิดขึ้นในหลายๆประเทศทั้งในอเมริกา ยุโรป และเอเชียได้แสดงให้เห็นว่าการใช้วิธีการ The Anglo/US สร้างความยั่งยืนให้น้อยกว่า Rhineland leadership ในระยะยาว และมีผลกระทบทางลบในระยะยาว (Avery & Bergsteiner, 2010)

2.1.2 Rhineland Leadership

เป็นหนึ่งในแนวคิดที่เป็นการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรที่มีการนำมาใช้กันแพร่หลายทางฝั่งยุโรป ทั้งยังเป็นแนวคิดที่อยู่ตรงข้ามกับ The Anglo/us โดยแนวคิดนี้จะอยู่บนหลักการสร้างผลกำไรในระยะยาวด้วยวิธีการคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างรอบด้าน ซึ่งไม่เพียงแต่ผลกำไรที่เป็นตัวเงินที่เกิดขึ้นกับบริษัท แต่ยังรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทำให้เกิดการรับผิดชอบต่อการกระทำที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งต่างๆ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะมีผลต่อสิ่งที่นอกเหนือจากตัวเงิน ได้แก่ ชื่อเสียงของแบรนด์ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกฝ่าย ผลกำไรในระยะยาว และยังเป็นการสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จัก (Avery, G. C., & Bergsteiner, H., 2013)

2.1.3 Honeybee leadership

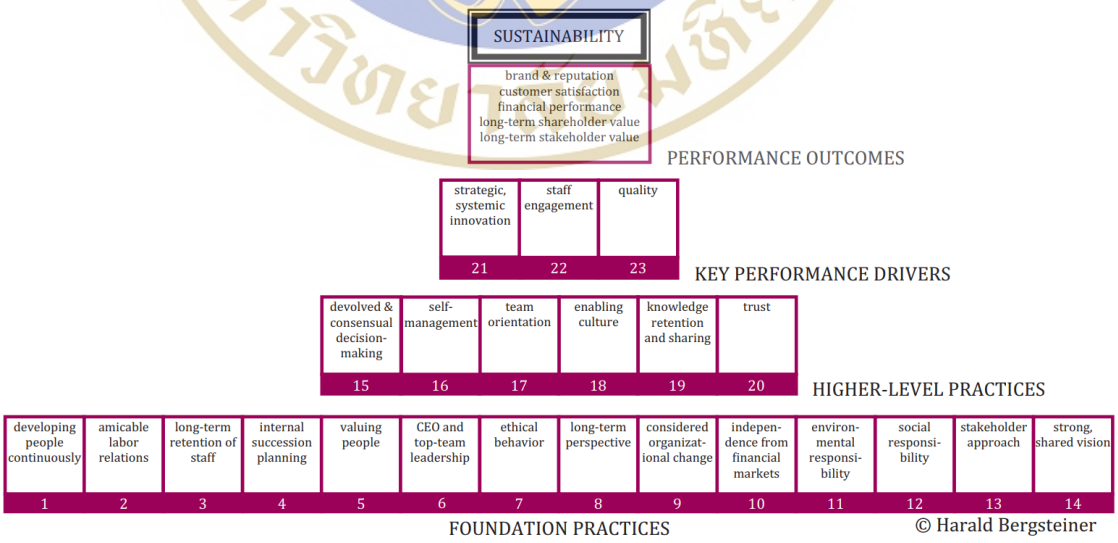
เป็นแนวคิดที่พัฒนาต่อยอดมาจาก Rhineland ทำให้มีความยืดหยุ่น และเห็นอกเห็นใจมากขึ้น (Kantabutra, 2012) โดยจากที่ปกติ Rhineland จะมีข้อปฏิบัติ 19 ข้อ แต่ Honeybee leadership จะมีเพิ่มขึ้นเป็น 23 ข้อด้วยกัน ยิ่งไปกว่านั้นในด้านการวัดผลของผลลัพธ์จะแบ่งออกได้ 5 ข้อ (Kantabutra & Avery, 2013) เพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กรด้านทางสิ่งแวดล้อม สังคม ความร่วมมือกันทุกๆฝ่าย และผลกำไรในอนาคต

จากที่กล่าวมาจะพบว่าแนวคิด Honeybee leadership เป็นแนวคิดที่คำนึงถึงทุกฝ่ายอย่างรอบด้านไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม สิ่งแวดล้อม และมองผลลัพธ์ในระยะยาว เพื่อความยั่งยืนขององค์กร ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิด Honeybee leadership ในการทำวิจัยในครั้งนี้

2.2 แนวคิดตามหลัก Honeybee leadership

แนวคิด Honeybee Leadership เป็นแนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผู้ที่มีส่วนร่วมส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรธุรกิจจำนวนมาก ตั้งแต่สังคมสิ่งแวดล้อม ลูกค้า พนักงาน หรือแม้แต่ประชากรในอนาคต แนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนจะให้ผลตอบแทนในระยะยาวแก่ผู้ถือหุ้นและเป็นแนวทางที่ทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน และส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่เติบโตและเป็นผู้นำอยู่ในธุรกิจและอุตสาหกรรมของตนเอง และสามารถผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมไปได้ด้วยดี (Avery & Bergsteiner, 2011)

แนวคิด Honeybee Leadership มีหลักปฏิบัติทั้งหมด 23 ข้อ ซึ่งจะประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ Foundation practice, High level practice และ Key performance driver ที่ซึ่งมีการวางรูปแบบได้เป็นแบบพีระมิด และยอดบนสุดของพีระมิดจะเป็นผลลัพธ์ 5 ข้อ ที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร (Kantabutra & Avery, 2013) ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 พีระมิดของภาวะผู้นำยั่งยืน (Avery & Bergsteiner, 2011)

2.2.1 Foundation Practice

เป็นส่วนที่เป็นฐานของพีระมิดจากทั้งหมด 3 ขั้น ซึ่งมีวิธีปฏิบัติขั้นพื้นฐานทั้งหมด14 ข้อโดยแต่ละข้อสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้โดยทันทีเพื่อเป็นองค์กรที่ยั่งยืน โดยจะเน้นลงทุนในการพัฒนาและฝึกฝนพนักงานด้านสังคมและเทคนิคที่เพิ่มศักยภาพให้กับบริษัท ซึ่งประกอบด้วยข้อต่อไปนี้ (Avery & Bergsteiner, 2010)

1. การพัฒนาบุคลากร (Developing people) เป็นการพัฒนาพนักงานในบริษัทอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในแนวคิด Honeybee leadership นี้เป็นการให้ความสำคัญถึงการฝึกฝนทักษะการทำงานและการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงาน โดยในโปรแกรมการฝึกจะถูกออกแบบและวางแผนออกมาอย่างดีเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะพนักงานได้รับทักษะทางด้านเทคนิคและสังคมเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับงาน วิจัยของ จินต์จุฑา จันทร์ประสิทธิ์ (2559) ที่กล่าวว่า องค์กรควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ควรมีการวางแผนการฝึกอบรม ทบทวนแผนด้านการศึกษาต่อ ควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนาตนเอง ควรมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง

2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือกันภายในบริษัทโดยความร่วมมือนี้เป็นระหว่างนายจ้างพนักงานและตัวแทนของบริษัทเช่นสหภาพซึ่งการสร้างความร่วมมือกันเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำให้องค์กรยั่งยืนดังนั้นจึงต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีรวมถึงกับสหภาพด้วยและความสัมพันธ์ที่ดีจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดผลกำไรและเกิดความยั่งยืนในระยะยาวกับบริษัทซึ่งการที่บริษัทจะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานได้นั้น นันท์ธนาดา สวามิวัสสุกิจ (2558) กล่าวว่า ลักษณะของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ดี แรงจูงใจในงานที่ทำ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกันในองค์กร

3. การรักษาพนักงาน (Retaining staff) เป็นการรักษาพนักงานในทุกระดับให้คงอยู่กับบริษัทเพราะพนักงานเป็นหัวใจและจิตวิญญาณของบริษัททำให้เกิดคุณค่าขึ้นในบริษัทการรักษาพนักงานไว้จึงเป็นสิ่งสำคัญแม้จะต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ยากลำบากซึ่งธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย (2558) กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรมากที่สุด 3 มีลำดับ ได้แก่ การมีเกณฑ์การให้รางวัลและผลตอบแทนที่ชัดเจน และมีความเหมาะสมต่อความสามารถในการทำงานรองมาคือการมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและนโยบายการเลื่อนตำแหน่งงานที่ชัดเจน และความหวังที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้นเมื่อผลงานที่ทำแสดงออกถึงประสิทธิภาพ

4. การวางแผนการสืบทอด (Succession planning) เป็นการวางแผนอนาคตที่จะส่งมอบอำนาจหรือเลื่อนขั้นให้กับพนักงานโดยจะมีการเลื่อนขั้นให้พนักงานเก่าก่อน สำหรับพนักงานใหม่ต้องผ่านการทดลองงาน หรือดูความสามารถและประสบการณ์ที่ทำงานในองค์กรก่อน เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถเข้ากับหน้าที่และวัฒนธรรมของบริษัทได้ โดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นการรักษาและสร้างความแข็งแกร่งให้กับวัฒนธรรมขององค์กร โดยฐิติพันธ์ ประสมทรัพย์ (2558) กล่าวว่า การปลูกฝังแนวคิด และทัศนคติที่ดีให้ผู้สืบทอด ได้มีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจและเป็นส่วนหนึ่งกับงาน จะสามารถทำให้คนนั้นๆ ดำเนินธุรกิจในฐานะเจ้าของธุรกิจได้

5. การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) เป็นการให้ความสำคัญกับสวัสดิการของพนักงานโดยจะให้ความปลอดภัยแก่พนักงานมีการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของบริษัททำการแบ่งปันข้อมูลให้พนักงานมีส่วนร่วมมอบอำนาจฝึกการทำงานเป็นทีมฝึกทักษะและฝึกพนักงานผ่านหลายๆกิจกรรมซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยรักษาพนักงานให้คงอยู่กับบริษัท โดย งามจิต อินทวงศ์ (2556) กล่าวว่า พนักงานต้องการสวัสดิการด้านสุขภาพและอนามัยอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านค่าตอบแทน และสุดท้ายคือ ด้านสวัสดิการด้านอื่นๆ

6. ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team) เป็นการที่ CEO ปฏิบัติตัวเป็นสมาชิกผู้บริหารระดับสูง หรือ CEO ไม่ปฏิบัติตัวเป็นฮีโร่ที่มีบทบาทมากจนเกินไปโดยในการทำงานคุณลักษณะของผู้นำระดับบริหารจะมีการทำงานเป็นทีม CEO จะมีบทบาทเป็นผู้พูดหรือผู้มีอำนาจในขั้นสุดท้ายในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์และนำทีมไปสู่ความสำเร็จ โดยสุรัชวดี ไกรสร (2558) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นในการนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

7. จริยธรรม (Ethical behavior) เป็นการทำสิ่งที่ถูกต้องตามค่านิยมหลัก (Core value) ของบริษัท โดยความโปร่งใสเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและพนักงาน ซึ่งการปฏิบัติถูกต้องตามหลักจริยธรรมไม่เพียงแต่จะปกป้องแบรนด์และชื่อเสียงบริษัทแต่ยังสร้างความมั่นใจด้วยว่าทรัพยากรของบริษัทและทักษะงานจะถูกนำมาใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งศันสนีย์ ชุมพลบัญชร (2555) กล่าวว่า การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมของผู้บริหาร คือ การประพฤติถูกต้องดีงาม สังคมยอมรับและเกิดประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม โดยผู้บริหารต้องมีจริยธรรมทั้งระดับความคิดและการปฏิบัติตามหน้าที่ที่รับผิดชอบเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ยังมีจริยธรรมต่อพนักงานในด้านการจ้างงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านสิทธิในที่ทำงานของพนักงาน เพื่อให้เกิดความชอบธรรมและสร้างสมดุลของผลประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่ายอย่างเหมาะสม

8. มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective) เป็นการมองผลกำไรในระยะยาวแทนที่จะมองเป็นการทำกำไรในระยะสั้น เพราะโดยรวมผลตอบแทนในระยะยาวจะทำได้ดีกว่า หากคำนึงถึงความสัมพันธ์ขอผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทุกฝ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับเรื่องการวางแผนทางการเงิน

9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาและเป็นไปตามกระบวนการที่ได้พิจารณาอย่างดีไม่เปลี่ยนอย่างรวดเร็วและทำเพื่อจุดประสงค์อันใดอันหนึ่ง โดยปัณฑารีย์ ฟองแพร่ (2559) กล่าวว่า ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ด้านทักษะ ความสามารถ ด้านระบบ ด้านโครงสร้าง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ

10. ตลาดการเงิน (Financial markets orientation) เป็นการเป็นอิสระอย่างเต็มที่จากตลาดการเงินหรือสิ่งที่มีอิทธิพลเหล่านั้นที่ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจและการถูกควบคุมในการดำเนินงานของบริษัทโดยบริษัทต้องควบคุมความสมดุลระหว่างผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดี เพราะการสร้างผลกำไรและให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นในระยะสั้นจะส่งผลเสียต่อความยั่งยืนของบริษัท

11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) เป็นการปกป้องสิ่งแวดล้อมและไม่เอาเปรียบสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นหัวใจหลักของแนวคิด Honeybee leadership โดยมี 2 แนวทางในการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมคือทางจริยธรรมและทางการปฏิบัติซึ่งในทางจริยธรรมมองว่าผู้คนไม่มีสิทธิ์ในการทำร้ายสุขภาพความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของผู้อื่นเนื่องจากทุกคนมีสิทธิ์ในการได้รับอากาศน้ำ และทรัพยากรต่างๆที่สะอาดร่วมกันโดยไม่มีการปนเปื้อนสารพิษในสิ่งแวดล้อมส่วนในทางปฏิบัติมองว่าแรงจูงใจในการการปกป้องสิ่งแวดล้อมมาจากนักลงทุนบริษัทประกันภัยลูกค้าและพนักงานกฎหมายหรือจริยธรรมการควบคุมดูแลความสัมพันธ์กับสาธารณะและการปกป้องแบรนด์

12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)) เป็นการให้คุณค่ากับผู้คนและสังคมไม่เอารัดเอาเปรียบพวกเขาโดยกลยุทธ์ทางธุรกิจที่รวมเข้ากับความรับผิดชอบทางสังคมจะทำให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนี่เป็นการปกป้องชื่อเสียงของบริษัททางหนึ่งเช่นการทำ CSR โดยการบริจาคให้แก่ชุมชนการรับสมัครคนไม่มีประสบการณ์และทำงานอาสาสมัครให้แก่ชุมชนซึ่งสอดคล้องกับ สานิตย์ หนูนิล (2553) ที่กล่าวว่า ทุกองค์การล้วนต้องมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการช่วยเหลือสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์การ สอดคล้องกับนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของสหภาพยุโรป (European commission

on CSR, 2009) ที่ได้แบ่งมิติความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นสองมิติ คือ มิติภายใน ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน และมิติภายนอก ได้แก่ การดูแลผู้บริโภค ความรับผิดชอบต่อชุมชนใกล้เคียง และยังพบว่าผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การโดยผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวและทำให้พนักงานเกิดความตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวุฒิ ไชยศร และ บุญสม เกษะประดิษฐ์ (2560) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารบริษัท/ผู้แทนบริษัท นักวิชาการ และผู้บริหารองค์กรมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในด้านความจำเป็น เป้าหมาย การดำเนินการต่อประเด็นหลัก 4 ข้อ คือ 1) CSR มีความจเป็นและสำคัญมาก และเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ 2) มองว่าองค์กรธุรกิจต้องได้รับการยอมรับจากสังคม (พึ่งพาอาศัย/เกื้อกูลกันและกัน/องค์กรมีรายได้-ชุมชนมีรายได้) ทำให้ได้ใบอนุญาตจากสังคม 3) ความรับผิดชอบต่อสังคมทำให้องค์กร/ชุมชนมีความยั่งยืน 4) ผู้บริหารมีความสำคัญมากในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร/นโยบายองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน

13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกๆคนไม่เฉพาะผู้ถือหุ้นเท่านั้นโดยจะให้ความสนใจทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้นร่วมกันซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้จะรวมไปถึงพนักงานลูกค้าผู้ผลิตผู้จัดการกรรมการบริษัทผู้อุปการะรัฐบาลกฎหมายพันธมิตรทางธุรกิจและคนรุ่นต่อไปเพราะว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมีผลต่อความสำเร็จของบริษัททั้งสิ้นนอกจากนี้ยังมีการศึกษาหลายงานพบว่าความพึงพอใจของลูกค้าที่มีมากสามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินที่กลับมาได้เพิ่มขึ้น

14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business) เป็นการให้พนักงานได้รับรู้ถึงภาพในอนาคตของบริษัทและเป็นสิ่งจำเป็นในการขับเคลื่อนธุรกิจโดยวิสัยทัศน์นี้จะต้องทำให้เห็นทิศทางที่ชัดเจนหรือยกระดับบริษัทในอนาคตซึ่งพนักงานจะต้องมีส่วนร่วมกับวิสัยทัศน์เนื่องจากจะทำให้พนักงานเข้าใจได้อย่างชัดเจนในทิศทางและเป้าหมายที่จะต้องไปถึง

2.2.2 Higher level practices

เป็นลำดับขั้นที่ 2 ของพีระมิดมีขั้นตอนการปฏิบัติอยู่ 6 ข้อโดยข้อที่ปรากฏเพิ่มขึ้นมาจากการที่ได้ปฏิบัติข้อขั้นพื้นฐานซึ่งข้อเหล่านี้จะช่วยเพิ่มและพัฒนาศักยภาพที่สูงเพิ่มขึ้นของบริษัทซึ่งประกอบด้วยข้อต่อไปนี้ (Avery & Bergsteiner, 2010)

1. การตัดสินใจ (Decision making) เป็นการให้การตัดสินใจร่วมกันโดยผู้ที่ทำการตัดสินใจนี้ควรจะกระจายอยู่ในบริษัทไม่ใช่เป็นการตัดสินใจที่อยู่ในระดับของผู้จัดการอย่างเดียวซึ่ง

พนักงานระดับปฏิบัติการควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับสูงของบริษัทด้วยถึงแม้ว่าจะเป็นการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์โดยทั้งหมดนี้จะทำให้พนักงานได้รับอำนาจในการตัดสินใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท

2. การจัดการตนเอง (Self-management) เป็นการให้พนักงานจัดการดูแลตัวเองได้โดยผู้จัดการไม่ต้องเป็นคนจัดการซึ่งการจัดการตนเองคือการควบคุมเกี่ยวกับพฤติกรรมการริเริ่มและเป็นผู้นำของตนเอง

3. การทำงานร่วมกัน (Team orientation) เป็นการให้อำนาจแก่ทีมไม่เป็นแบบรวมอำนาจอยู่ที่ผู้จัดการเนื่องจากการทำงานเป็นทีมและการมีความร่วมมือกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายและพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทโดย ภิญโญ มนูศิลป์ (2558) พบว่าความมีประสิทธิผลของทีมจะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกทีม เมื่อพิจารณาส่วนที่สำคัญ พบว่าปัจจัยด้านบริบทองค์การ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม และปัจจัยด้านกระบวนการของทีม ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของทีม ดังนั้นการได้รับการสนับสนุนจากองค์การ การออกแบบงานที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างและระบบของทีมที่ดีรวมถึงจัดการให้กระบวนการดำเนินงานของทีมเป็นไปด้วยความราบรื่นจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์การ ผู้นำทีมและสมาชิกทุกคนในทีมต้องตระหนักให้ความสำคัญและร่วมมือกันในการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของทีมอย่างเต็มที่

4. วัฒนธรรม (Culture) เป็นการรักษาและให้รับรู้ถึงวัฒนธรรมของบริษัทได้และไม่มองแค่ผลความสำเร็จในระยะสั้นซึ่งวัฒนธรรมของบริษัทจะรวมถึงข้อกำหนดในบริษัทและบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการในบริษัทโดยผู้คนในบริษัทเดียวกันจะแบ่งปันความรู้สึกความเชื่อและคุณค่าร่วมกันนอกจากนี้จะยังส่งต่อเรื่องราวที่ดีของบริษัทให้คนภายนอกรับทราบโดย ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์ (2555) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้ วัฒนธรรมที่เน้นความมั่งคง วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม และวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันทางธุรกิจ

5. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) เป็นการส่งต่อความรู้ให้กับคนในบริษัทไม่จำกัดอยู่ที่บางคนดังนั้นบริษัทควรที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กันระหว่างพนักงานโดย ประศาสน์ นิยม รศ.ดร.สมบูรณ์วัลย์ สัตยารักษ์วิทย์ และ ดร.อรวรรณ อิ่มสมบัติ (2555) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการ

ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

6. ความไว้วางใจ (Trust) เป็นการไว้เนื้อเชื่อใจในตัวของพนักงานและเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานไม่คอยควบคุมและติดตามพนักงานแม้ความไว้เนื้อเชื่อใจจะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ซับซ้อนและยากในการวัดแต่ความไว้เนื้อเชื่อใจกันก็เป็นการสร้างความจงรักภักดีของพนักงานและเป็นประโยชน์ต่อบริษัท

2.2.3 Key performance Driver

เป็นขั้นยอดของพีระมิดที่ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากและช่วยขับดันศักยภาพขององค์กรให้เดินหน้าไปอย่างยั่งยืนโดยมีทั้งหมด 3 ข้อที่เกิดจากการได้ปฏิบัติในขั้นแรกและขั้นที่สองของพีระมิดและยังเกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรงซึ่งประกอบด้วย 3 ข้อดังนี้ (Avery & Bergsteiner, 2010)

1. นวัตกรรม (Innovation) เป็นการนำนวัตกรรมมาใช้ในทุกระดับของบริษัทไม่ใช่เพียงที่ใดที่หนึ่งซึ่งจะใช้ในทั้งตัวสินค้าการบริการกระบวนการและการจัดการโดยนวัตกรรมถือว่าเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ช่วยเพิ่มความสามารถด้านต่างๆภายในบริษัท และทำให้เกิดแนวคิดใหม่วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆและสร้างโอกาสให้กับบริษัทส่งผลให้เกิดความยั่งยืนภายในบริษัท

2. ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงานโดยความผูกพันจะสะท้อนถึงความรู้สึกร่วมของพนักงานที่มีต่อบริษัท ซึ่งเราสามารถตรวจสอบความผูกพันของพนักงานได้ด้วย 3 คำถามคือ 1. พนักงานพูดถึงบริษัทในทางบวกไหม 2. แสดงความตั้งใจจะอยู่กับบริษัทไหมและ 3. ปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรไหม ซึ่งแสงเดือน รักษาใจ (2554) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลและ ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงานทั้ง3 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านความมีอิสระในการทำงาน ประกอบด้วย พนักงานที่มีโอกาสกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเองต้องใช้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติหน้าที่ตลอดเวลาและสามารถใช้วิจารณญาณของตนเองในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2. ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ประกอบด้วยพนักงานจะทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าต่างคนต่างทำมีความจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ อยู่เสมอและมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นไปอย่างแน่นแฟ้น 3. ด้านความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้า ประกอบด้วย หน่วยงานมีการสนับสนุนพนักงานในการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความรู้สึกต่อโอกาสก้าวหน้าจากการทำงานและ มีโอกาสที่ได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงในการทำงาน

3. คุณภาพ (Quality) คุณภาพของสินค้าและบริการมีความสำคัญที่สุดต่อการวัดความสำเร็จของบริษัทซึ่งการสร้างคุณภาพที่สูงที่สุดนี้เป็นการปฏิบัติตามแนวคิด Honeybee Leadership โดยจะเป็นส่วนประกอบในการสร้างวัฒนธรรมของบริษัทซึ่งผู้บริหารระดับบนจะต้องให้การสนับสนุนกับคนนอกจากนี้เรื่องคุณภาพทางบริษัทก็ต้องการพนักงานที่มีคุณภาพมีความจงรักภักดีมีทักษะและมีศักยภาพในการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการด้วย

2.2.4 Performance Outcome

ผลลัพธ์ของความยั่งยืนขององค์กรนี้จากการนำหลักปฏิบัติของแนวคิด Honeybee practices ใน 23 ข้อไปปฏิบัติและสามารถสร้างศักยภาพให้กับองค์กรความพึงพอใจให้แก่ผู้คนอย่างรอบด้านและคำนึงถึงผลที่จะกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ต้องมีการวัดผลแต่ทั้งนี้ในการชี้วัดผลความสำเร็จไม่สามารถนำผลกำไรทางการเงินมาเป็นตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียวเนื่องจากไม่สามารถสะท้อนถึงความยั่งยืนขององค์กรได้ทั้งหมดดังนั้นจึงมีตัวชี้วัดอื่นที่สามารถสะท้อนถึงความยั่งยืนขององค์กรโดยรวมมีทั้งสิ้น 5 ตัววัดด้วยกันคือ

1. แบรนด์และชื่อเสียงขององค์กร
2. ความพึงพอใจของลูกค้า
3. ผลประกอบการ
4. คุณค่าในระยะยาวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. คุณค่าที่ได้รับกลับมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ซึ่งสิ่งสุดท้ายจะทำให้ทราบถึงสภาวะขององค์กรและนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินกิจการเป็นองค์กรที่ยั่งยืน (Avery & Bergsteiner, 2010)

2.3 ข้อมูลธุรกิจแว่นตา

ปัจจุบันจำนวนร้านแว่นตาในประเทศที่จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์มี 5,000 ร้านมีมูลค่าทางเศรษฐกิจประมาณ 7,000-10,000 ล้านบาทต่อปีแต่ตัวเลขที่แท้จริงมีมากกว่า 7,000 ร้าน (คมชัดลึก, 2560)

จากการเติบโตอย่างต่อเนื่องของตลาดแว่นตาไทยประกอบกับพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบัน ไปทางเดียวกับเทรนด์โลกที่ต้องการแว่นสายตาที่มีดีไซน์เป็นแฟชั่นมากขึ้น เป็นเหตุผลที่ตลาดแว่นตาไทยเติบโตอย่างต่อเนื่อง เฉลี่ยแล้วไม่ต่ำกว่า 5% ต่อปี โดยมีบริษัทเกี่ยวกับธุรกิจแว่นตา

ใหญ่ๆ ได้แก่หอแว่นที่ครองตลาดแว่นตาอันดับ 2 ของไทย ด้วยมาร์เก็ตแชร์ 10-15% ของมูลค่าตลาดรวม โดยมีกลุ่มเป้าหมายทุกเซกเมนต์ และในปัจจุบันได้นำเข้าแว่นตากว่า 30 แบรนด์ ด้วยจำนวนสาขาในไทย 130 แห่ง โดยแบ่งเป็นสัดส่วนในกรุงเทพฯ 70% ต่างจังหวัด 30 % ทั้งนี้ในไทยจะขยายสาขาปี ละ 5 แห่ง โดยการเปิดร้านจะยึดทำเลในศูนย์การค้าชั้นนำ เช่น ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล เป็นหลัก ขณะที่ผู้ประกอบการอีกรายอย่าง เคที ออฟติค มีสาขากว่า 200 แห่งทั่วประเทศ โดยตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ 100 สาขา ต่างจังหวัด 100 สาขา เป็นสัดส่วนร้านแฟลกชิพสโตร์ 15% บูติกสโตร์ 30% ที่เหลือ 55% เป็นร้านสแตนด์อะโลน และเบอร์หนึ่งในตลาดแว่นตาไทย “แว่นท็อปเจริญ” ปัจจุบันได้ขยายสาขาครอบคลุมทั่วประเทศ ครองความเป็นเบอร์หนึ่งของตลาดแว่นตา ด้วยจำนวนสาขากว่า 1,700 สาขา ทั่วประเทศ รวมถึงการเปิดตัวกลยุทธ์ด้วยการเป็นพันธมิตรทางการค้ากับแว่นบิวตี้ฟูลที่จะเน้นให้บริการหลังการขาย ซึ่งเป็นจุดสำคัญของธุรกิจแว่นตาในขณะที่แว่นบิ๊วตี้ฟูลเน้นกลุ่มลูกค้าวัยรุ่น เน้นแฟชั่น แว่นท็อปเจริญจะเน้นลูกค้าทั่วไป และยังมีแผนการควบรวมแว่นท็อปเจริญ และบิวตี้ฟูลเป็นบริษัทเดียวกันในอนาคต เพื่อเตรียมความพร้อมทางธุรกิจ และเตรียมตัวในการเข้าสู่ AEC ในที่สุด (ผู้จัดการสุดสัปดาห์, 2556)

2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับสายตาและแว่นตา

2.4.1 สายตา

สถานการณ์ปัญหาสายตาของคนไทยจากงานวิจัยทางจักษุสาธารณสุขในปี 2554 พบว่ามีแนวโน้มสูงขึ้นเนื่องจากการเข้าสู่สังคมสูงวัยส่งผลให้ความเสี่ยงทางด้านสายตาและสุขภาพตาเพิ่มมากขึ้นและจากลักษณะการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะการใช้สายตากับอุปกรณ์หลากหลายรูปแบบที่เข้ามาเกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันมากขึ้นจึงเกิดปัญหาสายตาล้าเนื่องจากอุปกรณ์ดิจิทัล หรือ Digital Eye Strain ซึ่งกำลังจะกลายเป็นปัญหาสำคัญในสังคมยุคไทยแลนด์ 4.0 ขณะที่ผลศึกษาขององค์การอนามัยโลกสภาทัศนมาตรศาสตร์โลก และองค์การเพื่อป้องกันอาการตาบอดสากล คาดการณ์ว่าประเทศไทยที่กำลังเข้าสู่สังคมสูงวัยจะมีประชาชนที่ต้องได้รับการดูแลทางด้านสายตาและสุขอนามัยของระบบการมองเห็นไม่น้อยกว่า 20 ล้านคน โดยเฉพาะกลุ่มอายุ 40 ปีขึ้นไปจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปัญหาสายตาอย่างถูกต้องและมีคุณภาพเพราะเป็นกลไกสำคัญที่จะส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (คมชัดลึก , 2560)

ภาควิชาจักษุศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี (2558) กล่าวว่า ภาวะผิดปกติต่างๆของดวงตา มีดังนี้

สายตาสั้น เกิดจากกำลังการรวมแสงของตามากเกินไปเมื่อเทียบกับความยาวของลูกตา อาจเกิดจากกระจกตาโค้งมากเกินไปทำให้แสงรวมก่อนถึงจอประสาทตาการมองภาพจึงทำให้เห็นในระยะใกล้ชัดกว่าในระยะไกล

สายตายาวโดยกำเนิด เกิดจากกำลังการรวมแสงของตาน้อยเกินไปเมื่อเทียบกับความยาวของลูกตาเกิดจากการที่กระจกตาแบนไปหรือขนาดลูกตาสั้นเกินไปแสงที่ได้จะถึงจอประสาทตาก่อนรวมเป็นจุดทำให้มองเห็นภาพไม่ชัดทั้งใกล้และไกล

สายตาเอียง เกิดจากการที่กำลังการรวมแสงของตาในแนวต่างๆไม่เท่ากันมักเกิดจากลักษณะกระจกตาที่ไม่กลม ภาวะนี้มักเกิดร่วมกับภาวะสายตาสั้นหรือสายตายาวโดยกำเนิด

สายตายาวสูงอายุเกิดจากการเสื่อมของกล้ามเนื้อภายในตาที่ใช้ในการมองใกล้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดเมื่ออายุประมาณ 40 ปีซึ่งส่วนมากมักสับสนกับภาวะสายตายาวโดยกำเนิด

2.4.2 เลนส์แว่นตา

โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง) กรมการแพทย์ (2560) กล่าวว่า การแก้ไขภาวะสายตาที่ผิดปกติ หลักการแก้ไขภาวะสายตาที่ผิดปกติ คือต้องทำการปรับกำลังในการหักเหแสงทั้งหมดให้พอดีกับความยาวของลูกตาซึ่งแว่นตาเป็นหนึ่งในวิธีดังกล่าว ดังนี้

แว่นตา (Spectacles) โดยเลนส์ของแว่นตา จะช่วยในการรวมกำลังแสงให้ตกลงบนจอรับภาพพอดีเป็นวิธีการที่มีความปลอดภัยสูง ง่ายต่อการดูแลรักษาอีกทั้งมีรูปแบบให้เลือกหลากหลายสไตล์ สามารถเปลี่ยนได้บ่อยตามใจชอบแต่มีข้อจำกัดบางอย่าง เช่น ความไม่สะดวกในการเล่นกีฬาการประกอบอาชีพบางอย่าง และกรณีสายตาสองข้างมีความแตกต่างกันมากทำให้ไม่สามารถใส่แว่นตาได้

สุพัฒน์ จรรยานุภาพ, สมศักดิ์ พัฒนพิฑูรย์, คุณสิทธิ์ ชาญภัทรวาณิช และนคร ศิริฐานนท์ (2555) กล่าวว่า เลนส์หนึ่งข้างนั้นสามารถถูกออกแบบให้มีค่าสายตาได้ตั้งแต่ 1 ค่าสายตาไปจนถึงมีหลายค่าสายตาในเลนส์ชิ้นเดียว โดยเลนส์แต่ละประเภทมีดังนี้

เลนส์ชั้นเดียว (Single Vision) ให้กำลังสายตาหลักกับผู้สวมใส่เพียงค่าเดียว เป็นเลนส์พื้นฐานที่ใช้กันมาอย่างยาวนาน และมากที่สุดในเกือบทุกเพศทุกวัย แต่การที่เลนส์นี้ให้กำลังหลักเพียงค่าสายตาเดียว กรณีผู้ที่เริ่มมีเลนส์ภายในตาเสื่อมลงในช่วงอายุ 40 ปีขึ้นไป คงต้องตัดสินใจ

เลือกว่า จะทำแว่นสำหรับมองไกลหรืออ่านหนังสืออย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น เพราะไม่สามารถแก้ปัญหาการมองในทุกระยะได้โดยใช้เลนส์ชั้นเดียว

เลนส์สองชั้น (Bifocal) หมายถึง เลนส์หนึ่งข้างนั้นจะให้กำลังสายตาหลักถึงสองค่าสายตาภายในเลนส์เดียว โดยมากใช้กับผู้ที่อายุเกิน 40 ปี หรือเด็กที่มีปัญหาทางสายตาบางชนิดซึ่งต้องการค่าสายตาต่างกัน ณ ระยะต่างกัน ค่าสายตาแรกถูกแยกไว้ส่วนบนของเลนส์มักช่วยการมองระยะไกล อีกค่าสายตาอยู่ส่วนด้านล่างมักช่วยมองในระยะใกล้

เลนส์หลายชั้น (Multifocal) ภายในชิ้นเลนส์เดียวกันจะมีค่าสายตาที่หลากหลายแล้วแต่การออกแบบว่า จะมีจำนวนค่าสายตามากน้อยเพียงไร มีกำลังค่าสายตาเท่าใดบ้าง และแต่ละสายตาจะอยู่ ณ ตำแหน่งใด ซึ่งเลนส์ในกลุ่มนี้ปัจจุบันยังแบ่งย่อยลงไปได้อีก คือ

เลนส์ไร้รอยต่อหลายระยะ (MultifocalNo-Line Lens) หรือเลนส์โปรเกรสซีฟ (Progressive) มักใช้ยามย่างเข้า 40 ในผู้เริ่มมีสายตายาวตามวัย หรือผู้ที่มีปัญหาสายตาบางชนิด โดยเลนส์จะถูกระบุค่าสายตาหลักเพียงสองค่าคล้ายกับเลนส์สองชั้นแต่ในความเป็นจริง จะมีคุณสมบัติคือ เลนส์โปรเกรสซีฟเพียงหนึ่งข้างนั้น มีค่าสายตาที่หลากหลายกว่ามาก และค่าสายตาอาจแตกต่างหรือเหมือนกันได้ในแต่ละจุดบนเลนส์โดยมีจุดประสงค์คือช่วยให้การมองชัดเจนขึ้นในบางระยะที่เลนส์สองชั้นอาจยังทำได้ไม่ดีนัก จุดเด่นอีกประการ คือ ปราศจากรอยต่อเชื่อมระหว่างกัน การมองจึงไหลลื่นไร้รอยสะดุด แถมฟ้องอายุน้อยกว่า ให้ความรู้สึกเป็นธรรมชาติมากกว่าเลนส์สองชั้นแบบเดิมๆ แต่ก็มีข้อเสีย เพราะขั้นตอนการออกแบบที่ต้องลงทุนวิจัย การคำนวณอันซับซ้อน การผลิตก็ยุ่งยากเพื่อให้มีเลนส์ที่มอบกำลังสายตาอันหลากหลายต่อเนื่องกันโดยไม่เห็นรอยต่อใดๆ แถมการประกอบยังต้องการความแม่นยำสูง ราคาก็จึงแพงกว่าเลนส์แบบอื่นๆ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่างานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership มีการศึกษากันอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ

แต่มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership น้อย ในบริบทของประเทศไทย

ซึ่งผู้วิจัยจึงรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership)

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย	วิธีการวิจัย	ผลการศึกษา
1. Sustainable leadership: honeybee practices at Thailand's oldest university (2013)	Sooksan Kantabutra, Molraudee Saratun	เชิงคุณภาพ	มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน 21 ข้อ โดยมุ่งเน้นไปที่มุมมองระยะยาวการพัฒนาบุคลากร วัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็งนวัตกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมความรับผิดชอบสิ่งแวดล้อมและพฤติกรรมทางจริยธรรม
2. Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate (2013)	Sooksan Kantabutra, Gayle Avery	เชิงคุณภาพ	6 หมวดปฏิบัติ ได้แก่ การใช้มุมมองในระยะยาว การลงทุนในคน ปรับวัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และพฤติกรรมอย่างมีจริยธรรม ตรงกันข้ามกับรูปแบบธุรกิจ SCG ที่เป็นอยู่จริงๆในปัจจุบันที่เน้นการเพิ่มผลกำไรสูงสุดในระยะสั้น แต่แนวทางที่ SCG ตั้งไว้ มีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำที่ยั่งยืน 23 ข้อ และพบว่าการนำไปประยุกต์ใช้ในระดับต่างๆของ SCG ใช้อย่างมากทั้งหมด 19 ข้อ ส่วนอีก 3 ข้อ ใช้ปานกลาง

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) (ต่อ)

3. Sustainable leadership and consequences at Thailand's Kasikornbank (2016)	Sooksan Kantabutra, Thachapong Thepha-Aphiraks	เชิงคุณภาพ	มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำแบบยั่งยืน 19 ข้อ การให้ความสำคัญกับมุมมองในระยะยาว ความสำคัญของผู้คน นวัตกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม การเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมทางจริยธรรม ประเด็นหลักเหล่านี้ขัดแย้งกับรูปแบบธุรกิจ The Anglo/US ที่มีอยู่ในปัจจุบันในแง่ของการเพิ่มผลกำไรสูงสุดในระยะสั้น บริษัทที่ต้องการพัฒนาความสำเร็จขององค์กรสามารถใช้องค์ประกอบความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนของ Avery เพื่อตรวจสอบแนวทางปฏิบัติที่เป็นผู้นำของตน และปรับเปลี่ยนให้มีความยั่งยืนมากขึ้น
4. Sustainable Leadership at Thai President Foods (2014)	Sooksan Kantabutra	เชิงคุณภาพ	หมวดของการปฏิบัติ ได้แก่ การใช้มุมมองในระยะยาว การลงทุนในคน ปรับวัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และพฤติกรรมอย่างมีจริยธรรม สอดคล้องกันด้วยแนวทางการปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำแบบยั่งยืน 19 ข้อ โดยเน้นการให้ความสำคัญกับระยะยาวมุมมองการพัฒนาบุคลากร วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง นวัตกรรม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม และพฤติกรรมทางจริยธรรม ซึ่งตรงกันข้ามอย่างชัดเจนกับโมเดลธุรกิจที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ที่มุ่งเน้นการทำกำไรสูงสุดในระยะสั้น

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) (ต่อ)

5. Sustainable leadership: Rhineland practices at a Thai small enterprise (2013)	Sooksan Kantabutra, Suparak Suriyankietkaew	เชิงคุณภาพ	หลักฐานสอดคล้องกับองค์ประกอบความเป็นผู้นำของ Avery 14 ใน 19 ข้อ แต่มีหลายระดับ องค์ประกอบเหล่านี้แบ่งออกเป็น 6 กลุ่มหลัก ๆ ได้แก่ มุมมองในระยะยาว ความสำคัญของบุคคลากร วัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม และพฤติกรรมทางจริยธรรม Rhineland leadership เป็นกรอบแนวคิดที่เป็นประโยชน์สำหรับธุรกิจขนาดเล็กในประเทศไทย เพื่อประเมินความยั่งยืนบริษัทที่ต้องการรักษาความสำเร็จในองค์กร
6. Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs (2013)	Suparak Suriyankietkaew, Gayle C. Avery	เชิงปริมาณ	โดยรวมแล้วการนำแนวทางการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน (SL) มาใช้อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจของพนักงานสอดคล้องกับรูปแบบของเอเวอรี่และเบิร์กสไตน์ การปฏิบัติของ SL 23 ข้อ มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ข้อยกเว้น การเป็นอิสระจากตลาดการเงิน ความรับผิดชอบในการจัดการ และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การปฏิบัติตามข้อพึงปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจงสามารถทำนายความพึงพอใจของพนักงานที่เพิ่มขึ้นมากกว่าคนอื่นซึ่งเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุด คือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ส่วนการปฏิบัติอื่นๆ ได้แก่ การประเมินพนักงาน พฤติกรรมทางจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมที่เปิดกว้าง และคุณภาพในผลิตภัณฑ์ และบริการ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) (ต่อ)

7. Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs (2014)	Suparak Suriyankietkaew	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติของแนวทางการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน (SL) ทั้งหมดยกเว้นการปฐมนิเทศตลาดการเงินมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม (OOS) อย่างมีนัยสำคัญ และยิ่งองค์กรมีการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมีนัยสำคัญมากเท่าใด OSS ก็มีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นเท่านั้น การปฏิบัติของ SL โดยเฉพาะที่ทำนายได้ว่า OSS ที่ปรับปรุงแล้วมีความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ทางด้านแรงงาน การเก็บรักษาพนักงาน วิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งร่วมกัน ยุทธศาสตร์ความผูกพัน และคุณภาพของพนักงานที่สูง
8. DO CERTAIN LEADERSHIP PRACTICES RAISE STAKEHOLDER SATISFACTION? AN INVESTIGATION OF MANAGERS IN THAI SMEs2 (2014)	Suparak Suriyankietkaew	เชิงปริมาณ	ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (SL) ทั้งหมดยกเว้นการวางแนวทางการตลาดทางการเงินมีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OSS) และองค์กรมากขึ้นมีการปฏิบัติตาม SL ที่สำคัญ OSS มีแนวโน้มที่จะสูงกว่า การปฏิบัติของ SL โดยเฉพาะที่ทำนายได้ว่า OSS ที่ดีขึ้นนั้นเป็นความสัมพันธ์ด้านแรงงานสัมพันธ์ ความคงทนของพนักงาน วิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่ง นวัตกรรมด้านกลยุทธ์ และระบบการมีส่วนร่วมของพนักงาน และคุณภาพของพนักงานที่ดี

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) (ต่อ)

9. Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs (2016)	Suparak Suriyankietkaew	เชิงปริมาณ	จากการปฏิบัติของ แนวทางการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน (SL) 23 ข้อมี 16 ข้อ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพทางการเงินของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ การปฏิบัติของ SLโดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ด้านแรงงาน คุณค่าพนักงานความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่ง เป็นแรงผลักดันที่สำคัญและเป็นตัวพยากรณ์ในเชิงบวกในการเพิ่มประสิทธิภาพในระยะยาวของบริษัท
10. Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: evidence from Thailand (2016)	Suparak Suriyankietkaew	เชิงปริมาณ	เป็นที่ประจักษ์ในการศึกษาครั้งนี้ว่าการปฏิบัติแนวทางการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน (SL) จาก 16 ใน 23 ข้อ มีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น การวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์นวัตกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงาน และคุณภาพที่สูง มีความหมายและเป็นบวกต่อการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า สำหรับในระยะสั้น แนวทางทั้งสี่ยังเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าในบริษัท ต่างๆ
11. Applicability of Leadership-Related Drivers of Sustainability in Niger Delta Development Commission (2014)	Pius Ughakpoteni	เชิงปริมาณ	จากการวิจัยพบว่า ไม่ว่าผู้จัดการจะพยายามทำให้องค์กรของพวกเขาเกิดความยั่งยืนอย่างไรอย่างไรก็ตาม หากพวกเขาไม่ได้ใช้แนวทางที่ยั่งยืน ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการความเป็นผู้นำดังกล่าวข้างต้นในระดับดีเยี่ยมหรือดีมาก ความพยายามของพวกเขาจะกลายเป็นเรื่องธรรมดา

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) (ต่อ)

12. Examining the Level of Sustainable Leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry (2015)	SelmaKalkavan	เชิงปริมาณ	แม้ผู้จัดการจะมีทักษะการเป็นผู้นำที่สำคัญ แต่ทักษะการเป็นผู้นำที่ยั่งยืนของพวกเขากลับอยู่ไกลเกินคาด ในความเป็นจริงผลการประเมินโดยรวมพบว่าคะแนนความเป็นผู้นำแบบยั่งยืนของผู้จัดการอยู่ต่ำกว่าระดับปานกลาง นี่แสดงถึงความจำเป็นในการปรับปรุงที่สำคัญในมุมมองนี้เชื่อกันว่าแนวทางการฝึกสอนผู้บริหารสามารถช่วยผู้บริหารในการพัฒนาทักษะดังนั้นพวกเขาสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของพวกเขาในทางบวกได้ซึ่งในความเป็นจริงในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาโลกการฝึกได้กลายเป็นปรากฏการณ์ที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและพนักงานไม่ใช่ แต่องค์กรและมันได้กลายเป็นคุณสมบัติที่เป็นกลยุทธ์สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากระบวนการขององค์กร
13. SUSTAINABLE LEADERSH IP: SYNTHESISING FRAMEWORKS (2015)	Laura Strachan , Janice McMillan , Norma D'Annunzio-Green และ David McGuire	เชิงคุณภาพ	4 หัวข้อเป็นหัวใจสำคัญได้แก่ โอกาสในการพัฒนาสำหรับพนักงาน วัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว การบูรณาการความยั่งยืนตลอดทั้งองค์กร และการพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิ่มขึ้นและในที่สุดองค์กรภายนอกควรพิจารณาการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม แต่ละหัวข้อเหล่านี้เป็นแง่มุมที่สำคัญสำหรับการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) (ต่อ)

14. Developing Sustainable Leadership Strategies to Increase Corporate Revenue (2016)	Linda Goulet Crosby	เชิงคุณภาพ	จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบกว่า บริษัทขนาดเล็ก และขนาดกลาง ที่ต้องการมีธุรกิจที่ยั่งยืน ควรนำกลยุทธ์ 4 ประเด็น ได้แก่ (ก) การเปิดใช้วัฒนธรรม (ข) การรวมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ค) การมีส่วนร่วมของพนักงานและ (ง) ความรับผิดชอบต่อสังคม มาใช้กับบริษัท อีกทั้งผู้นำบริษัทต้องตระหนักถึงความก้าวหน้าของสุขภาพชุมชน ทั้งคุณภาพอากาศ และน้ำ โดยมองว่า การมีส่วนร่วมของผู้นำมีความเหมาะสมกับชุมชนอย่างไร
15. Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (2560)	พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม	เชิงคุณภาพ	มี 22 ปัจจัยจาก 23 ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee leadership ซึ่งผลที่ได้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงธุรกิจด้านต่างๆ สร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ผู้ที่มีความสนใจในอุตสาหกรรมนี้หรืออุตสาหกรรมอื่นสามารถที่จะนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้ได้

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) (ต่อ)

16. ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership (2560)	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์	เชิงปริมาณ	การดำเนินการในธุรกิจให้บริการขยายตลาดมีความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership โดยพบว่ามี 13 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ คือ การให้คุณค่าของพนักงาน การมีหลักจริยธรรม และธรรมาภิบาล การวางแผนการการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การมีความรับผิด ชอบต่อสังคม การสร้างเครือข่ายในองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร มีวัฒนธรรมองค์กร ไว้วางใจแก่พนักงาน นวัตกรรมในองค์กรพนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร และมี 5 ปัจจัยที่เป็นปัจจัยทมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ได้แก่ การวางแผนการระยะยาว การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร การให้คุณค่าของพนักงานพนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ และการสร้างเครือข่ายในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมด 16 เล่ม พบว่า ทุกงานวิจัยเป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน โดยตระหนักว่าแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บริษัทมีความยั่งยืนในระยะยาว และทำให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ไม่เพียงหวังเพียงผลกำไรระยะสั้นเพียงอย่างเดียว

โดยจะมีงานวิจัยตาม Rhineland leadership ที่เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 3 เรื่อง ได้แก่ Sustainable leadership and consequences at Thailand's Kasikornbank (Kantabutra and Thepha-Aphiraks, 2016), Sustainable leadership: Rhineland practices at a Thai small enterprise

(Kantabutra and Suriyankietkaew, 2013) , Sustainable Leadership at Thai President Foods (Kantabutra, 2014) ที่แบ่งระดับความสำคัญของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนไว้ 4 ระดับ ได้แก่ หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident) , หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderately evident) , หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least evident) และไม่สามารถระบุได้ (Unidentified) ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงระดับความสอดคล้องของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Rhineland leadership

No	ปัจจัย (Element)	Unidentified	Least evident	Moderately evident	Most evident
1	CEO concept	TSE, KB		TF	
2	Decision making			TF, TSE, KB	
3	Ethical behavior			TSE	TF, KB
4	Financial market				TF, TSE, KB
5	Innovation			TF	TSE, KB
6	Knowledge management			TF	TSE, KB
7	Long- or short-term perspective				TF, TSE, KB
8	Management development				TF, TSE, KB
9	Organization culture			TSE	TF, KB
10	People Priority				TF, TSE, KB

ตารางที่ 2.2 แสดงระดับความสอดคล้องของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Rhineland leadership (ต่อ)

11	Quality				TF, TSE, KB
12	Retaining staff				TF, TSE, KB
13	Skilled workforce			TSE	TF
14	Social responsibility				TF, TSE, KB
15	Environmental responsibility				TF, TSE, KB
16	Stakeholder				TF, TSE, KB
17	Teams			TF, TSE, KB	
18	Uncertainty and change			TSE	TF, KB
19	Union-management relations				TF, TSE, KB

หมายเหตุ :

KB = Sustainable leadership and consequences at Thailand's Kasikornbank (Kantabutra and Thepha-Aphiraks, 2016)

TSE = Sustainable leadership: Rhineland practices at a Thai small enterprise (Kantabutra and Suriyankietkaew, 2013)

TF = Sustainable Leadership at Thai President Foods (Kantabutra, 2014)

จากตารางที่ 2.2 จะเห็นได้ว่า มี 8 ปัจจัย ในภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Rhineland Leadership ที่ทุกงานวิจัยหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident) ดังนี้ ตลาดการเงิน (Financial market), มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long-term perspective) , การให้คุณค่ากับพนักงาน (People Priority) , คุณภาพ(Quality) , การรักษาพนักงาน (Retaining staff) , ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) , ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental responsibility) , ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) , การรักษาพนักงาน (Union-management relations)

และจะมีงานวิจัยตามแนวคิด Honeybee leadership ที่เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ อยู่ 3 เรื่อง ได้แก่ Sustainable leadership: honeybee practices at Thailand's oldest university (Kantabutra and Saratun, 2013) , Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate (Kantabutra and Avery, 2013) , กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม, 2560) ที่แบ่งระดับความสำคัญของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนไว้ 4 ระดับ ได้แก่ หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident) , หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderately evident) , หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least evident) และไม่สามารถระบุได้ (Unidentified) ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แสดงระดับความสอดคล้องของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee leadership

No	ปัจจัย (Element)	Unidentified	Least evident	Moderately evident	Most evident
1	การพัฒนาบุคลากร (Developing people)			แป้งมัน	CON, OU
2	ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)			OU	CON, แป้งมัน
3	การรักษาพนักงาน (Retaining staff)				CON, OU แป้งมัน
4	การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)			OU, แป้งมัน	CON

ตารางที่ 2.3 แสดงระดับความสอดคล้องของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee leadership (ต่อ)

5	การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)				CON, OU แป้งมัน
6	ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	OU	CON	แป้งมัน	
7	จริยธรรม (Ethical behavior)				CON, OU แป้งมัน
8	มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)			แป้งมัน	CON, OU
9	การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)			แป้งมัน	CON, OU
10	ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)	OU, แป้งมัน			CON
11	ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)		OU	แป้งมัน	CON
12	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))			แป้งมัน	CON, OU
13	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)				CON, OU แป้งมัน
14	บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)			แป้งมัน	CON, OU
15	การตัดสินใจ (Decision making)			CON, OU แป้งมัน	
16	การจัดการตนเอง (Self-management)			CON, OU	แป้งมัน

ตารางที่ 2.3 แสดงระดับความสอดคล้องของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee leadership (ต่อ)

17	การทำงานร่วมกัน (Team orientation)			CON, OU	แป้งมัน
18	วัฒนธรรม (Culture)				CON, OU แป้งมัน
19	การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)			แป้งมัน	CON, OU
20	ความไว้วางใจ (Trust)				CON, OU แป้งมัน
21	นวัตกรรม (Innovation)			แป้งมัน	CON, OU
22	ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)				CON, OU แป้งมัน
23	คุณภาพ (Quality)				CON, OU แป้งมัน

หมายเหตุ :

OU = Sustainable leadership: honeybee practices at Thailand's oldest university (Kantabutra and Saratun, 2013)

CON = Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate (Kantabutra and Avery, 2013)

แป้งมัน = กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม, 2560)

จากตารางที่ 2.3 จะเห็นได้ว่า มี 8 ปัจจัย ในภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ทุกงานวิจัยหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident) ดังนี้ การรักษาพนักงาน (Retaining staff), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff),จริยธรรม (Ethical behavior), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), วัฒนธรรม (Culture), ความไว้วางใจ (Trust), ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement), คุณภาพ (Quality)

บทที่ 3
ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (QualitativeResearch) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ทำการศึกษากับผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้าแผนก ของธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง โดยการใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพจะทำให้ผู้ทำวิจัยได้รับข้อมูลอย่างละเอียดครบถ้วน ทั้งยังทราบถึงแหล่งที่มาและทัศนคติของการนำไปสู่การเป็นภาวะผู้นำยั่งยืน ซึ่งนอกจากนี้ยังทำให้ผู้ทำวิจัยเห็นสภาพแวดล้อมที่จะช่วยในการประเมินเพื่อความถูกต้องได้มากขึ้น ทั้งนี้ผู้ทำวิจัยได้กำหนดระเบียบวิจัยดังนี้

3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ในการเก็บข้อมูลวิจัย แบ่งข้อมูลได้เป็น 2 ระดับ ดังนี้

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากแหล่งต้นกำเนิดข้อมูล หรือข้อมูลดิบที่ผู้วิจัยเก็บจากแหล่งข้อมูลโดยตรง เช่น จากการสัมภาษณ์ จากการสอบถาม จากการสำรวจ การสังเกต เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ยังไม่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ จัดระเบียบ อย่างเป็นระบบ (ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2557) ซึ่งการวิจัยจะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสอบถามหาปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่งโดยใช้แนวคิด Honeybee Leadership เป็นเกณฑ์ในการทดสอบ

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาแล้วและมีการจัดอย่างเป็นระเบียบ ระบบ เป็นหมวดหมู่ เป็นการจัดเก็บของบุคคล คณะบุคคล หรือหน่วยงาน และมีการนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้อีกที (ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2557) ซึ่งการวิจัยได้ทำการหาข้อมูลจากบทความ เอกสาร และอินเตอร์เน็ต รวมถึงงานวิจัยที่มาจากหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชน เพื่อเป็นแนวทางและข้อมูลประกอบการตัดสินในการศึกษา

3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตามวัตถุประสงค์ (Judgement Sampling)

โดยในการวิจัยจะทำการกำหนดผู้สัมภาษณ์ในธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่งจำนวน 15 คน เพราะเป็นระดับผู้นำในองค์กร ที่ทำงานมาแล้วมากกว่า 3 ปี ดังนี้

ตารางที่ 3.1 รายละเอียดผู้ถูกสัมภาษณ์

รายชื่อ	ตำแหน่ง
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1	เจ้าของกิจการ(ผู้ก่อตั้ง)
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2	เจ้าของกิจการ(ผู้ร่วมก่อตั้ง)
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3	ผู้จัดการ
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4	หัวหน้าแผนกการเงิน
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5	หัวหน้าแผนกบัญชี
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6	หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7	หัวหน้าแผนกขาย
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8	หัวหน้าแผนกธุรการ
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9	หัวหน้าแผนกไอที
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10	หัวหน้าแผนกการตลาด
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11	หัวหน้าแผนกต้อนรับ
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12	หัวหน้าแผนกตรวจตา
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13	หัวหน้าแผนกงานปฏิบัติการ
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14	หัวหน้าแผนกช่าง
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15	หัวหน้าแผนกแม่บ้าน

3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธีการสุ่มตามวัตถุประสงค์ (Judgement Sampling) ในการวิจัย โดยเลือกจากบุคลากรระดับผู้นำได้แก่ เจ้าของธุรกิจ ผู้จัดการ และหัวหน้าแผนก ที่มีประสบการณ์การการทำงานมาแล้วมากกว่า 3 ปี ในธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการทำวิจัย ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มุ่งเป้าเพื่อทราบถึงทัศนคติ มุมมอง ประสบการณ์ การใช้ชีวิต โดยผู้สัมภาษณ์จะมีกรอบคำถาม ไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคำถาม และเป็นคำถามปลายเปิด (Yin,2011) ซึ่งจะทำให้ทราบความรู้สึก ทัศนคติ มุมมอง ประสบการณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ และความเกี่ยวข้องกับบริษัทที่แตกต่างกันโดยเครื่องมือนี้จะทำให้ได้ข้อมูลที่มีความครบถ้วนชัดเจน นอกจากนี้การสัมภาษณ์เชิงลึกที่เป็นการถามแบบคำถามปลายเปิดทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างเต็มที่วิธีการสัมภาษณ์จะนำแนวคิด Honeybee Leadership มาใช้ โดยประกอบด้วยปัจจัยที่นำไปสู่ความยั่งยืนทั้งหมด 23 ข้อ ซึ่งเป็นการนำกรอบแนวความคิดและของรูปแบบของ Avery and Bergsteiner (Avery & Bergstiener, 2011) มาประยุกต์ใช้ และทำการเลือกปัจจัยที่ใช้สัมภาษณ์ให้เหมาะสมกับผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยจะทำการสัมภาษณ์ในรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 คำถามสัมภาษณ์อ้างอิงผู้ถูกสัมภาษณ์จากตารางที่ 3.1

ปัจจัย	ผู้ถูกสัมภาษณ์	วัตถุประสงค์	คำถาม
1. การพัฒนาบุคลากร (Developing people)	คน ที่1,2,3,4,5,6 7,8,9,10,11 12,13,14,15	เพื่อทราบถึงทัศนคติของการพัฒนาบุคลากรและรูปแบบการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดความยั่งยืน	-ท่านมีความคิดเห็นในเรื่องการฝึกพัฒนาบุคลากรอย่างไร - ในบริษัทมีการฝึกพัฒนาบุคลากรอย่างไร

ตารางที่ 3.2 คำถามสัมภาษณ์อ้างอิงผู้ถูกสัมภาษณ์จากตารางที่ 3.1 (ต่อ)

2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	คนที่ 3,4,5,6 7,8,9,10,11 12,13,14,15	เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับว่าเป็นอย่างไร	- ท่านมีความเห็นในเรื่องหัวหน้าเพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร - ท่านมีความรู้สึกว่าบุคลากรภายในบริษัทมีผลต่อการทำงานของท่านอย่างไร
3. การรักษาพนักงาน (Retaining staff)	คนที่ 1,2,3, 6	เพื่อทราบถึงความสำคัญของพนักงานและวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับบริษัท	- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการรักษาพนักงานและมีวิธีการรักษาพนักงานอย่างไร - ภายในบริษัทมีอัตราการลาออกของพนักงงานเป็นอย่างไร
4. การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)	คนที่ 1,2	เพื่อทราบถึงวิธีการจูงใจพนักงานและการเลื่อนขั้นให้แก่พนักงาน	- ภายในบริษัทมีนโยบายการเลื่อนขั้นหรือการจูงใจพนักงานอย่างไร - ภายในบริษัทมีเกณฑ์การเลื่อนขั้นพนักงานอย่างไร
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)	คนที่ 3,4,5,6 7,8,9,10,11 12,13,14,15	เพื่อทราบถึงการดูแลบุคลากรภายในบริษัทและสวัสดิการที่พนักงานจะได้รับ	- ภายในบริษัทมีการให้สวัสดิการกับบุคลากรภายในบริษัทอย่างไร - ท่านมีความรู้สึกว่าสภาพแวดล้อมของการทำงานในบริษัทเป็นอย่างไร
6. ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	คนที่ 1,2	เพื่อทราบถึงรูปแบบวิธีการจัดการภายในองค์กร รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร	- ท่านมีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร และมีการตัดสินใจอย่างไร

ตารางที่ 3.2 คำถามสัมภาษณ์อ้างอิงผู้ถูกสัมภาษณ์จากตารางที่ 3.1 (ต่อ)

7. จริยธรรม (Ethical behavior)	คนที่ 3,4,5,6 7,8,9,10,11 12,13,14,15	เพื่อทราบถึงค่านิยมภายในบริษัทและวิธีการดำเนินการตามหลักจริยธรรม	- ค่านิยมของบริษัทคืออะไร - บริษัทมีการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมอย่างไร
8. มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)	คนที่ 1,2,3	เพื่อทราบถึงกลยุทธ์ที่จะสร้างผลกำไรให้แก่บริษัทในระยะสั้นและระยะยาว	- ท่านมีแผนการในการดำเนินธุรกิจในระยะสั้นและระยะยาวอย่างไร - ท่านให้ความสำคัญกับแผนการระยะสั้นและระยะยาวอย่างไร
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)	คนที่ 1,2	เพื่อทราบถึงแผนการรับมือและการพัฒนาบริษัทเมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น	- ท่านมีแผนการพัฒนาบริษัทอย่างไร - ท่านมีแผนการเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดอย่างไร
10. ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)	คนที่ 1,2,4,5	เพื่อทราบถึงผลกระทบจากตลาดการเงินและผู้ถือหุ้นที่มีต่อบริษัท	- บริษัทท่านมีการเข้าสู่ตลาดเงินทุนหรือไม่อย่างไร - ผู้ถือหุ้นมีส่วนในการตัดสินใจต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทมากน้อยเพียงใด
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)	คนที่ 3,4,5,6 7,8,9,10,11 12,13,14,15	เพื่อทราบถึงกิจกรรมที่เป็นการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมของบริษัท	- บริษัทมีบทบาทและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร - บริษัทมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างไร

ตารางที่ 3.2 คำถามสัมภาษณ์อ้างอิงผู้ถูกสัมภาษณ์จากตารางที่ 3.1 (ต่อ)

12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))	คนที่ 3,4,5,6 7,8,9,10,11 12,13,14,15	เพื่อทราบถึงกิจกรรมที่เป็นการรับผิดชอบต่อสังคม	- บริษัทมีบทบาทและความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร - บริษัทมีกิจกรรมที่ส่งเสริมสังคมอย่างไร
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	คนที่ 3,7,11 12,13,14,15	เพื่อทราบถึงการดูแลลูกค้าผู้ขายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- บริษัทมีการดูแลลูกค้าผู้ขายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร
14.บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)	คนที่ 1,2,3,4 5,6,7,8,9,10 11,12,13,14 15	เพื่อทราบถึงการรับรู้อนาคตของบริษัทร่วมกัน	- ทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างไร - ท่านคิดว่าในอนาคตบริษัทจะเป็นอย่างไร
15. การตัดสินใจ (Decision making)	คนที่ 4,5,6 7,8,9,10,11 12,13,14,15	เพื่อทราบถึงอำนาจในการตัดสินของพนักงานในแต่ละระดับ	- อำนาจในการตัดสินใจทั้งหมดของบริษัทเป็นอย่างไร - ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างไรบ้าง
16. การจัดการตนเอง (Self-management)	คนที่ 4,5,6 7,8,9,10,11 12,13,14,15	เพื่อทราบถึงวิธีการจัดการภายในบริษัท	- ระบบการจัดการของบริษัทมีรูปแบบเป็นอย่างไร - บริษัทมีการมอบหมายหน้าที่งานให้ท่านรับผิดชอบเป็นงานๆหรือไม่อย่างไร
17. การทำงานร่วมกัน (Team orientation)	คนที่ 4,5,6 7,8,9,10,11 12,13,14,15	เพื่อทราบถึงรูปแบบการทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือรูปแบบการทำงานรายคน	- รูปแบบการทำงานร่วมกันของบริษัทเป็นอย่างไร - ท่านมีความรู้สึกอย่างไรเมื่อต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม

ตารางที่ 3.2 คำถามสัมภาษณ์อ้างอิงผู้ถูกสัมภาษณ์จากตารางที่ 3.1 (ต่อ)

18. วัฒนธรรม (Culture)	คนที่ 1,2,3,4,5,6 7,8,9,10,11 12,13,14,15	เพื่อทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท	- วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเป็นอย่างไร
19. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)	คน ที่1,2,3,4,5,6 7,8,9,10,11 12,13,14,15	เพื่อทราบถึงการแบ่งปันข้อมูลและความรู้ระหว่างบุคลากรภายในบริษัท	- ภายในบริษัทมีการแบ่งปันข้อมูลและความรู้อย่างไร - ภายในบริษัทมีรูปแบบการจัดการกับข้อมูลและความรู้อย่างไร
20. ความไว้วางใจ (Trust)	คนที่ 1,2	เพื่อทราบถึงความไว้เนื้อเชื่อใจในตัวพนักงาน	- ท่านสามารถไว้ใจในตัวของพนักงานได้หรือไม่อย่างไร
21. นวัตกรรม (Innovation)	คนที่ 1,2,3	เพื่อทราบถึงวิธีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินงานของบริษัท	- ท่านมีความเห็นอย่างไรกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม - ท่านมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจอย่างไร
22. ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)	คนที่ 3,4,5,6 7,8,9,10,11 12,13,14,15	เพื่อทราบถึงสิ่งที่มีผลต่อการต้องการทำงานในบริษัท	- อะไรเป็นสิ่งจูงใจให้ทำงานในบริษัท - ท่านมีความรู้สึกอย่างไรต่อบริษัทที่ท่านทำงาน
23. คุณภาพ (Quality)	คนที่ 1,2,3 ,7 11,12,13,14 15	เพื่อทราบถึงวิธีการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการที่ส่งต่อให้กับลูกค้า	- นโยบายของบริษัทที่มีต่อคุณภาพสินค้าและบริการเป็นอย่างไร - บริษัทมีการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการอย่างไร

จากตาราง 3.2 ปัจจัยแนวคิด Honeybee Leadership ทั้ง 23 ข้อ มีการคัดเลือกแต่ละหัวข้อในเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างแต่ละคนตามบริบทของตำแหน่งหน้าที่ โดยเจ้าของกิจการจะถูกสัมภาษณ์ในปัจจัยเกี่ยวกับ การบริหารจัดการ โครงสร้างองค์กร การดูแลพนักงาน วิสัยทัศน์ การ

แผนในอนาคต ส่วนผู้จัดการ และหัวหน้าแผนกแต่ละแผนกจะถูกสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ที่เหมาะสมกับความเฉพาะเจาะจงในงานที่ปฏิบัติหน้าที่

3.5 วิธีดำเนินการวิจัย

3.5.1 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

เริ่มโดยทำการตั้งหัวข้อวิจัยที่สนใจ และทำการค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยด้วยการทบทวนวรรณกรรมจากวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ บทความและข้อมูลในอินเตอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจและรับทราบถึงทฤษฎีหรือความรู้ที่ต้องนำมาใช้ในการวิจัย

3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ทำการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบ In-depth Interview โดยการสัมภาษณ์กับบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่งจำนวน 15 คน ด้วยคำถามปลายเปิด พร้อมกับทำการจดบันทึกอย่างละเอียดและใช้เครื่องอัดเสียงช่วยในการทำสัมภาษณ์เพื่อความครบถ้วนของข้อมูล

3.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูล และเก็บรวบรวมเรียบร้อย ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการรวมหลักฐาน หาคำอธิบาย ตีความ และสร้างข้อสรุป เพื่อจำแนกว่าในบริษัทกรณีศึกษามีความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership ในระดับ Most evident , Moderately evident , Least evident และ Unidentified อย่างไร ในปัจจัยใดบ้าง ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความยั่งยืนภายในองค์กรโดยเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง ระดับเป็นดังนี้

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership

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

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยในเรื่อง “ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง” ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 คนจากธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่งประกอบไปด้วย เจ้าของธุรกิจ ผู้บริหาร ผู้จัดการและหัวหน้าแผนกทุกแผนก โดยงานวิจัยในครั้งนี้ได้นำแนวคิด Honeybee leadership ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนทั้ง 23 ปัจจัยมาเป็นประเด็นสำคัญในการสัมภาษณ์ซึ่งจากการสัมภาษณ์ทั้ง 23 ปัจจัย กับผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนผู้วิจัยได้ทำการสรุปความและนำเนื้อหาทั้งหมดไปไว้ในภาคผนวก หลังจากสรุปความผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หาความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee leadership ด้วยหลักฐานจากแต่ละปัจจัยซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับคือ

1. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident)
2. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident)
3. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident)
4. ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified) ดังนี้

4.1 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident)

เป็นการนำหลักฐานของแต่ละปัจจัยมาหาความสอดคล้องกับแวคิด Honeybee leadership ซึ่งพบว่ามีหลักฐานที่บ่งบอกถึงความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership 100% โดยพบว่ามีทั้งสิ้น 12 ปัจจัยคือความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations), การรักษาพนักงาน (Retaining staff), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff), ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team), จริยธรรม (Ethical behavior), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change), ตลาดการเงิน (Financial markets orientation), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement), คุณภาพ (Quality) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 13 คน ให้ความเห็นเหมือนกันทุกคน ว่าความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations) มีความสำคัญ เนื่องจากทุกคนในบริษัทมีส่วนเกี่ยวข้องกันในการทำงานทั้งสิ้น ดังนั้นหากทุกคนในบริษัทมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ย่อมส่งผลถึงความสุขในการทำงาน ซึ่งภายในบริษัทที่ศึกษาอยู่กันแบบครอบครัว มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่มีปัญหาขัดแย้งกัน พูดถึงกันในแง่ดีที่ดี โดยมองว่าการให้เกียรติ และเคารพซึ่งกันและกัน จะทำให้อยู่กันได้อย่างมีความสุข

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (หัวหน้าแผนกบัญชี) : ในการทำงานในบริษัท เพื่อนร่วมงานดี โดยเฉพาะเพื่อนร่วมงานในแผนกดีมาก มีอะไรก็ปรึกษากันได้ตลอดเวลา ช่วยเหลือกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งการทำงานร่วมกันยอมมีผลต่อกันและกันอยู่แล้ว เพราะงานจะมีการส่งต่อกันในแต่ละแผนก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (หัวหน้าแผนกแม่บ้าน) : คิดว่ามีความสัมพันธ์กันดีในที่ทำงาน หัวหน้าดีมีความเป็นผู้นำ เพื่อนร่วมงานก็ดีมีความร่วมมือร่วมใจกัน ซึ่งบุคลากรในบริษัทมีผลต่อกันและกัน เพราะทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบ มันสัมพันธ์กันหมด

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 100% ในปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations) เนื่องจากพนักงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีมุมมองที่ดีต่อเพื่อนพนักงาน มีอะไรก็ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มองว่าบริษัทมีขนาดเล็ก จึงอยู่กันแบบครอบครัว

การรักษาพนักงาน (Retaining staff)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 4 คน ให้ความเห็นเหมือนกันทุกคน ว่าการรักษาพนักงาน (Retaining staff) มีความสำคัญมาก เนื่องจาก การที่บริษัทจะดีมีคุณภาพได้ก็ต้องมาจากพนักงานที่ดี การรักษาพนักงานที่ดีมีคุณภาพให้อยู่กับบริษัทไปตลอด ย่อมเป็นสิ่งที่เราต้องให้ความสำคัญ เราต้องให้ใจพนักงานรู้สึกเป็นคนในครอบครัว ไม่ใช่แค่เจ้านาย ลูกน้อง เพราะการที่พนักงานอยู่ด้วยใจที่เรามอบให้ทั้งความรัก และสวัสดิการที่ดี บ่งบอกถึงความใส่ใจที่มีให้กัน

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (เจ้าของกิจการ) : การรักษาพนักงานคุณภาพสูง ให้ทำงานที่บริษัทจนเกษียนเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะคุณภาพของบริษัทที่สูง ล้วนมาจากคุณภาพพนักงานที่สูง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (เจ้าของกิจการ) :การรักษาพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กร โดยเราต้องฟังความคิดเห็นพนักงาน ให้ใจพนักงาน ต้องไม่รู้สึกเป็นเจ้าของ แต่ต้องรู้สึกว่าเราทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวเดียวกัน

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 100% ในปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Retaining staff) เนื่องจากการรักษาพนักงานที่ดีและมีคุณภาพ จะทำให้บริษัทมีคุณค่า

การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 13 คน ให้ความเห็นเหมือนกันทุกคน ว่าการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) มีความสำคัญ เนื่องจาก การให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน ถือเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญในการทำงาน ซึ่งในบริษัทถึงจะเป็นบริษัทที่ไม่ได้ใหญ่โตมากนัก แต่กลับมีสวัสดิการที่ดีมาก ทั้งประกันสังคม ประกันสุขภาพ พาไปเที่ยวประจำปี โบนัส ชุดยูนิฟอร์ม วันลากิจ วันลาพักร้อน มื้ออาหารในโอกาสพิเศษ และบรรยากาศในการทำงานก็ดีมีความสุข สิ่งเหล่านี้จึงแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีน้ำใจต่อพนักงานเป็นอย่างมาก

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (หัวหน้าแผนกขาย) : สวัสดิการของบริษัท คือ ให้วันลาพักร้อน วันลากิจ หากมีเหตุฉุกเฉินสามารถลาได้ มีทำแว่นให้ฟรี เลี้ยงอาหาร ขนม และมีพาไปเที่ยว สภาพการทำงานก็อบอุ่น เหมือนครอบครัว รู้สึกว่าไม่ได้มาทำงาน เพราะทุกคนสนิทสนมกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (หัวหน้าแผนกช่าง) : สวัสดิการของบริษัทมีประกันสุขภาพเบี้ยขยัน มีอาหารให้รับประทานในโอกาสพิเศษ สภาพแวดล้อมในการทำงานดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน แล้วก็ไม่ต้องทำงานนอกสถานที่ร้อนๆ

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 100% ในปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) เนื่องจากบริษัทมีการให้

สวัสดิการที่เยอะมาก จนพนักงานให้คุณค่าที่บริษัทมอบให้ ซึ่งสิ่งนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญทำให้อัตราการลาออกของพนักงานน้อย

ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 2 คน ให้ความเห็นเหมือนกันทุกคน ในเรื่องประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team) ว่ารูปแบบการทำงานในบริษัทจะเป็นการทำงานเป็นทีม โดยจะมีทั้งทีมที่แบ่งตามสายงาน และมีทีมเฉพาะกิจตามงานพิเศษที่มีเข้ามา โดยมีหัวหน้าทีมเป็นผู้นำในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้ให้การสนับสนุนและผลักดันให้การทำงานประสบความสำเร็จ

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (เจ้าของกิจการ): รูปแบบการทำงานในบริษัท คือการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการรายงานความคืบหน้าเป็นระยะ โดยผู้บริหารมีหน้าที่ขับเคลื่อนงาน และองค์กรให้ไปข้างหน้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (เจ้าของกิจการ) : รูปแบบการบริหารจัดการองค์กร คือการมอบหมายงานไปที่หัวหน้าแผนก หรือหัวหน้าทีม ไปบริหารจัดการงานต่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และหัวหน้าแผนกก็ต้องติดตามงาน และมารายงานความคืบหน้าให้ทราบ

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 100% ในปัจจัยด้านประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team) เนื่องจากผู้บริหารไม่ได้ทำตัวเป็นฮีโร่ เป็นคนจัดการในทุกเรื่อง แต่มีการกระจายอำนาจไปยังหัวหน้าแผนกให้บริหารจัดการงานต่อตามลำดับ

จริยธรรม (Ethical behavior)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 13 คน ให้ความเห็นเหมือนกันทุกคน ในเรื่องจริยธรรม (Ethical behavior) ว่าบริษัททำทุกอย่างถูกต้องตามกฎหมาย มีการปฏิบัติต่อพนักงานเป็นอย่างดี มีการให้ความรัก และมีความเข้าใจในตัวพนักงาน ไม่กดขี่ข่มเหง ส่วนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท ทั้งผู้ถือหุ้น และซัพพลายเออร์ บริษัทก็ให้เกียรติ และให้ความยุติธรรม และที่สำคัญบริษัทซื่อสัตย์ต่อลูกค้าเป็นอย่างมาก ไม่มีการเอาเปรียบลูกค้าใดๆทั้งสิ้น

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (หัวหน้าแผนกการตลาด) : จริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ หากเราซื่อสัตย์ และยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายทั้งลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท ก็จะทำให้ธุรกิจมีความราบรื่น และเจริญเติบโต โดยที่ไม่มีปัญหาต่างๆ ดังนั้นบริษัทของเราจึงปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมในทุกกระบวนการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (หัวหน้าแผนกงานปฏิบัติการ) : สำหรับพนักงานทุกคนต้องคิดบวก และมีทัศนคติที่ดี ส่วนบริษัทนั้นทำถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ผิดศีลธรรม ไม่โกง ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 100% ในปัจจัยด้านจริยธรรม (Ethical behavior) เนื่องจากบริษัทมีความโปร่งใส ปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย มีความซื่อสัตย์ และยุติธรรมต่อทุกฝ่าย นั่นจึงทำให้ทุกฝ่ายมีความมั่นใจต่อบริษัท เพราะบริษัทเชื่อถือได้ว่ามีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 2 คน ให้ความเห็นเหมือนกันทุกคน ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) ว่าบริษัทมีการวางแผนพัฒนาบริษัทโดยจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรทุกด้าน โดยเฉพาะการพัฒนาพนักงานให้ทำงานได้ดีมีมาตรฐาน ส่วนจะมีเหตุการณ์อะไรที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ บริษัทก็มีแผนสำรอง เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงไว้แล้วล่วงหน้า

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (เจ้าของกิจการ) : การทำให้ทีมงานเก่งขึ้นทุกวัน และคุณภาพสินค้า และบริการดีขึ้นทุกวัน คือแผนพัฒนาบริษัท ซึ่งหากภายภาคหน้ามีอุปสรรค และเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น ก็มีแผนสำรองในการจัดการสิ่งต่างๆ เตรียมไว้หมดแล้วทั้งแบบเบา และหนักที่สุด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (เจ้าของกิจการ) : แผนการพัฒนาบริษัท คือพัฒนาทีมดูแลลูกค้าให้มีประสิทธิภาพให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึ่งพอใจ ส่วนหากเกิดเหตุการณ์ปัญหาต่างๆ ก็คิดไว้แล้วว่าเราจะรับมือกับปัญหานั้นๆ อย่างไร

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 100% ในปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) เนื่องจากบริษัทมีแผนการพัฒนาบริษัททุกด้าน และมีการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตไว้ล่วงหน้าแล้ว

ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 4 คน ให้ความเห็นเหมือนกันทุกคน ในเรื่องตลาดการเงิน (Financial markets orientation) ว่า บริษัทไม่ได้เข้าในตลาดการเงิน แต่จะมีผู้ถือหุ้นที่ร่วมเงินลงทุนตอนเปิดบริษัท ซึ่งไม่ได้มีอำนาจในการตัดสินใจใดๆ ในบริษัท และไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ จะได้รับเงินปันผลเมื่อบริษัทมีผลกำไรในปีนั้นๆ เท่านั้น การดำเนินธุรกิจจึงเป็นไปอย่างราบรื่น โดยการบริหารงานของเจ้าของกิจการ

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (เจ้าของกิจการ) : บริษัทไม่ได้เข้าในตลาดหลักทรัพย์ และผู้ถือหุ้นที่ร่วมเงินลงทุนตอนเปิดบริษัทไม่ได้มีอำนาจในการตัดสินใจใดๆ ของบริษัท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (หัวหน้าแผนกการเงิน) : บริษัทไม่ได้เข้าตลาดการเงิน แต่มีการกู้เงินจากสถาบันการเงิน มาลงทุน และมีผู้ถือหุ้น แต่ผู้ถือหุ้นไม่ได้มีส่วนต่อการตัดสินใจในการทำธุรกิจ

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 100% ในปัจจัยด้านตลาดการเงิน (Financial markets orientation)เนื่องจากบริษัทเป็นอิสระจากตลาดการเงิน และไม่มีการถูกควบคุมโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ผลกำไรในระยะสั้นเป็นอันดับหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ แต่เป็นสร้างฐานลูกค้าที่แข็งแรง เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 7 คน ให้ความเห็นเหมือนกันทุกคน ในเรื่องผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)โดยให้ความสำคัญกับลูกค้าที่ต้องดูแลเป็นอย่างดี ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดในสินค้า และการบริการ ส่วนผู้ถือหุ้นบริษัทก็จะมีเงินปันผลให้ และ

ให้ความเป็นธรรมมาโดยตลอด และซัพพลายเออร์ที่ดำเนินธุรกิจร่วมกัน บริษัทจะดูแลอย่างดีที่สุด แม้กระทั่งคนส่งสินค้า

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (หัวหน้าแผนกขาย) : บริษัทดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดี ให้เกียรติทุกฝ่าย โดยเฉพาะลูกค้า จะไม่เน้นยอดขายจากลูกค้า แต่ต้องการทำให้ลูกค้ามีความสุข มีความพึงพอใจ เน้นความเป็นกันเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (หัวหน้าแผนกช่าง) : มีการดูแลลูกค้าเป็นอย่างดี ส่วนผู้ถือหุ้นก็มีการปันผลให้ และให้ความเป็นธรรม ซัพพลายเออร์ก็ดูแลดีที่สุด ไม่เอาเปรียบ ให้ความสะดวกสบายและอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 100% ในปัจจัยด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เนื่องจากบริษัทให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งลูกค้า ผู้ถือหุ้น และซัพพลายเออร์ ว่าทุกฝ่ายจะต้องได้ประโยชน์ร่วมกัน จะไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่ต้องเสียผลประโยชน์

ความไว้วางใจ (Trust)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 2 คน ให้ความเห็นเหมือนกันทุกคน ในเรื่องความไว้วางใจ (Trust) ว่า สามารถไว้วางใจพนักงานได้ เพราะที่ระยะเวลาที่ผ่านมาเป็นเครื่องพิสูจน์แล้วว่าพนักงานชุดปัจจุบันสามารถทำงานได้ด้วยตัวเอง ไม่ต้องคอยควบคุมตลอดเวลา เพียงแค่สั่งงานไป พนักงานก็สามารถไปบริหารจัดการ และส่งงานตามเวลาที่กำหนดได้

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (เจ้าของกิจการ) : สำหรับพนักงานชุดปัจจุบัน สามารถไว้ใจได้ทุกคน เนื่องจากเวลาผู้บริหารไม่อยู่ สามารถทำงานกันเองได้ ขายของได้ มียอดขายเป็นที่น่าพอใจ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (เจ้าของกิจการ) : เราไว้วางใจพนักงานได้เป็นส่วนใหญ่ สำหรับงานที่แต่ละคนรับผิดชอบ เพียงแค่มอบหมายงานให้เขาเท่านั้น

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 100% ในปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) เนื่องจากเจ้าของกิจการให้ความไว้เนื้อเชื่อใจพนักงาน ไม่คอยควบคุมทุกอย่างมากจนเกินไป ทำให้พนักงานเป็นอิสระในการทำงาน เป็นจงรักภักดีต่อองค์กร

นวัตกรรม (Innovation)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 3 คน ให้ความเห็นเหมือนกันทุกคน ว่านวัตกรรม (Innovation) เป็นเรื่องสำคัญในการดำเนินธุรกิจเพราะเทคโนโลยี และนวัตกรรมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากเราไม่นำประโยชน์จากตรงนี้มาใช้ในการดำเนินธุรกิจองค์กรก็จะล้าสมัย และไม่มีใครอยากเข้าหา ดังนั้นบริษัทจึงมีการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ในการทำงาน ทั้งเครื่องมือในการตรวจวัดสายตา คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ไอที และมีการประชาสัมพันธ์ในสื่อออนไลน์ทุกช่องทาง

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (เจ้าของกิจการ) : นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ชี้ชะตาบริษัทว่าจะไปรอดหรือไม่รอด โดยเราทำเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้มากมาย เช่น Google, Facebook, Digital Marketing มาใช้ในการประชาสัมพันธ์ และมีคอมพิวเตอร์ เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (เจ้าของกิจการ) : การพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งบริษัทเรามีการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้เยอะทั้งเครื่องมือในการตรวจวัดสายตา และอุปกรณ์ไอทีต่างๆ

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 100% ในปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) เนื่องจากบริษัทให้ความสำคัญในเรื่องเทคโนโลยี และนวัตกรรม เพราะมีการนำสิ่งเหล่านี้มาใช้ในบริษัท ซึ่งทำให้ความสามารถในการทำงานในองค์มีประสิทธิภาพ และรวดเร็วเพิ่มมากขึ้น

ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 13คน ให้ความเห็นเหมือนกันทุกคนในเรื่องความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) ว่ารู้สึกผูกพันกับบริษัท เพราะองค์กร

อยู่กันแบบครอบครัว พนักงานมีเงินเดือนที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี เจ้านายก็ดี มีอิสระในการทำงาน และได้ทำงานตามสิ่งที่เราอยากทำ นั่นจึงทำให้พนักงานทำงานในบริษัทได้อย่างยืนยาว

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (หัวหน้าแผนกการตลาด) : สิ่งจูงใจในการทำงานคือ ความศรัทธาในบริษัท และผู้บริหาร รวมถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งหลังจากที่ได้ทำงานมาก็รู้สึกผูกพันกับบริษัทพอสมควร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (หัวหน้าแผนกต้อนรับ) : ลักษณะองค์กรแบบครอบครัว และเพื่อนร่วมงาน คือปัจจัยในการทำงาน ซึ่งตนเองมีความรู้สึกดีกับบริษัทที่ทำอยู่เพราะเป็นองค์กรแบบครอบครัว

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 100% ในปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)เนื่องจากพนักงานทุกคนรู้สึกผูกพันกับบริษัท มีมุมมองที่ดีต่อเจ้าของธุรกิจ และเพื่อนร่วมงาน รวมถึงมีความสุขที่ได้ทำงานที่ตัวเองรัก

คุณภาพ (Quality)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 9 คน ให้ความเห็นเหมือนกันทุกคนในเรื่องคุณภาพ (Quality)โดยให้ความสำคัญที่สุด เพราะสินค้าและบริการถูกพัฒนามาอย่างต่อเนื่องจนเกิดความน่าเชื่อถือในตัวลูกค้าว่า สินค้าของเรามีคุณภาพสูงมาก และการบริการก็ดีมาก อีกทั้งยังมีการรับประกันสินค้า เรียกว่าบริการหลังการขายก็ดีเยี่ยม ซึ่งในทุกกระบวนการจะมีการใส่ใจทุกขั้นตอน และมีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าอย่างเข้มงวด ก่อนที่สินค้าจะส่งถึงมือลูกค้า

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (เจ้าของกิจการ) : เรามุ่งเน้นความเป็นเลิศในทุกด้าน โดยเฉพาะการบริการต้องดีที่สุด ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด และสินค้าทุกชิ้นต้องได้รับการตรวจสอบคุณภาพอย่างเข้มงวดตามมาตรฐานที่ผู้บริหารกำหนด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (หัวหน้าแผนกตรวจตา) : นโยบายของบริษัท คือ คุณภาพที่ดีและการรับประกัน หากลูกค้าไม่พอใจสินค้าสามารถเปลี่ยนได้ และเราจะตรวจสอบความเรียบร้อยของสินค้าก่อนส่งมอบเสมอทุกขั้นตอน จึงทำให้มั่นใจได้ว่าสินค้าที่ออกไปจะดีเยี่ยม

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 100% ในปัจจัยด้านคุณภาพ (Quality) เนื่องจาก บริษัทมีสินค้าที่มีคุณภาพสูง โดยมีการพัฒนาสินค้ามาโดยตลอด อีกทั้งการบริการของบริษัทก็เป็นเลิศ ทำให้ลูกค้าให้ความไว้วางใจ จึงถือเป็นจุดแข็งของบริษัท และเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจแว่นตา

4.2 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident)

ความสอดคล้องของหลักฐานที่มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลกับแนวคิด Honeybee leadership พบว่าอยู่ในระดับปานกลางเป็นการดำเนินการทางธุรกิจตามแนวคิด Honeybee leadership ที่มีความสอดคล้อง 50% ขึ้นไป ซึ่งจากการประเมินมีอยู่ 6 ปัจจัยที่อยู่ในระดับนี้คือการพัฒนาบุคลากร (Developing people), การวางแผนการสืบทอด (Succession planning), มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long-or short-term perspective), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment), การทำงานร่วมกัน (Team orientation), การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การพัฒนาบุคลากร (Developing people)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 15 คน ให้ความเห็นเหมือนกันว่าการพัฒนาบุคลากร(Developing people) มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก พนักงานแต่ละคนมีทักษะในการทำงาน และความรู้ในงานที่ทำไม่เท่ากัน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรไม่ว่าจะเป็นการเทรน การอบรม การจัดกิจกรรม จึงเป็นสิ่งที่สามารถทำให้พนักงานทำงานได้เป็นมาตรฐานเดียวกันตามที่บริษัทกำหนด โดยบริษัทมีการให้ความสำคัญ เรื่องความรู้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมากที่สุด เพราะทุกคนในแต่ละแผนกจำเป็นต้องนำข้อมูลผลิตภัณฑ์ไปทำงานด้วยทั้งสิ้น โดยเฉพาะพนักงานที่ต้องให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ลูกค้าส่วนเรื่องการพัฒนาทักษะในการทำงานยังมีน้อย

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (เจ้าของกิจการ) :การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นและสำคัญ เพราะจะทำให้พนักงานมีทักษะในการทำงานที่ดี และจะต้องมีการฝึกอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทของเราจะมีวิทยากรมาให้ความรู้ เรื่องผลิตภัณฑ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (หัวหน้าแผนกบัญชี) : แน่นอนว่าการฝึกบุคลากรมีความสำคัญมาก เพราะจะทำให้พนักงานเก่งขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อบริษัทอย่างแน่นอน โดยในบริษัทมีการอบรมเรื่องผลิตภัณฑ์สินค้าทุกสินค้าให้ทุกคนรับทราบและเข้าใจ เพื่อสามารถนำไปปฏิบัติงานในสายงานของตนเองได้

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 50% ขึ้นไป ในปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people) เนื่องจากถึงแม้ทุกคนจะให้ความสำคัญ แต่บริษัทยังไม่มีการพัฒนาบุคลากรที่ต่อเนื่อง อีกทั้งยังเน้นเฉพาะข้อมูลด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งยังไม่มีการพัฒนาบุคลากรในด้านทักษะในการทำงานต่างๆ เท่าที่ควร

การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 2 คน ให้ความเห็นแตกต่างกันในเรื่องการวางแผนการสืบทอด (Succession planning) กล่าวคือ เจ้าของกิจการคนแรกมองว่า หากพนักงานคนใดขยัน มีความรับผิดชอบ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ก็จะได้รับตำแหน่งหัวหน้าแผนก ส่วนเจ้าของกิจการอีกคนมองว่า บริษัทยังไม่มีนโยบายเลื่อนขั้นพนักงาน

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (เจ้าของกิจการ) : ถ้าพนักงานคนใดขยัน มีความรับผิดชอบ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ก็จะได้รับตำแหน่งหัวหน้าแผนก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (เจ้าของกิจการ) : บริษัทยังไม่มีนโยบายเลื่อนขั้น เพราะเป็นบริษัทเล็กๆ การจูงใจพนักงานก็คือให้ค่าคอมมิชชั่นส่วนคนที่ขี้เกียจทำงานจะให้ค่าตอบแทนเป็นผลงานที่ออกมาในแต่ละชิ้นงาน

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 50% ขึ้นไป ในปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอด (Succession planning)เนื่องจากมี 1 ใน 2 ของเจ้าของกิจการมีการเลื่อนขั้นให้พนักงานที่มีผลการทำงานดี มีความรับผิดชอบ

มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 3 คน ให้ความเห็นแตกต่างกันในเรื่องมุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective) กล่าวคือ เจ้าของกิจการให้สำคัญกับแผนระยะยาวมากกว่าแผนระยะสั้น ในเรื่องของระบบการทำงาน และการพัฒนาให้พนักงานมีคุณภาพ เพราะการที่บริษัทจะมีคุณภาพ และยั่งยืน ก็ต้องมาจากการมีพนักงานที่มีคุณภาพ และมีความจงรักภักดีต่อบริษัท ส่วนในมุมมองของผู้จัดการกลับให้ความสำคัญของแผนระยะสั้นมากกว่า เพราะต้องการโฟกัสไปที่ระบบการทำงาน ณ ปัจจุบัน

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (เจ้าของกิจการ) : แผนในระยะสั้น คือ การฝึกพนักงานให้ทำงานให้ดีและมีประสิทธิภาพ ส่วนแผนระยะยาว คือการทำให้พนักงานเก่ง และมีคุณภาพสูงที่สุด เพื่อเป็นบริษัทที่แข็งแกร่ง เพราะหากทุกคนในบริษัทมีคุณภาพ บริษัทย่อมมีคุณภาพ ซึ่งตรงนี้ถือว่าสำคัญมาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (เจ้าของกิจการ) : แผนระยะสั้นมีการวางแผนอยู่ว่าทำอย่างไรบริษัทจะมียอดขายตามเป้า แต่เราก็ให้ความสำคัญในแผนการดำเนินธุรกิจในระยะยาว โดยการวางระบบ และหาคนมาสืบทอดกิจการต่อ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (ผู้จัดการ) : แผนการดำเนินธุรกิจในระยะสั้น คือ วางแผนการทำงานให้เป็นระบบมากกว่านี้ ส่วนแผนการในระยะยาวต้องทำให้พื้นฐานบริษัทแข็งแรงก่อน ซึ่งคิดว่าเราควรโฟกัสที่แผนระยะสั้นก่อนแผนระยะยาว

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 50% ขึ้นไป ในปัจจัยด้านมุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective) เนื่องจากมี 2 ใน 3 คน ของผู้ถูกสัมภาษณ์ให้สำคัญกับแผนระยะยาว มากกว่าแผนระยะสั้น โดยเน้นไปที่การพัฒนาพนักงาน

ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 13 คน ให้ความเห็นแตกต่างกันในเรื่องความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) โดยประมาณครึ่งหนึ่งมองว่าบริษัทใส่ใจสิ่งแวดล้อม โดยการมีถังขยะเอาไว้ให้ใส่เศษอาหาร ขยะเปียก ขยะแห้ง และถังขยะสำหรับใส่ขวดพลาสติกโดยเฉพาะ อีกทั้งยังมีนโยบายให้กระดาษ 2 หน้า เปิด ปิดแอร์ และไฟเป็นเวลาอีกด้วย

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (หัวหน้าแผนกธุรการ) : มีการรักษาสิ่งแวดล้อมโดยการเปิดปิดไฟเป็นเวลา มีการแยกขยะ และใช้กระดาษทั้ง 2 หน้า ซึ่งสิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญหลักๆ คือการแยกขยะ โดยมีถังขยะแยกประเภทไว้ให้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (หัวหน้าแผนกตรวจตา) : บริษัทเน้นการแยกขยะ ดูแลรักษาความสะอาด ใช้ของสำนักงานให้คุ้มค่า และรักษาให้ใช้ได้นานๆ มีการรณรงค์ให้ประหยัดน้ำประหยัดไฟ

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 50% ขึ้นไปในเรื่องความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) เนื่องจากมี 7 ใน 13 คนของผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเห็นว่า บริษัทใส่ใจสิ่งแวดล้อมในด้านการรักษาความสะอาด มีการแยกขยะ และรณรงค์ให้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ส่วนอีก 6 คน ไม่เห็นว่าบริษัทมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร

การทำงานร่วมกัน (Team orientation)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 12 คน ให้ความเห็นแตกต่างกันในเรื่องการทำงานร่วมกัน (Team orientation) โดยส่วนใหญ่มองว่าการทำงานในบริษัท ก็คือการทำงานเป็นทีม ซึ่งการทำงานร่วมกันเป็นทีมนั้นจะทำให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ และงานเสร็จรวดเร็วขึ้น เพราะมีการช่วยเหลือ และเติมเต็มทักษะต่างๆที่ตนเองถนัด ให้งานส่งต่อไปได้อย่างราบรื่น แต่ก็มีเสียงส่วนน้อยมองว่าการทำงานเป็นทีมทำให้เหนื่อย และวุ่นวายกว่าปกติ เพราะต่างคนต่างความคิดเห็น

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (หัวหน้าแผนกไอที) : การทำงานจะเป็นแบบช่วยกัน บางครั้งตำแหน่งงานไม่ได้ตรงกับหน้าที่ ก็ต้องช่วยกัน ในการทำงานเป็นทีมก็ไม่มีปัญหาอะไร รู้สึกสนุกดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (หัวหน้าแผนกการตลาด) : บริษัทมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเยอะ เพราะงานส่วนใหญ่ต้องทำกันหลายคน ส่งต่องานกันเป็นทอดๆ ดังนั้นทุกคนจะต้องมีความรับผิดชอบงานของตนเอง เพื่อให้ถึงเวลานำงานมาประกอบกันจะได้เสร็จสมบูรณ์

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 50% ขึ้นไป ในเรื่องการทำงานร่วมกัน (Team orientation) เนื่องจากมี 9 ใน 12 คนของผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ความเห็นว่า การทำงานร่วมกันจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้มีประสิทธิภาพ และรวดเร็วขึ้น ส่วนอีก 3 คนมองว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้เหนื่อยกว่าเดิม เพราะความคิดเห็นมักไม่ตรงกัน

การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 15 คน ให้ความเห็นแตกต่างกันในเรื่องการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) โดยส่วนใหญ่มองว่าบริษัทมีการแบ่งปันความรู้โดยการประชุมทุกเช้า มีการส่งข้อมูลความรู้ทางไลน์กลุ่ม มีตู้หนังสือความรู้ต่างๆ และจัดทำคู่มือปฏิบัติงานทุกคน

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (เจ้าของกิจการ) : ในบริษัทแบ่งปันความรู้แบบมีนโยบายให้พนักงานทุกคน ต้องรู้ทุกเรื่องในแผนกตนเอง เพื่อทำงานแทนกันได้ในเวลาที่อีกคนลา โดยแต่ละแผนกจะมีคู่มือการปฏิบัติงานเป็นรูปแบบ และมีข้อมูลอยู่ในคอมพิวเตอร์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (หัวหน้าแผนกขาย) : หากอยากรู้อะไรต้องถามผู้รู้เอาเอง ไม่มีการแบ่งปันความรู้อย่างเป็นกิจลักษณะ รูปแบบการแบ่งปันข้อมูลความรู้ คือทาง Line กลุ่ม จะมีการแบ่งปันข้อมูลที่น่าสนใจ หากใครสนใจก็อ่านได้ใน Line กลุ่ม

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership 50% ขึ้นไป ในเรื่องการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)

เนื่องจากมี 10ใน 15 คนของผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเห็นว่า บริษัทมีการส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูลความรู้โดยการประชุม การตั้งกลุ่ม Line แบ่งปันความรู้ และจัดตู้ใส่หนังสือไว้ให้พนักงานได้อ่าน แต่ก็มีพนักงานอีก 5 คน มองว่า การแบ่งปันความรู้ของบริษัทยังมีไม่มากพอ และยากต่อการดึงข้อมูลเหล่านั้นมาใช้

4.3 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident)

เป็นการวิเคราะห์และพบว่าหลักฐานมีความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership น้อยกว่า 50% ซึ่งจากการประเมินมีอยู่ 5 ปัจจัยที่อยู่ในระดับนี้คือความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)), บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business), การตัดสินใจ (Decision making), การจัดการตนเอง (Self-management), วัฒนธรรม (Culture) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 13 คน ให้ความเห็นแตกต่างกันในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))โดยส่วนใหญ่มองว่าบริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และไม่ทราบว่าบริษัทได้ทำอะไรเพื่อสังคมบ้าง จะมีส่วนน้อยที่บอกว่าบริษัทเคยบริจาคเงินการกุศลให้ศาสนา และผู้มีปัญหาทางสายตา รวมถึงมีการเผยแพร่ความรู้เรื่องสายตา และสุขภาพสายตาสู่สังคม

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (หัวหน้าแผนกธุรการ) : เคยบริจาคเงินให้ผู้มีปัญหาสายตาเลือนลาง และเคยแจกน้ำดื่มในผู้ขาดแคลน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (หัวหน้าแผนกไอที) : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership น้อยกว่า 50% ในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)) เนื่องจาก

มี 10ใน 13 คนของผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเห็นว่า บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม มีเพียง 3 คน ที่บอกว่าบริษัทเคยบริจาคเงินเพื่อการกุศล และให้ความรู้แก่สังคม

บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 15 คน ให้ความเห็นแตกต่างกันไปคนละทิศคนละทาง ในเรื่องบทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business) โดยบางคนมองว่า เรากำลังมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าชาวต่างชาติ ส่วนอีกคนมองว่าเราจะบุกตลาดแว่นตาประเทศไทยทุกช่องทางทั้งออนไลน์ และออฟไลน์ และบางคนก็ไม่ทราบทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท แต่หลายๆคน ก็มีความเห็นเหมือนกันว่าทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทดีขึ้นเรื่อยๆ และน่าจะมั่นคงในอนาคต

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (หัวหน้าแผนกการเงิน) : บริษัทมีจุดแข็ง แต่ยังสื่อสารไปยังลูกค้าไม่แข็งแรง ทิศทางไม่ชัดเจน นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงเรื่อยๆ เลยยังมองไม่เห็นทิศทางในการดำเนินธุรกิจ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (หัวหน้าแผนกตรวจตา) :ไม่ทราบทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท ไม่ทราบแบบแผนเช่นกันว่าธุรกิจมีการวางแผนไว้ว่าอย่างไร การเติบโตของบริษัทคิดว่าขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจ

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership น้อยกว่า 50% ในเรื่องบทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business) เนื่องจากแต่ละคนให้ความเห็น เรื่อง วิสัยทัศน์ของบริษัทไปคนละทิศคนละทางไม่เหมือนกัน เพราะว่าไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์สู่พนักงานยังไม่ชัดเจน

การตัดสินใจ (Decision making)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 12 คน ให้ความเห็นเหมือนกันในเรื่องการตัดสินใจ (Decision making) ว่าอำนาจในการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่เจ้าของธุรกิจ ส่วนงานของตนเองก็สามารถตัดสินใจเองได้บ้าง ซึ่งตรงกันข้ามกับทฤษฎีที่องค์กรควรกระจายอำนาจใน

การตัดสินใจ และให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อจะได้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล) : อำนาจในการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้บริหาร แต่สำหรับงานของตัวเองเราตัดสินใจเองได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (หัวหน้าแผนกงานปฏิบัติการ) : ส่วนใหญ่อำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เราตัดสินใจเองได้บ้างบางงาน

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership น้อยกว่า 50% ในเรื่องการตัดสินใจ (Decision making) เพราะว่า จากการสัมภาษณ์พนักงานมีการให้ความเห็นตรงกันข้ามกับทฤษฎี ที่ต้องกระจายอำนาจในการตัดสินใจ แต่กลับรวมอำนาจในการตัดสินใจไว้เฉพาะระดับผู้บริหาร

การจัดการตนเอง (Self-management)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 12 คน ให้ความเห็นแตกต่างกันในเรื่องการจัดการตนเอง (Self-management) โดยมีพนักงานบางส่วนมองว่าบริษัทมีระบบการจัดการ แต่ก็มีอีกบางส่วนมองว่าบริษัทมีระบบการจัดการที่ไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ซึ่งหลายๆคนแจ้งว่าบริษัทมักจะมอบหมายงานให้ทำเป็นงานๆไป และมีพนักงานบางส่วนแจ้งว่า บริษัทมักจะมอบหมายงานให้คนที่ทำได้ มากกว่าคนที่อยู่ในสายงาน นั่นแสดงว่าพนักงานยังจัดการตนเองในสายงานของตนเองไม่ได้ เพราะต้องให้คนอื่นมาทำแทน

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (หัวหน้าแผนกการเงิน) : ไม่มีระบบในการจัดการที่ชัดเจน เวลามีปัญหาถึงจะคิดวิธีการจัดการ ซึ่งบริษัทมักจะมอบหมายงานให้คนที่ทำได้ มากกว่าคนที่อยู่ในสายงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (หัวหน้าแผนกช่าง) : รูปแบบการทำงานจะเป็นแบบพูดสั่งงานกันด้วยวาจา ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายจะเป็นแบบใครทำอะไรได้ ก็ให้ทำ บางครั้งงานก็ไปหนักที่คนบางคน

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership น้อยกว่า 50% ในเรื่องการจัดการตนเอง (Self-management) เนื่องจากยังมีพนักงานที่ไม่สามารถจัดการตนเองได้ จนต้องให้ผู้บริหารมอบหมายงานต่างๆ ข้ามสายงาน

วัฒนธรรม (Culture)

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 15 คน ให้ความเห็นแตกต่างกันในเรื่องวัฒนธรรม (Culture) เนื่องจาก มีบางส่วนแจ้งว่า วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทอยู่กันแบบครอบครัว และอีกส่วนหนึ่งแจ้งถึงวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไป และมีอีกถึง 5 คน ไม่ทราบวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (ผู้จัดการ) : วัฒนธรรมองค์กรคืออยู่กับแบบครอบครัว มีอะไรก็ให้อภัยซึ่งกันและกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (หัวหน้าแผนกขาย) : วัฒนธรรมองค์กร คือ ต้องมีความรับผิดชอบ หากทำไม่ได้ต้องแจ้งหัวหน้า

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership น้อยกว่า 50% ในเรื่องวัฒนธรรม (Culture) เนื่องจากพนักงานให้ความเห็นเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันออกไป และมีถึง 5 คน ที่ไม่ทราบวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท

4.4 ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)

จากการทำวิจัยเพื่อหาหลักฐานของความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee leadership พบว่าไม่มีปัจจัยใดที่ไม่สามารถระบุได้

บทที่ 5
สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีความสำคัญกับธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่งที่ศึกษา

2. เพื่อเป็นแนวทางในการนำแนวคิด Honeybee Leadership มาใช้ในธุรกิจแว่นตา

วิธีการวิจัยครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 15 คน โดยผู้วิจัยทำการสรุปความวิเคราะห์หาความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee leadership

5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูลทำให้พบข้อมูลที่น่าสนใจในเรื่องภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่งแห่งนี้ว่าบริษัทให้ความสำคัญในเรื่องพนักงาน การพัฒนาองค์กร การดำเนินธุรกิจที่ถูกต้องตามกฎหมาย คุณภาพของสินค้าและบริการ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร การให้เกียรติ และยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์ด้วยแนวคิด Honeybee Leadership จะพบว่า

มี 12 ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident) คือ ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations), การรักษาพนักงาน (Retaining staff), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff), ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team), จริยธรรม (Ethical behavior), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change), ตลาดการเงิน (Financial markets orientation), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement), คุณภาพ (Quality)

มี 6 ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident) คือ

การพัฒนาบุคลากร (Developing people), การวางแผนการสืบทอด (Succession planning), มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment), การทำงานร่วมกัน (Team orientation), การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)

มี 5 ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident) คือความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)), บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business), การตัดสินใจ (Decision making), การจัดการตนเอง (Self-management), วัฒนธรรม (Culture)

และไม่มีปัจจัยใดที่ไม่สามารถระบุได้

โดยผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ทั้ง 23 ปัจจัย ด้วยแนวคิด Honeybee Leadership ได้ดังตารางดังนี้

ตาราง 5.1 ตารางสรุปผลการวิจัย ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง

No	ปัจจัย (Element)	N/A	Least	Mod	Most	หลักฐาน (Evident)
1	การพัฒนาบุคลากร (Developing people)			✓		พนักงานแต่ละคนมีทักษะในการทำงานและความรู้ในงานที่ทำไม่เท่ากัน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรไม่ว่าจะเป็นการเทรนการอบรม การจัดกิจกรรม จึงเป็นสิ่งที่สามารถทำให้พนักงานทำงานได้เป็นมาตรฐานเดียวกันตามที่บริษัทกำหนด โดยบริษัทมีการให้ความสำคัญ เรื่องความรู้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมากที่สุด เพราะทุกคนในแต่ละแผนกจำเป็นต้องนำข้อมูลผลิตภัณฑ์ไปทำงานด้วยทั้งสิ้น โดยเฉพาะพนักงานที่ต้องให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ลูกค้าส่วนเรื่องการพัฒนาทักษะในการทำงาน ยังมีน้อย

ตาราง 5.1 ตารางสรุปผลการวิจัย ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง (ต่อ)

2	ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)				✓	ทุกคนในบริษัทมีส่วนเกี่ยวข้องกันในการทำงานทั้งสิ้น ดังนั้นหากทุกคนในบริษัทมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ย่อมส่งผลถึงความสุขในการทำงาน ซึ่งภายในบริษัทที่ศึกษาอยู่กันแบบครอบครัว มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่มีปัญหาขัดแย้งกัน พูดถึงกันในแง่ดีที่ดี โดยมองว่าการให้เกียรติ และเคารพซึ่งกันและกันจะทำให้อยู่กันได้อย่างมีความสุข
3	การรักษาพนักงาน (Retaining staff)				✓	การที่บริษัทจะดีมีคุณภาพได้ ก็ต้องมาจากพนักงานที่ดี การรักษาพนักงานที่ดีมีคุณภาพให้อยู่กับบริษัทไปตลอด ย่อมเป็นสิ่งที่เราต้องให้ความสำคัญ เราต้องให้ใจพนักงานรู้สึกเป็นคนในครอบครัว ไม่ใช่แค่เจ้านาย ลูกน้อง เพราะการที่พนักงานอยู่ด้วยใจที่เรามอบให้ทั้งความรัก และสวัสดิการที่ดี บ่งบอกถึงความใส่ใจที่มีให้กัน
4	การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)			✓		เจ้าของกิจการคนแรกมองว่า หากพนักงานคนใดขยัน มีความรับผิดชอบ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ก็จะได้รับตำแหน่งหัวหน้าแผนก ส่วนเจ้าของกิจการอีกคนมองว่าบริษัทยังไม่มีนโยบายเลื่อนขั้นพนักงาน

ตาราง 5.1 ตารางสรุปผลการวิจัย ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง (ต่อ)

5	การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)				✓	การให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน ถือเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญในการทำงาน ซึ่งในบริษัทถึงจะเป็นบริษัทที่ไม่ได้ใหญ่โตมากนัก แต่กลับมีสวัสดิการที่ดีมาก ทั้งประกันสังคม ประกันสุขภาพ พาไปเที่ยวประจำปี โบนัส ชุดยูนิฟอร์ม วันลากิจ วันลาพักร้อน มื้ออาหารในโอกาสพิเศษ และบรรยากาศในการทำงานก็ดีมีความสุข สิ่งเหล่านี้จึงแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีน้ำใจต่อพนักงานเป็นอย่างมาก
6	ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)				✓	รูปแบบการทำงานในบริษัทจะเป็นการทำงานเป็นทีม โดยจะมีทั้งทีมที่แบ่งตามสายงาน และมีทีมเฉพาะกิจตามงานพิเศษที่มีเข้ามา โดยมีหัวหน้าทีมเป็นผู้นำในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้ให้การสนับสนุนและผลักดันให้การทำงานประสบความสำเร็จ
7	จริยธรรม (Ethical behavior)				✓	บริษัททำทุกอย่างถูกต้องตามกฎหมาย มีการปฏิบัติต่อพนักงานเป็นอย่างดี มีการให้ความรัก และมีความเข้าใจในตัวพนักงาน ไม่กดขี่ข่มเหง ส่วนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท ทั้งผู้ถือหุ้น และซัพพลายเออร์ บริษัทก็ให้เกียรติ และให้ความยุติธรรม และที่สำคัญบริษัทซื่อสัตย์ต่อลูกค้าเป็นอย่างมาก ไม่มีการเอาเปรียบลูกค้าใดๆทั้งสิ้น

ตาราง 5.1 ตารางสรุปผลการวิจัย ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง (ต่อ)

8	มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)			✓		เจ้าของกิจการให้สำคัญกับแผนระยะยาวมากกว่าแผนระยะสั้น ในเรื่องของระบบการทำงาน และการพัฒนาให้พนักงานมีคุณภาพ เพราะการที่บริษัทจะมีคุณภาพและยั่งยืน ก็ต้องมาจากการมีพนักงานที่มีคุณภาพ และมีความจงรักภักดีต่อบริษัท ส่วนในมุมมองของผู้จัดการกลับให้ความสำคัญของแผนระยะสั้นมากกว่า เพราะต้องการโฟกัสไปที่ระบบการทำงาน ณ ปัจจุบัน
9	การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)				✓	บริษัทมีการวางแผนพัฒนาบริษัท โดยจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรทุกด้าน โดยเฉพาะการพัฒนาพนักงานให้ทำงานได้ดีมีมาตรฐาน ส่วนจะมีเหตุการณ์อะไรที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ บริษัทก็มีแผนสำรอง เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงไว้แล้วล่วงหน้า
10	ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)				✓	บริษัทไม่ได้เข้าในตลาดการเงิน แต่จะมีผู้ถือหุ้นที่ร่วมเงินลงทุนตอนเปิดบริษัท ซึ่งไม่ได้มีอำนาจในการตัดสินใจใดๆ ในบริษัท และไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ จะได้รับเงินปันผลเมื่อบริษัทมีผลกำไรในปีนั้นๆ เท่านั้น การดำเนินธุรกิจจึงเป็นไปอย่างราบรื่น โดยการบริหารงานของเจ้าของกิจการ

ตาราง 5.1 ตารางสรุปผลการวิจัย ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง (ต่อ)

11	ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)			✓		ประมาณครึ่งหนึ่งมองว่าบริษัทใส่ใจสิ่งแวดล้อม โดยการมีถังขยะเอาไว้ให้ใส่เศษอาหาร ขยะเปียก ขยะแห้ง และถังขยะสำหรับใส่ขวดพลาสติกโดยเฉพาะ อีกทั้งยังมีนโยบายให้กระดาษ 2 หน้า เปิด ปิดแอร์ และไฟเป็นเวลาอีกด้วย
12	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))		✓			ส่วนใหญ่มองว่า บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และไม่ทราบว่าบริษัทได้ทำอะไรเพื่อสังคมบ้าง จะมีส่วนน้อยที่บอกว่าบริษัทเคยบริจาคเงินการกุศลให้ศาสนาและผู้มีปัญหาทางสาย รวมถึงมีการเผยแพร่ความรู้เรื่องสายตา และสุขภาพสายตาสู่สังคม
13	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)				✓	ลูกค้าต้องดูแลเป็นอย่างดี ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดในสินค้า และการบริการ ส่วนผู้ถือหุ้นบริษัทจะก็การปันผลให้ และให้ความเป็นธรรมมาโดยตลอด และซัพพลายเออร์ที่ดำเนินธุรกิจร่วมกันบริษัทจะดูแลอย่างดีที่สุด แม้กระทั่งคนส่งสินค้า

ตาราง 5.1 ตารางสรุปผลการวิจัย ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง (ต่อ)

14	บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)		✓			บางคนมองว่า เรากำลังมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าชาวต่างชาติ ส่วนอีกคนมองว่าเราจะบุกตลาดแว่นตาประเทศไทยทุกช่องทางทั้งออนไลน์ และออฟไลน์ และบางคนก็ไม่ทราบทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท แต่หลายๆคน ก็มีความเห็นเหมือนกันว่าทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทดีขึ้นเรื่อยๆ และน่าจะมั่นคงในอนาคต
15	การตัดสินใจ (Decision making)		✓			อำนาจในการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่เจ้าของธุรกิจ ส่วนงานของตนเองก็สามารถตัดสินใจเองได้บ้าง ซึ่งตรงกันข้ามกับทฤษฎีที่องค์กรควรกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อจะได้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท
16	การจัดการตนเอง (Self-management)		✓			พนักงานบางส่วนมองว่าบริษัทมีระบบการจัดการ แต่ก็มีอีกบางส่วนมองว่าบริษัทมีระบบการจัดการที่ไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ซึ่งหลายๆคนแจ้งว่าบริษัทมักจะมอบหมายงานให้ทำเป็นงานๆไป และมีพนักงานบางส่วนแจ้งว่า บริษัทมักจะมอบหมายงานให้คนที่ทำได้มากกว่าคนที่อยู่ในสายงาน นั่นแสดงว่าพนักงานยังจัดการตนเองในสายงานของตนเองไม่ได้ เพราะต้องให้คนอื่นมาทำแทน

ตาราง 5.1 ตารางสรุปผลการวิจัย ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง (ต่อ)

17	การทำงานร่วมกัน (Team orientation)			✓		ส่วนใหญ่มองว่าการทำงานในบริษัท คือ การทำงานเป็นทีม ซึ่งการทำงานเป็นทีมนั้นจะทำให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ และงานเสร็จรวดเร็วขึ้น เพราะมีการช่วยเหลือ และเติมเต็มทักษะต่างๆที่ตนเองถนัด ให้งานส่งต่อไปได้อย่างราบรื่น แต่ก็มีเสียงส่วนน้อยมองว่าการทำงานเป็นทีมทำให้เหนื่อย และวุ่นวายกว่าปกติ เพราะต่างคนต่างความคิดเห็น
18	วัฒนธรรม (Culture)		✓			มีบางส่วนแจ้งว่า วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทอยู่กันแบบครอบครัว และอีกส่วนหนึ่งแจ้งถึงวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไป และมีอีกถึง 5 คน ไม่ทราบวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท
19	การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)			✓		ส่วนใหญ่มองว่าบริษัทมีการแบ่งปันความรู้โดยการประชุมทุกเช้า มีการส่งข้อมูลความรู้ทางไลน์กลุ่ม มีตู้หนังสือความรู้ต่างๆ และจัดทำคู่มือปฏิบัติงานทุกคน
20	ความไว้วางใจ (Trust)				✓	สามารถไว้วางใจพนักงานได้ เพราะที่ระยะเวลาที่ผ่านมาเป็นเครื่องพิสูจน์แล้วว่าพนักงานชุดปัจจุบันสามารถทำงานได้ด้วยตัวเอง ไม่ต้องคอยควบคุมตลอดเวลา เพียงแค่สั่งงานไป พนักงานก็สามารถไปบริหารจัดการ และส่งงานตามเวลาที่กำหนดได้

ตาราง 5.1 ตารางสรุปผลการวิจัย ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง (ต่อ)

21	นวัตกรรม (Innovation)				✓	เทคโนโลยี และนวัตกรรมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากเราไม่นำประโยชน์จากตรงนี้มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ องค์กรก็จะล้าสมัย และไม่มีใครอยากเข้าหา ดังนั้นบริษัทจึงมีการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ในการทำงาน ทั้งเครื่องมือในการตรวจวัดสายตา คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ไอที และมีการประชาสัมพันธ์ในสื่อออนไลน์ทุกช่องทาง
22	ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)				✓	รู้สึกผูกพันกับบริษัท เพราะองค์กรอยู่กันแบบครอบครัว พนักงานมีเงินเดือนที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี เจ้านายก็ดี มีอิสระในการทำงาน และได้ทำงานตามสิ่งที่เราอยากทำ นั่นจึงทำให้พนักงานทำงานในบริษัทได้อย่างยืนยาว
23	คุณภาพ (Quality)				✓	สินค้าและบริการถูกพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง จนเกิดความน่าเชื่อถือในตัวลูกค้าว่า สินค้าของเรามีคุณภาพสูงมาก และการบริการก็ดีมาก อีกทั้งยังมีการรับประกันสินค้า เรียกว่าบริการหลังการขายก็ดีเยี่ยม ซึ่งในทุกกระบวนการจะมีการใส่ใจทุกขั้นตอน และมีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าอย่างเข้มงวด ก่อนที่สินค้าจะส่งถึงมือลูกค้า

หมายเหตุ : N/A = ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified), Least = หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least evident), Mod = หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderately evident) Most = หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident)

การดำเนินธุรกิจของธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กได้มีการดำเนินกิจการที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee leadership ทั้งหมด 23 ปัจจัยของ Avery & Bergsteiner (2010) โดยเมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่งได้ดำเนินการสอดคล้องกับอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม, 2560), Thailand's oldest university (Kantabutra and Saratun, 2013), A leading Asian industrial conglomerate (Kantabutra and Avery, 2013), Thailand's Kasikornbank (Kantabutra and Thepha- Aphiraks, 2016), Thai small enterprise (Kantabutra and Suriyankietkaew, 2013), Thai President Foods (Kantabutra, 2014) ในระดับ Most evident ทั้งหมด 4 ปัจจัย ได้แก่การรักษาพนักงาน (Retaining staff), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), คุณภาพ (Quality)

และดำเนินการสอดคล้องในระดับ Most evident กับอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม, 2560), Thailand's oldest university (Kantabutra and Saratun, 2013) และ A leading Asian industrial conglomerate (Kantabutra and Avery, 2013) ในปัจจัยความไว้วางใจ (Trust) และความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)

อีกทั้งดำเนินการสอดคล้องในระดับ Most evident กับ A leading Asian industrial conglomerate (Kantabutra and Avery, 2013), Thailand's Kasikornbank (Kantabutra and Thepha-Aphiraks, 2016), Thai President Foods (Kantabutra, 2014) ทั้งหมด 4 ปัจจัย ได้แก่ ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations), จริยธรรม (Ethical behavior), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change), ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)

สำหรับในระดับ Moderately evident ได้ดำเนินการสอดคล้อง กับ Thailand's oldest university (Kantabutra and Saratun, 2013), A leading Asian industrial conglomerate (Kantabutra and Avery, 2013), Thailand's Kasikornbank (Kantabutra and Thepha-Aphiraks, 2016), Thai small enterprise (Kantabutra and Suriyankietkaew, 2013 ในระดับ Most evident ในปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)

และดำเนินการสอดคล้องในระดับ Moderately evident กับอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม, 2560) ทั้งหมด 3 ปัจจัย ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (Developing

people), มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)

อีกทั้งในด้านการวางแผนการสืบทอด (Succession planning) ดำเนินการสอดคล้องกับอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม, 2560) และ Thailand's oldest university (Kantabutra and Saratun 2013) ในระดับ Moderately evident

และในด้านการทำงานร่วมกัน (Team orientation) ดำเนินการสอดคล้องกับ Thailand's oldest university (Kantabutra and Saratun 2013), A leading Asian industrial conglomerate (Kantabutra and Avery 2013), Thailand's Kasikornbank (Kantabutra and Thepha-Aphiraks, 2016), Thai small enterprise (Kantabutra and Suriyankietkaew 2013), Thai President Foods (Kantabutra, 2014) ในระดับ Moderately evident

ส่วนในการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) ดำเนินการสอดคล้องกับอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง (พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม, 2560) และ Thai President Foods (Kantabutra, 2014) ในระดับ Moderately evident

แต่ในด้านประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team) ดำเนินการไม่สอดคล้องกับงานวิจัยใดๆ ซึ่งอยู่ในระดับ Most evident และในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)), บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business), การตัดสินใจ (Decision making), การจัดการตนเอง (Self-management), การทำงานร่วมกัน (Team orientation), วัฒนธรรม (Culture) ก็ไม่ดำเนินการสอดคล้องกับงานวิจัยใดๆ ในระดับ Least evident เหมือนกัน

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า สิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่งในปัจจุบัน และสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามที่ได้ศึกษามา คือเรื่อง พนักงาน เนื่องจากพนักงานจะเป็นกลไกในการดำเนินการของบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงต้องรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับบริษัทนานๆ สร้างความผูกพันต่อเพื่อนพนักงาน และบริษัท โดยการให้คุณค่ากับพนักงานในด้านต่างๆ และต้องทำให้บริษัทสามารถไว้วางใจ ที่จะสามารถฝากอนาคตไว้กับผู้บริหารรุ่นต่อไปได้ อีกทั้งองค์กรต้องพัฒนาตัวเองอย่างไม่หยุดยั้ง โดยการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการ และทำสิ่งต่างๆ ให้เกิดความทันสมัย และสุดท้ายองค์กรที่ยั่งยืนต้องมีจริยธรรมในการดำเนินการ และให้ความใส่ใจในคุณภาพของสินค้า และบริการ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เกิดความเชื่อมั่น และจงรักภักดีต่อแบรนด์สินค้าตลอดไป

5.2 ข้อเสนอแนะขององค์กรในการวิจัยครั้งนี้

การดำเนินธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กในปัจจุบัน มีการแข่งขันที่รุนแรงและมีหลายปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจซึ่งหลายๆ องค์กรมักคาดหวังเฉพาะผลกำไรระยะสั้นเป็นหลัก ที่ให้องค์กรอยู่รอดในภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันที่เกิดความชะลอตัว ทำให้ผู้บริโภคไม่ค่อยจับจ่ายใช้สอยมากนัก เนื่องจากต้องสำรองเงินไว้ใช้ในอนาคต แต่การที่องค์กรจะมีความยั่งยืน และดำเนินธุรกิจได้ยืนยาวต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายๆ ด้าน เพื่อให้องค์กรเกิดความแข็งแรง และสามารถก้าวผ่านวิกฤษเศรษฐกิจต่างๆไปได้ ซึ่งจากการนำแนวคิด Honeybee Leadership มาใช้ในองค์กรที่ศึกษา พบว่าบริษัทมี 12 ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident) คือความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations), การรักษาพนักงาน (Retaining staff), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff), ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team), จริยธรรม (Ethical behavior), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change), ตลาดการเงิน (Financial markets orientation), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement), คุณภาพ (Quality)ซึ่งเป็นผลดีต่อบริษัท ทำให้บริษัทมีพนักงานที่มีคุณค่า มีคุณภาพสินค้า และบริการในระดับดีเลิศ ซึ่งการที่บริษัทประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งก็มีผลมาจากการพัฒนาบริษัทมาโดยตลอด โดยไม่มีปัจจัยอื่นมาขัดขวางการพัฒนา อีกทั้งยังนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้อีกด้วย

แต่ก็ยังมีอีก 6 ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident) คือการพัฒนาบุคลากร (Developing people), การวางแผนการสืบทอด (Succession planning), มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment), การทำงานร่วมกัน (Team orientation), การแบ่งปันและรักษาความรู้(Knowledge sharing and retention) และมีอีก 5 ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย(Least Evident) คือความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)), บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision’s role in the business), การตัดสินใจ (Decision making), การจัดการตนเอง (Self-management), วัฒนธรรม (Culture)

ดังนั้นเพื่อให้บริษัทเกิดความยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee leadership จึงต้องมีการให้ความสำคัญ และปรับปรุงพัฒนาบริษัททั้ง 11 ปัจจัย คือ

การพัฒนาบุคลากร (Developing people)

บริษัทต้องมีการพัฒนาการบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีการแผนที่ชัดเจนล่วงหน้าเป็นเวลานาน โดยคำนึงถึงในด้านทักษะการทำงาน ความรู้ในงานที่ทำ ความรู้ในผลิตภัณฑ์ของบริษัท และสิ่งที่พนักงานแต่ละคนต้องการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อให้พนักงานเป็นความแข็งของบริษัท เพื่อเป็นปัจจัยให้บริษัทแข็งแกร่งในอนาคต เหมือนที่ผู้บริหารต้องการ

การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)

บริษัทต้องมีเกณฑ์ในการประเมินพนักงาน เช่น จัดทำ KPI ประเมินพนักงาน และมีเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นพนักงาน และแบ่งพนักงานงานออกเป็นระดับต่างๆ เพื่อให้พนักงานเห็นถึงความเติบโตในองค์กร

มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)

บริษัทควรให้ความสำคัญกับแผนระยะยาวมากกว่าแผนระยะสั้นที่หวังเฉพาะผลกำไร แต่ควรวางรากฐานให้บริษัทมีความมั่นคงในรอบด้าน มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน และแบ่งปันผลประโยชน์ต่อสังคมตามสมควร

ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)

เนื่องจากบริษัทมีการใส่ใจสิ่งแวดล้อมบ้างแล้ว ในการรักษาความสะอาด และแยกขยะ รวมถึงใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ก็เป็นเพียงในพื้นที่เล็กๆ ของบริษัทเท่านั้น บริษัทควรรณรงค์ และใส่ใจสิ่งแวดล้อมภายนอกบ้าง เช่น ลดการปล่อยของเสียทั้งทางน้ำ และอากาศ เพื่อช่วยลดภาวะโลกร้อน

การทำงานร่วมกัน (Team orientation)

บริษัทควรปลูกฝังให้พนักงานมีทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยมีวิทยากรมาสอนทำงานเป็นทีม แสดงให้เห็นว่าการทำงานร่วมกันมีประโยชน์อย่าง และควรปฏิบัติตัวอย่างไรเมื่อต้องทำงานร่วมกันในบริษัท โดยจัดกิจกรรมกระชับมิตรบ้าง เช่น กีฬาสีบริษัท

การแบ่งปันและรักษาความรู้(Knowledge sharing and retention)

ข้อมูล และความรู้ของบริษัทเป็นสิ่งสำคัญมาก ทุกคนต้องมีข้อมูล และความรู้ที่เท่าเทียมกัน เพื่อใช้ในการทำงาน และสื่อสารกันให้ตรงตามความเข้าใจที่ถูกต้อง เพราะหากสื่อสารกันผิดประเด็น จะทำให้งานเกิดความเสียหาย และล่าช้า การนำเทคโนโลยีมาใช้จึงสามารถจัดเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และง่ายต่อการเรียกข้อมูล เพื่อนำมาใช้ประโยชน์

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))

เนื่องจากบริษัทยังไม่ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือสังคมเท่าที่ควร เนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็ก จึงยังไม่มีทุนทรัพย์มาก แต่การเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ประชาชน ในเรื่องสายตา ก็สามารถแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมได้ และเมื่อบริษัทพร้อม คิดว่าการบริจาคแว่นตาแก่ประชาชนที่ไม่มีโอกาสได้ใช้ จะเป็นประโยชน์แก่สังคม และประเทศไทยอย่างสูงสุด

บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)

วิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นเหมือนเข็มทิศชี้ทางไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นบริษัทต้องให้ความสำคัญ และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งวิสัยทัศน์ของบริษัท เพื่อให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร และต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนทราบ และเข้าใจตรงกัน

การตัดสินใจ (Decision making)

ในการตัดสินใจของบริษัท ควรมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังพนักงานแต่ละระดับตามเรื่องที่เหมาะสม ไม่ใช่รวมอำนาจในการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว เพราะจะ

ทำให้องค์กรมีความคิดที่หลากหลาย มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนา ไม่ทำอะไรในแบบเดิมๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาของบริษัท

การจัดการตนเอง (Self-management)

บริษัทต้องกำหนดหน้าที่ในการทำงานของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน และคำนึงถึงศักยภาพของแต่ละบุคคล ว่าใครมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้ดูแล และติดตามการทำงานเป็นระยะ ให้พนักงานสามารถจัดการกับงานของตนเองได้ โดยไม่เดือดร้อนผู้อื่น

วัฒนธรรม (Culture)

วัฒนธรรมขององค์กร คือสิ่งที่แสดงออกสู่สังคมภายนอก ดังนั้น ภาพลักษณ์ขององค์กรจะเป็นอย่างไร ก็ขึ้นอยู่กับบุคลากรภายในบริษัท ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน โดยทำในสิ่งที่ถูกต้อง และควรปฏิบัติ สิ่งเหล่านั้นจะทำให้องค์กรมีวัฒนธรรม และทุกคนในบริษัททราบว่า บริษัทของเรามีวัฒนธรรมที่ดีงามอย่างไร

5.3 ข้อจำกัดในการทำงานวิจัย

1. เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีเฉพาะบุคลากรในบริษัท ดังนั้นอาจมีความเห็นที่เข้าข้างองค์กรบ้าง ทำให้ข้อมูลที่ได้อาจไม่ตรงตามความจริงในทุกประเด็น

2. กลุ่มตัวอย่างมีเฉพาะระดับผู้บริหาร และหัวหน้าแผนก ดังนั้นอาจจะไม่ได้ความคิดเห็นจะพนักงานทุกระดับ ทำให้ไม่เกิดความหลากหลายของข้อมูลที่ได้รับ

3. เนื่องจากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแว่นตายังมีน้อย ทำให้ไม่มีข้อมูลในการเปรียบเทียบได้ตรงบริบทเท่าที่ควร

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาในธุรกิจขนาดเล็ก จึงมีกลุ่มตัวอย่างเพียง 15 คน ทำให้ข้อมูลที่ได้อาจไม่คลอบคลุมความคิดเห็น ดังนั้นในงานวิจัยครั้งต่อไปควรเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในธุรกิจที่ใหญ่ขึ้น เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้นและข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างอย่างเฉพาะเจาะจง ไม่ควรเลือกจากเฉพาะตำแหน่งหน้าที่ แต่ควรเลือกจากอายุงานด้วย เนื่องจากบางคนอาจไม่ได้เป็นระดับหัวหน้า แต่ก็ทำงานในองค์กรมานาน และมีข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

3. หากมีผู้ต้องการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแว่นตา แนะนำให้ทำในธุรกิจแว่นขนาดใหญ่ระดับประเทศ และทำวิจัยในเชิงปริมาณ เพื่อเป็นประโยชน์ในธุรกิจแว่นตาต่อไป

บรรณานุกรม

กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ. (2560, เมษายน 18). ความเสี่ยงที่มากับการตัดแว่นสายตา. *คมชัดลึก*. 5.

กรมสรรพกร. (2559). ลักษณะของ SMEs, 1 มิถุนายน 2561. http://www.rd.go.th/publish/38056.0.html

งามจิต อินทวงศ์. (2556). ความต้องการสวัสดิการของพนักงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกวิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี

จินต์จุฑา จันทร์ประสิทธิ์. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. นครปฐม

ฐิติพันธ์ ประสมทรัพย์. (2558). กลยุทธ์การสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวของผู้ประกอบธุรกิจค้าขายปลาทะเลในพื้นที่ อำเภอแกลง จังหวัดระยอง. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร. นครปฐม

ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์. (2555). วัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ปทุมธานี

ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2557). หลักการและวิธีการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์. กรุงเทพ: ปัญญาชน

ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ และ ดร. กนกอร สมปราชญ์. (2558). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.38*(4). 60.

ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย. (2558). ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมการโรงแรมระดับ 5 ดาวในกรุงเทพมหานคร. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. ปทุมธานี

บรรณานุกรม (ต่อ)

นันท์ธนาดา สวามิวัสสุกิจ . (2558). หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. ปทุมธานี

ปัณฑารีย์ ฟองแพร่. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง : กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี.ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี

ประศาสน์ นิยม รศ.ดร.สมบูรณ์วัลย์ สัตยารักษ์วิทย์ และ ดร.อรวรรณ อิ่มสมบัติ. (2555). *วารสารสุทธิปริทัศน์.26*(79). ศูนย์บริการวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ผู้จัดการสุดสัปดาห์. (2556). มองลอดเลนส์ตลาดแว่นไทย แข่งขันสูงเพื่อ 1 หมื่นล้าน, 8 มิถุนายน 2561. http://www.manager.co.th/AstvWeekend/ViewNews.aspx?NewsID=9560000142569

ผศ.ดร.พัชรา วาณิชวศิน. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา. กรุงเทพ: ปัญญาชน

พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม. (2560). Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง. การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม

พิริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบูลย์. (2559). Checklist พิชิตธุรกิจยั่งยืน. กรุงเทพ: ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ภาควิชาจักษุศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี. (2558). ภาวะสายตาสั้น-ยาว-เอียง-แก้ได้ด้วยการทำเลสิค, 1 มิถุนายน 2561. http://med.mahidol.ac.th/ramachannel/old/index.php/knowforhealth-20150203-3/

ภิญโญ มนูศิลป์. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของทีม. *Humanities and Social Sciences Journal of Graduate School, Pibulsongkram Rajabhat University*, *9*(2), 1-28.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์. (2560). ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership. การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม

โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง) กรมการแพทย์ (2560). ภาวะสายตาผิดปกติและวิธีแก้ไข, 1 มิถุนายน 2561. HTTP://HEALTHYDEE.MOPH.GO.TH/BLOG?HTID=135

วรวุฒิ ไชยศรและบุญสม เกษะประดิษฐ์. (2560). ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจกับการพัฒนาที่ยั่งยืน: กรณีศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคม 6 บริษัท. *วารสารปัญญาภิวัฒน์. 9*(3). 1-330.

ศันสนีย์ ชุมพลบัญชร. (2555). จริยธรรมทางธุรกิจของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานในมุมมองทางพระพุทธศาสนา. ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ปทุมธานี

แสงเดือน รักษาใจ.(2554). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษา บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. ปทุมธานี

สานิตย์ หนูนิล. (2553). บทบาทหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมองค์การ.การจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี.ชลบุรี

สุพัฒน์ จรรยานุภาพ, สมศักดิ์ พัฒนพิฑูรย์, คุณสิทธิ์ ชาญภัทรวาณิช และนคร ศิริฐานนท์. (2555). แว่นกับตา. กรุงเทพ: บ้านสวนการพิมพ์

สุรัชวดี ไกรสร. (2558). ผู้นำที่พึงประสงค์ : กรณีศึกษาผู้บริหารระดับสูงบริษัทผู้ผลิตเหล็กแห่งหนึ่ง.ปริญญาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ปทุมธานี

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, 39(3), 5-15.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2013). Rhineland business model / Rhineland leadership. In S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, & A. Das Gupta (Eds.), *Encyclopedia of corporate social responsibility* (pp. 2074-2082). Heidelberg: Springer, Springer Nature.

Crosby Linda Goulet. (2016). Developing sustainable leadership strategies to increase corporate revenue. Doctor of Business Administration, Walden University. Minneapolis.

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, 32*(4), 32-41.

Kantabutra, S. (2012). 'Putting Rhineland and principles into practice in Thailand; Sustainable Leadership at Bathroom Design Company', *Global Business and Organizational Excellence*, 5-20.

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*, 19(1), 75-95.

Kantabutra, S., & Thepa-Apiraks, T. (2014). Sustainable Leadership and Consequences at Thailand's Kasikornbank. *International Journal of Business Innovation and Research, 11*(2).

บรรณานุกรม (ต่อ)

Laura Strachan, Janice McMillan , Norma D'Annunzio-Green & David McGuire. (2015). SUSTAINABLE LEADERSHIP: SYNTHESISING FRAMEWORKS. *Proceedings of the 10th International Symposium on Sustainable Leadership*. 90.

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.

Yin, R. K. (2011). Quality research from start to finish. The Guilford Press, the United States of America.

Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2014). Do certain leadership practices raise stakeholder satisfaction? An investigation of managers in Thai SMEs. In L. Butt, & G. C. Avery (Eds.), Proceedings of the 9th International Symposium on Sustainable LeadershipSalzburg (pp. 182-190). Pymble, NSW: Institute for Sustainable Leadership.

Suriyankietkaew, S. (2016). "Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: evidence from Thailand", *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 8*(3), 245-259.

Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2014). "Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs". *Journal of Global Responsibility,5*(1),.160-173.

Selma Kalkavan. (2015). Examining the Level of Sustainable Leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences Vol. 207*, 20-28.

Ughakpoteni Pius. (2014). Applicability of Leadership-Related Drivers of Sustainability in Niger Delta Development Commission. Master of Business Administration - Leadership and Sustainability of the University of Cumbria. Carlisle.

ภาคผนวก

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบริษัทธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่งในปัจจัยของภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee leadership ได้ข้อมูลดังนี้

ปัจจัยข้อที่ 1 การพัฒนาบุคลากร (Developing people)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 : การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นการพัฒนาคนให้ทำงานได้เก่งขึ้น นั่นแสดงว่าบริษัทจะได้รับประโยชน์โดยตรงจากจุดนี้ และนโยบายของบริษัทคือทุกคนต้องพัฒนาตัวเองทุกวัน เพราะเราจะทำงานอย่างชาญฉลาด ไม่ใช่การทำงานหนักๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 : การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นและสำคัญ เพราะจะทำให้พนักงานมีทักษะในการทำงานที่ดี และจะต้องมีการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทของเราจะมีวิทยากรมาให้ความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 : การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญ ควรมีการฝึกบุคลากรทุกไตรมาส จากปกติที่มีการจัดอบรมปีละ 2 ครั้ง ในเรื่องของผลิตภัณฑ์ ดังนั้นควรมีการพัฒนาบุคลากรในด้านทักษะการทำงานด้วย อีก 2 ครั้ง โดยคำนึงถึงความสนใจของพนักงานด้วยว่าแต่ละคนต้องการพัฒนาทักษะในด้านไหนเพิ่มเติมบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 : คิดว่าควรมีการฝึกบุคลากร แต่ก็ควรรับพนักงานที่มีทักษะในการทำงานทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ ที่มีความพร้อมแล้วมาทำงานในองค์กร เพราะหากรับคนที่ไม่เก่งมาทำงาน แล้วต้องฝึกหนัก จะมีต้นทุนของบริษัทที่เยอะมาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 : แน่นอนว่าการฝึกบุคลากรมีความสำคัญมาก เพราะจะทำให้พนักงานเก่งขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อบริษัทอย่างแน่นอน โดยในบริษัทมีการอบรมเรื่องผลิตภัณฑ์สินค้าทุกสินค้าให้ทุกคนรับทราบและเข้าใจ เพื่อสามารถนำไปปฏิบัติงานในสายงานของตนเองได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 : ควรมีการฝึกพัฒนาบุคลากร เพราะพนักงานจะได้รู้หน้าที่ของตนเอง และลดความผิดพลาดในการทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 : การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ดี ทำให้พนักงานมีคุณภาพมากขึ้น ทั้งบุคลิกภาพ ทัศนคติ ได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยบริษัทมีการอบรมพนักงานประจำปี ด้านผลิตภัณฑ์ และการให้ความรู้แก่ลูกค้า รวมถึงวิธีในการแนะนำผลิตภัณฑ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 : ในการพัฒนาบุคลากรต้องดูพฤติกรรมของพนักงานก่อนว่าแต่ละคนเป็นอย่างไร และบุคคลใดควรพัฒนาในด้านใดบ้าง แล้วจึงจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ซึ่งในบริษัทมีการประชุมทุกเช้า เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ กระตุ้นยอดขาย ทบทวนงานที่ทำไปแล้ว และมีการอบรมพนักงานเรื่องผลิตภัณฑ์อยู่เรื่อยๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 : ต้องมีการฝึกบุคลากร เพราะแต่ละคนมีความสามารถไม่เท่ากัน จึงต้องทำให้แต่ละคนมีทักษะใกล้เคียงกัน เวลาทำงานจะได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งในบริษัทเหมือนจะมีการฝึกพัฒนาบุคลากรอยู่ แต่ยังไม่ใช่ซะทีเดียว เพราะบางเรื่องมีความรู้อยู่แล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 : การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญที่สุด เพราะหากคนเราไม่มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ก็เท่ากับว่าเราจะหยุดอยู่กับที่ ในขนาดที่โลกพัฒนาไปถึงไหนแล้ว ดังนั้น ควรมีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านข้อมูลผลิตภัณฑ์ และทักษะการทำงาน เดือนละ 1 ครั้ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 : ควรมีการพัฒนาบุคลากร ให้พนักงานแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำอย่างยิ่งยวด และสามารถทำงานแทนคนอื่นได้ในหน้าที่ที่ใกล้เคียงกัน หากอีกคนลา ซึ่งบริษัทมีการฝึกอบรม เรื่อง ความรู้ของสินค้า ให้กับพนักงาน เพื่อจะได้อธิบายลูกค้าได้อย่างถูกทาง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 : การฝึกพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ควรมี เพราะถ้าไม่ฝึกฝนก็จะไม่รู้ ไม่มีมาตรฐาน ซึ่งเมื่อมีการฝึกอบรมจะรู้ได้ว่าใครเป็นอย่างไร และปรับให้ทุกคนมีทักษะในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยบริษัทจะมีเฉพาะการอบรมประจำปี เรื่อง ผลิตภัณฑ์ ปีละ 2 ครั้ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 : ควรมีการฝึกอบรมพนักงานประจำปี แล้วประเมิน และควบคุม ให้พนักงานอยู่ในเกณฑ์ที่ควรจะเป็น เหมือนสอบใบขับขี่ ซึ่งบริษัทของเรามีเฉพาะการจัดอบรมนอกสถานที่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 : ควรฝึกพัฒนาบุคลากรไปแนวทางเดียวกัน ละลายพฤติกรรมให้มีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งยังไม่เห็นว่าในบริษัทมีการฝึกพัฒนาบุคลากร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 : ควรมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อจะทราบว่าแต่ละคนควรพัฒนาอะไรอีกบ้าง จะได้ฝึกทักษะในการทำงานเพิ่มเติม โดยปัจจุบันในบริษัทก็จะสอนกันเองสำหรับการทำงานต่างๆ

ปัจจัยข้อที่ 2 ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 : เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานมีความสำคัญ โดยหัวหน้าต้องมีความเป็นกลาง ทำให้ลูกน้องให้ความเคารพ และต้องเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพนักงานทุกคนมีผลต่อการทำงานของกันและกันทั้งสิ้น เพราะหากไม่ร่วมมือกัน งานก็จะเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น และจะเกิดผลลัพธ์ไม่ดีตามมา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 : การทำงานร่วมกัน ต้องให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน หากทำงานไม่ถูกต้องจุดไหนก็สามารถบอกแนวทางการแก้ไขซึ่งกันและกันได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 : ในการทำงานในบริษัท เพื่อนร่วมงานดี โดยเฉพาะเพื่อนร่วมงานในแผนกดีมาก มีอะไรก็ปรึกษากันได้ตลอดเวลา ช่วยเหลือกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งการทำงานร่วมกันยอมมีผลต่อกันและกันอยู่แล้ว เพราะงานจะมีการส่งต่อกันในแต่ละแผนก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 : คิดว่าพนักงานมีการเข้าถึงผู้บังคับบัญชาง่ายเกินไป ส่วนเพื่อนร่วมงานในที่ทำงานดี ซึ่งการที่เพื่อนในที่ทำงานดี ทำให้อยากทำงาน แต่หากเพื่อนในที่ทำงานไม่ดี ก็ไม่อยากทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 : ในการทำงานร่วมกัน แต่ละตำแหน่งควรให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงกว่าเรา ซึ่งการทำงานร่วมกัน เพื่อนร่วมงานยอมมีผลต่อการทำงานของเรา เพราะสามารถทำให้เรามีความสุข หรือไม่มีความสุข มันมีผลต่อจิตใจ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 : การทำงานในบริษัทจะทำตามคำสั่งหัวหน้า เคารพการตัดสินใจของหัวหน้า แต่เราก็สามารถแสดงความคิดเห็นได้ สำหรับเพื่อนร่วมงานอะไรที่ไม่เข้าใจกัน ก็ต้องปรับทัศนคติมุมมองให้เข้าใจกัน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาต้องควบคุมให้เขาดำเนินงานตามที่เราต้องการ ซึ่งเพื่อนร่วมงานก็มีผลต่อเรา อาจทำให้เหนื่อยมากขึ้น หรือหนักใจมากขึ้นได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 : เราต้องรับคำสั่งจากเจ้าของธุรกิจมาโดยตรง เพื่อแจกงานให้พนักงานในแผนกร่วมกันทำ ดังนั้นเพื่อนร่วมงานจึงมีผลต่อการทำงาน เพราะเราต้องรวบรวมงานส่งหัวหน้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 : เพื่อนร่วมงานที่ดีมีผลต่อการทำงานในแต่ละองค์กรอย่างมาก เพราะจะช่วยเหลือกัน เติมเต็มซึ่งกันและกันให้งานออกมาดีที่สุด แต่หากเพื่อนร่วมงานไม่ดี จะทำให้ไม่มีความสุขในการทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 : ในบริษัทหัวหน้า และเพื่อนร่วมงานดี มีความร่วมมือกัน ซึ่งเพื่อนร่วมงานมีผลในการทำงาน เพราะทำให้เราทำงานได้ง่ายขึ้นและสะดวกขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 : ในการทำงานร่วมกัน แต่ละตำแหน่งต้องมีความรับผิดชอบ มีการวางแผนการทำงาน เพราะงานแต่ละงานส่งผลกระทบต่อกันและกัน ซึ่งที่นี่จะอยู่กันแบบครอบครัว มีความประนีประนอม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 : พนักงานแต่ละคนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันในการทำงานทั้งนั้น ดังนั้นจึงต้องรับผิดชอบหน้าที่ของตนเองให้ดี ไม่ให้เดือดร้อนใคร เพราะหากทุกคนร่วมมือกันงานก็จะเสร็จไวขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 : ในการทำงานร่วมกันคิดว่ายังขาดความเข็มงวด แต่ละตำแหน่งมีหน้าที่ไม่ชัดเจน อาจเพราะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ก็มักช่วยเหลือกันทำงาน พออีกคนไม่อยู่ อีกคนก็สามารถทำงานแทนได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 : คิดว่ามีความสัมพันธ์กันดีในที่ทำงาน หัวหน้าดีมีความเป็นผู้นำ เพื่อนร่วมงานก็ดีมีความร่วมมือร่วมใจกัน ซึ่งบุคลากรในบริษัทมีผลต่อกันและกัน เพราะทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบ มันสัมพันธ์กันหมด

ปัจจัยข้อที่ 3 การรักษาพนักงาน (Retaining staff)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 : การรักษาพนักงานคุณภาพสูง ให้ทำงานที่บริษัทจนเกษียนเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะคุณภาพของบริษัทที่สูง ล้วนมาจากคุณภาพพนักงงานที่สูง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 : การรักษาพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กร โดยเราต้องฟังความคิดเห็นพนักงาน ให้ใจพนักงาน ต้องไม่รู้สึกเป็นเจ้าของ แต่ต้องรู้สึกว่าเราทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวเดียวกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 : การรักษาพนักงานถือว่าสำคัญมาก ควรรักษาพนักงานที่ทำประโยชน์ให้แก่องค์กร โดยการให้โบนัส เพื่อเป็นกำลังใจ สำหรับที่นี่อัตราการลาออกน้อย เพราะสวัสดิการดี ค่าตอบแทนสูง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 :การรักษาพนักงานให้ทำงานกับบริษัทนานๆ ต้องมีการเพิ่มเงินเดือน และมีสวัสดิการที่ดี ซึ่งการหาพนักงานดีๆ ยากพอๆกับการรักษาพนักงานดีๆให้อยู่กับบริษัทนานๆ

ปัจจัยข้อที่ 4 การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 : ถ้าพนักงานคนใดขยัน มีความรับผิดชอบ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ก็จะได้รับตำแหน่งหัวหน้าแผนก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 : บริษัทยังไม่มีนโยบายเลื่อนขั้น เพราะเป็นบริษัทเล็กๆ การจูงใจพนักงานก็คือให้ค่าคอมมิชชั่น ส่วนคนที่ขี้เกียจทำงานจะให้ค่าตอบแทนเป็นผลงานที่ออกมาในแต่ละชิ้นงาน

ปัจจัยข้อที่ 5 การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 : บริษัทมีการจัดเที่ยวประจำปี มีประกันสุขภาพให้ มีเงินเดือนที่สูงกว่าบริษัททั่วไป สถานที่ทำงานก็มีสภาพแวดล้อมที่ดี องค์กรอยู่กันแบบครอบครัว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 : บริษัทมีวันหยุดให้เยอะ มีประกันสังคม ประกันสุขภาพให้ มีเงินช่วยเหลือหากตกทุกข์ได้ยาก สภาพแวดล้อมในการทำงานก็ดีมาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 : บริษัทมีประกันสุขภาพ ประกันสังคม ทุนสำรองเลี้ยงชีพ สภาพแวดล้อมก็ดี มีความปลอดโปร่ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 : พนักงานได้รับสวัสดิกาลที่เท่าเทียมกัน ทั้งประกันสังคม และประกันสุขภาพ บรรยากาศในการทำงานก็สบายๆ ไม่กดดัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 : สวัสดิการของบริษัท คือ ให้วันลาพักร้อน วันลากิจ หากมีเหตุฉุกเฉินสามารถลาได้ มีทำแว่นให้ฟรี เลี้ยงอาหาร ขนม และมีพาไปเที่ยว สภาพการทำงานก็อบอุ่น เหมือนครอบครัว รู้สึกว่าไม่ได้มาทำงาน เพราะทุกคนสนิทสนมกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 : สวัสดิการของบริษัทเยอะ ทั้งประกันสุขภาพ ประกันสังคม ชุดยูนิฟอร์ม และญาติเสียก็มีเงินช่วย การทำงานก็อยู่กันแบบครอบครัว ไม่มีขั้นตอนเยอะ กระบวนการทำงานจึงเร็วกว่าบริษัทใหญ่ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 : บริษัทให้สวัสดิการแก่พนักงานคือ ข้าว น้ำ อาหาร บรรยากาศในการทำงานก็โอเคดีไม่มีปัญหา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 : บริษัทให้คุณค่าแก่พนักงานในด้านสวัสดิการที่ดีครบทุกด้าน บรรยากาศในการทำงานก็ดี เพราะได้อยู่ในสถานที่ที่พึ่งสร้างใหม่ๆ ทุกอย่างทันสมัย มีความน่าอยู่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 : บริษัทจะพาไปเที่ยว มีโบนัส มีประกันสุขภาพให้พนักงานทุกคน สภาพแวดล้อมในการทำงานก็ดี อากาศเย็นสบาย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 : สวัสดิการของบริษัทดีมาก ดีเยี่ยม ทั้งประกันสุขภาพ ประกันสังคม โบนัส เป็นห่วงพนักงานทั้งสภาพกาย และสภาพจิตใจ สถานที่ในการทำงานก็กว้างขวาง และเพียงพอต่อจำนวนพนักงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 : บริษัทมีสวัสดิการให้ตามกฎหมาย และมีประกันสุขภาพเพิ่มมาให้ และมีเครื่องดื่มให้ดื่มฟรี สภาพแวดล้อมในการทำงานก็ดีไม่แออัด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 : สวัสดิการของบริษัทมีประกันสุขภาพ เบี้ยขยัน มีอาหารให้รับประทานในโอกาสพิเศษ สภาพแวดล้อมในการทำงานดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน แล้วก็ไม่ต้องทำงานนอกสถานที่ร้อนๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 : บริษัทให้ประกันสุขภาพ ประกันสังคม โบนัส และมีน้ำใจให้แก่พนักงาน การทำงานอยู่ด้วยกันก็อบอุ่นดี

ปัจจัยข้อที่ 6 ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 : รูปแบบการทำงานในบริษัท คือการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการรายงานความคืบหน้าเป็นระยะ โดยผู้บริหารมีหน้าที่ขับเคลื่อนงาน และองค์กรให้ไปข้างหน้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 : รูปแบบการบริหารจัดการองค์กร คือการมอบหมายงานไปที่หัวหน้าแผนก ให้บริหารจัดการงานต่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และหัวหน้าแผนกก็ต้องติดตามงาน และมารายงานความคืบหน้าให้ทราบ

ปัจจัยข้อที่ 7 จริยธรรม (Ethical behavior)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 : บริษัทมีจริยธรรม ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค และมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าสูง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 : บริษัทมีความซื่อสัตย์ ไม่โกงใครทั้งผู้ถือหุ้น ลูกค้า ผู้ขาย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 : บริษัทปฏิบัติตามหลักจริยธรรม เจ้านายไม่กดขี่ลูกน้อง มีความเห็นอกเห็นใจ สงสารลูกน้องที่ลำบาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 : บริษัทให้ความรัก และความเข้าใจพนักงาน ดูแลพนักงานเป็นอย่างดี อีกทั้งยังดูแลลูกค้าเป็นอย่างดีไม่ทอดทิ้งลูกค้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 : บริษัทมีเป้าหมายต้องมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้ลูกค้า ให้ลูกค้ามีความสุข สิ่งใดที่ทำให้ลูกค้าได้ เรายินดีทำให้อย่างเต็มที่ บางครั้งขาดทุนก็ยอม เพื่อคุณธรรม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 : บริษัทมีความยุติธรรม ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ไม่โกง ให้ลูกค้ามากจนบางครั้งเราเสียประโยชน์ โดยนโยบายบริษัท คือไม่โกหก ไม่เล่นการพนัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 : ในเรื่องจริยธรรมบริษัทเรามีการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมทุกประการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 : จริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ หากเราซื่อสัตย์ และยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายทั้งลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท ก็จะทำให้ธุรกิจมีความราบรื่น และเจริญเติบโตโดยที่ไม่มีปัญหาต่างๆ ดังนั้นบริษัทของเราจึงปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมในทุกกระบวนการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 : เราต้องทำสินค้าให้ดีที่สุด และให้ความเป็นธรรมต่อลูกค้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 : การโอบอ้อมอารี ให้ความรักซึ่งกันและกันเป็นจริยธรรมที่มีในบริษัท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 : สำหรับพนักงานทุกคนต้องคิดบวก และมีทัศนคติที่ดี ส่วนบริษัทนั้นทำถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ผิดศีลธรรม ไม่โกง ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 : เราต้องดูแลลูกค้าให้ดีที่สุด งานต้องละเอียดที่สุด ต้องมีความยุติธรรม และซื่อสัตย์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 : บริษัทเรายุติธรรม ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานทุกประการ

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

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 : แผนในระยะสั้น คือ การฝึกพนักงานให้ทำงานให้ดี และมีประสิทธิภาพ ส่วนแผนระยะยาวคือการทำให้พนักงานเก่ง และมีคุณภาพสูงที่สุด เพื่อเป็นบริษัทที่แข็งแกร่ง เพราะหากทุกคนในบริษัทมีคุณภาพ บริษัทย่อมมีคุณภาพ ซึ่งตรงนี้ถือว่าสำคัญมาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 : แผนระยะสั้นมีการวางแผนอยู่ว่าทำอย่างไรบริษัทจะมียอดขายตามเป้า แต่เราก็ให้ความสำคัญในแผนการดำเนินธุรกิจในระยะยาว โดยการวางระบบ และหาคนมาสืบทอดกิจการต่อ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 : แผนการดำเนินธุรกิจในระยะสั้น คือ วางแผนการทำงานให้เป็นระบบมากกว่านี้ ส่วนแผนการในระยะยาวต้องทำให้พื้นฐานบริษัทแข็งแรงก่อน ซึ่งคิดว่าเราควรโฟกัสที่แผนระยะสั้นก่อนแผนระยะยาว

ปัจจัยข้อที่ 9 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 : การทำให้ทีมงานแกร่งขึ้นทุกวัน และคุณภาพสินค้า และบริการดีขึ้นทุกวัน คือแผนพัฒนาบริษัท ซึ่งหากภายภาคหน้ามีอุปสรรค และเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น ก็มีแผนสำรองในการจัดการสิ่งต่างๆ เตรียมไว้หมดแล้วทั้งแบบเบา และหนักที่สุด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 : แผนการพัฒนาบริษัท คือพัฒนาทีมดูแลลูกค้าให้มีประสิทธิภาพให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึ่งพอใจ ส่วนหากเกิดเหตุการณ์ปัญหาต่างๆ ก็คิดไว้แล้วว่าเราจะรับมือกับปัญหานั้นๆ อย่างไร

ปัจจัยข้อที่ 10 ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 : บริษัทไม่ได้เข้าตลาดการเงิน ส่วนผู้ถือหุ้นไม่ได้มีอำนาจในการตัดใจในการดำเนินธุรกิจของบริษัท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 : บริษัทไม่ได้เข้าในตลาดหลักทรัพย์ และผู้ถือหุ้นที่ร่วมเงินลงทุนตอนเปิดบริษัทไม่ได้มีอำนาจในการตัดสินใจใดๆ ของบริษัท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 : บริษัทไม่ได้เข้าตลาดการเงิน แต่มีการกู้เงินจากสถาบันการเงิน มาลงทุน และมีผู้ถือหุ้น แต่ผู้ถือหุ้นไม่ได้มีส่วนต่อการตัดสินใจในการทำธุรกิจ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 : บริษัทมีการกู้เงินบางส่วนเพื่อมาลงทุนเพิ่มเติมในการขยายกิจการ สำหรับผู้ถือหุ้นนั้นไม่ได้มาออกความเห็นหรือมามีส่วนเกี่ยวข้องในการทำธุรกิจ

ปัจจัยข้อที่ 11 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 : มีการประหยัดน้ำไฟ ใช้กระดาษรียูส

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 : มีการรักษาสิ่งแวดล้อมโดยการเปิดปิดไฟเป็นเวลา มีการแยกขยะ และใช้กระดาษทั้ง 2 หน้า ซึ่งสิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญหลักๆ คือการแยกขยะ โดยมีถังขยะแยกประเภทไว้ให้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 : มีการแยกขยะเปียก ขยะแห้ง ขวดพลาสติก และใช้กระดาษ 2 หน้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 : บริษัทเน้นการแยกขยะ ดูแลรักษาความสะอาด ใช้ของสำนักงานให้คุ้มค่าและรักษาให้ใช้ได้นานๆ มีการรณรงค์ให้ประหยัดน้ำ ประหยัดไฟ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 : มีการแยกขยะอย่างถูกวิธี และมีการนำกระดาษที่ใช้แล้ว นำกลับมาใช้ใหม่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 : มีการทิ้งขยะให้เป็นที่ และแยกขยะตามประเภท รวมถึงรักษาความสะอาดบริเวณที่ทำงาน โดยบริษัทมีนโยบายรักษาความสะอาดภายในองค์กรอย่างเข้มงวด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 : ในบริษัทมีการประหยัดทรัพยากร ทั้งประหยัดน้ำ ประหยัดไฟ และใช้กระดาษให้คุ้มค่า

ปัจจัยข้อที่ 12 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 : มีการบริจาคเงินให้ศาสนาบางโอกาส

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 : เคยบริจาคเงินให้ผู้มีปัญหาสายตาเลือนลาง และเคยแจกน้ำดื่มในผู้ขาดแคลน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 : มีการให้ความรู้บุคคลทั่วไป เรื่องปัญหาสายตา และสุขภาพตา ทางช่องทางต่างๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญ

ปัจจัยข้อที่ 13 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 : บริษัทดูแลลูกค้าอย่างดี มีบริการหลังการขาย ไม่ทอดทิ้งลูกค้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 : บริษัทดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดี ให้เกียรติทุกฝ่าย โดยเฉพาะลูกค้า จะไม่เน้นยอดขายจากลูกค้า แต่ต้องการทำให้ลูกค้ามีความสุข มีความพึงพอใจ เน้นความเป็นกันเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 : เราดูแลลูกค้าเป็นอย่างดี ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ส่วนซัพพลายเออร์ และผู้ถือหุ้น เราก็ดูแลดี ให้เกียรติเป็นอย่างมาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 : บริษัทให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นพิเศษ เราดูแลลูกค้าดีมาก รู้สึกว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัทมีความสัมพันธ์แบบ win-win

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 : บริษัทดูแลติดตามลูกค้าอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจให้การให้บริการ และบริษัทก็มีนโยบายในการให้เกียรติผู้ถือหุ้น และซัพพลายเออร์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 : มีการดูแลลูกค้าเป็นอย่างดี ส่วนผู้ถือหุ้นก็มีการปันผลให้ และให้ความเป็นธรรม ซัพพลายเออร์ก็ดูแลดีที่สุด ไม่เอาเปรียบ ให้ความสะดวกสบายและอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 : เราดูแลลูกค้า และซัพพลายเออร์อย่างดี และให้เกียรติผู้ถือหุ้น

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

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 : เรามีทิศทางในการสร้างผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นทุกวัน ซึ่งเป็นจุดแข็งของบริษัท โดยในอนาคตเราต้องการเข้าตลาดหลักทรัพย์ เพื่อเปิดสาขาเพิ่ม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 : ทิศทางการดำเนินธุรกิจดีขึ้นเรื่อยๆ แต่จะมีบางปีที่มียอดขายไม่เยอะเท่าที่ควร คิดว่าในอนาคตจะมีคนที่ดูแลกิจการได้แทนเจ้าของกิจการในตอนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 : เรากำลังมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าชาวต่างชาติ และพยายามทำให้คนไทยรู้จักเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในอนาคตก็คิดว่าบริษัทจะมีความมั่นคง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 : บริษัทมีจุดแข็ง แต่ยังสื่อสารไปยังลูกค้าไม่แข็งแรง ทิศทางไม่ชัดเจน นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงเรื่อยๆ เลยยังมองไม่เห็นทิศทางในการดำเนินธุรกิจ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 : บริษัทมีทิศทางการดำเนินธุรกิจเรื่อยๆ ทำให้บริษัทได้กำไร คิดว่าอนาคตบริษัทจะดีขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 : ทิศทางการดำเนินธุรกิจมีแนวโน้มไปในทางที่ดีทุกด้าน คิดว่าในอนาคตบริษัทก็จะมีความมั่นคง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 : คิดว่าอนาคตบริษัทจะมีการขยายกลุ่มลูกค้าเพิ่มมากขึ้น เพื่อได้ส่วนแบ่งทางการตลาด โดยต้องทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าสินค้าคุ้มเงินคุ้มราคา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 : เราจะบุกตลาดแว่นตาประเทศไทยทุกช่องทางทั้งออนไลน์ และออฟไลน์ โดยชูจุดเด่นคือคุณภาพ ซึ่งอนาคตคิดว่าบริษัทจะเป็น Cash Cows

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 : ทิศทางการดำเนินธุรกิจจะเหมือนเดิม คงตัว อยู่กับที่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 : ที่ผ่านมาทิศทางการดำเนินธุรกิจก็คือทำให้ลูกค้าพึงพอใจให้ได้มากที่สุด จากคุณภาพแว่นตาที่เราทำให้ อนาคตคิดว่าบริษัทจะเจริญเติบโตมากขึ้นหากมีการตลาดที่ดีในการสื่อสารทำให้กลุ่มเป้าหมายเข้าใจในสิ่งที่เราทำ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 : บริษัทมีการมุ่งเน้นการเติบโตในอนาคต รักษาฐานลูกค้าเก่า เพิ่มฐานลูกค้าใหม่ คิดว่าอนาคตบริษัทจะเติบโตไปเรื่อยๆ ด้วยลูกค้าที่มากขึ้น และคุณภาพของสินค้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 : ไม่ทราบทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท ไม่ทราบแบบแผนเช่นกันว่าธุรกิจมีการวางแผนไว้ว่าอย่างไร การเติบโตของบริษัทคิดว่าขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 : ในอนาคตเราจะเป็นที่รู้จักเพิ่มมากขึ้น จากการแตกสายการผลิต โดยเพิ่มทางเลือกให้ลูกค้า ขยายกลุ่มลูกค้า บุกตลาดออนไลน์ พัฒนาให้เข้ากับยุคสมัย และทันเทคโนโลยี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 : เราจะพัฒนาตนเองให้ดีที่สุด ให้เป็นเลิศในวงการแว่นตา ซึ่งคิดว่าเราสามารถพัฒนาได้อีก และต่อยอดธุรกิจให้เจริญเติบโตอีกได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 : คิดว่าธุรกิจที่ดำเนินการอยู่มาถูกทางแล้ว ดังนั้นบริษัทเราจะมั่นคง และข้ามผ่านวิกฤติเศรษฐกิจต่างๆไปได้

ปัจจัยข้อที่ 15 การตัดสินใจ (Decision making)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 : อำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ผู้มีอำนาจสูงสุดแต่เพียงผู้เดียว แต่เราก็สามารถตัดสินใจในงานส่วนของตัวเองได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 : เจ้าของธุรกิจมีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุด แต่เราก็มีอำนาจในการตัดสินใจงานของตัวเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 : อำนาจในการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้บริหาร แต่สำหรับงานของตัวเองเราตัดสินใจเองได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 : อำนาจในการตัดสินใจมาจากเจ้าของธุรกิจ แต่ก็รู้สึกโอเค ทำงานง่าย การตัดสินใจมาจากคนเดียว ส่วนงานดูแลลูกค้าก็ปรึกษาทีมบริหารได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 : ผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจ เราตัดสินใจอะไรเองไม่ได้ ต้องทำตามผู้บังคับบัญชา แต่ถ้าเรื่องเล็กๆ มีตัดสินใจเองได้บ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 : อำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่คนคนเดียวทุกเรื่อง เราไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ต้องทำตามคำสั่ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 :เนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ถึงแม้จะมีหลายแผนก และมีพนักงานหลายคนก็ตาม อำนาจการตัดสินใจจึงอยู่ที่เจ้าของธุรกิจเป็นหลัก มีอะไรก็ปรึกษาผู้บริหารได้ตลอด งานที่ทำส่วนใหญ่จึงจะผ่านการตัดสินใจจากผู้บริหาร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 : อำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่เจ้าของบริษัท เราไม่มีอำนาจในการตัดสินใจต้องปรึกษาหัวหน้า และผู้บริหารตามลำดับ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 : อำนาจการตัดสินใจเด็ดขาดอยู่ที่คนคนเดียว เราสามารถตัดสินใจในงานของตนเองได้บ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 : ส่วนใหญ่อำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เราตัดสินใจเองได้บ้างบางงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 : เจ้าของธุรกิจเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ แต่พนักงานก็สามารถแสดงความคิดเห็นได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 : อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร ส่วนงานในแผนกเราออกความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่

ปัจจัยข้อที่ 16 การจัดการตนเอง (Self-management)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 : ไม่มีระบบในการจัดการที่ชัดเจน เวลามีปัญหาถึงจะคิดวิธีการจัดการ ซึ่งบริษัทมักจะมอบหมายงานให้คนที่ทำได้ มากกว่าคนที่อยู่ในสายงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 : บริษัทมีระบบ มีแผนก มีการมอบหมายงานให้ไปช่วยงาน Event บ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 : การทำงานไม่เป็นระบบเท่าที่ควร มีการรับผิดชอบเป็นงานๆไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 : ระบบการทำงานมีความชัดเจน แต่มีความยืดหยุ่น มีการแยกสายงาน แบ่งงานกันรับผิดชอบ อย่างพนักงานหน้าร้านก็จะดูแลลูกค้าเป็นคนๆไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 :ระบบการจัดการของบริษัทจะเป็นการนำปัญหามาวิเคราะห์ และแก้ไขร่วมกัน ส่วนหน้าที่ของแต่ละคนจะต้องกำหนดเวลาทำงานเอง ให้คิดเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 : รูปแบบการทำงานขึ้นอยู่กับผู้บริหาร เนื่องจากเป็นธุรกิจครอบครัว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 : บริษัทมีระบบการจัดการที่เป็นกฎให้ทุกคนปฏิบัติ แต่บางครั้งกฎนั้นไม่ได้สื่อสารอย่างชัดเจน จนทำให้รูปแบบการทำงานที่ตั้งขึ้นถูกลืมไป ดังนั้นแต่ละคนก็จะทำงานของตนเองโดยไม่ได้สนใจงานของส่วนรวม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 : บริษัทมีขั้นตอนในการทำงาน และมีบทลงโทษหากทำผิดพลาด การทำงานของแต่ละคนก็จะมีความรับผิดชอบเป็นงานๆไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 : ไม่มีรูปแบบระบบการจัดการ จะเป็นลักษณะทำงานตามแบบที่เคยทำมา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 : รูปแบบการทำงานเป็นแบบครอบครัว มีการมอบงานเป็นอย่างๆ แล้วติดตามผล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 : รูปแบบการทำงานจะเป็นแบบพูดสั่งงานกันด้วยวาจา ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายจะเป็นแบบใครทำอะไรได้ ก็ให้ทำ บางครั้งงานก็ไปหนักที่คนบางคน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 : บริษัทมีรูปแบบการทำงานที่เป็นระบบ และมีการมอบหมายงานให้ชัดเจน

ปัจจัยข้อที่ 17 การทำงานร่วมกัน (Team orientation)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 : ในการทำงานร่วมกันมีผู้ตามเยอะ ผู้นำน้อย ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมก็โอเค

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 : รูปแบบทำงานอยู่กับแบบครอบครัว เมื่อต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมก็มีความพร้อม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 : การทำงานเป็นในรูปแบบส่งต่องานกันเป็นทอดๆ ในการทำงานเป็นทีมก็โอเคไม่มีปัญหาอะไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 : แต่ละแผนกมีการช่วยงานกันดี มีการแนะนำ ตักเตือน พึ่งพากันได้ ถ้อยทีถ้อยอาศัย โดยส่วนตัวชอบทำงานเป็นทีม รู้สึกสนุกที่ได้ช่วยเหลือกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 : ส่วนใหญ่จะมีการทำงานร่วมกันอยู่แล้ว เพราะงานจะมีขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน ซึ่งเราต้องแข่งกับเวลา และรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ และวางแผนการทำงานให้มีแบบแผน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 : การทำงานจะเป็นแบบช่วยกัน บางครั้งตำแหน่งงานไม่ได้ตรงกับหน้าที่ ก็ต้องช่วยกัน ในการทำงานเป็นทีมก็ไม่มีปัญหาอะไร รู้สึกสนุกดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 : บริษัทมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเยอะ เพราะงานส่วนใหญ่ต้องทำกันหลายคน ส่งต่องานกันเป็นทอดๆ ดังนั้นทุกคนจะต้องมีความรับผิดชอบงานของตนเอง เพื่อให้ถึงเวลานำงานมาประกอบกันจะได้เสร็จสมบูรณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 : รูปแบบการทำงานร่วมกัน จะมีการประสานงานที่ดี ซึ่งในการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะช่วยเติมเต็มกันในสิ่งที่บางคนรู้ บางคนไม่รู้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 : มีการแบ่งหน้าที่กัน แต่บางอย่างก็ทำไม่ได้ตามที่แบ่ง จึงต้องคอยช่วยกันเวลาทำงานเป็นทีม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 : รูปแบบการทำงานร่วมกันของบริษัท คือช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ในการทำงานเป็นทีมก็ต้องมีความอดทน และรู้ใจกันและกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 : การทำงานร่วมกันยังไม่เป็นระบบ มีการติดตามงานน้อย คิดว่าการทำงานเป็นทีมทำให้เหนื่อย เพราะต่างคนต่างความคิด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 : การทำงานเราร่วมมือร่วมใจกันดี การที่ได้ทำงานเป็นทีม รู้สึกชอบเพราะงานจะสำเร็จไปได้ต้องช่วยกัน

ปัจจัยข้อที่ 18 วัฒนธรรม (Culture)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 : วัฒนธรรมองค์กรของเรา คือ ไม่มีอะไรที่ทำไม่ได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 : เราต้องทำงานให้ดีที่สุด ให้ทันยุคทันสมัย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 : วัฒนธรรมองค์กรคืออยู่กับแบบครอบครัว มีอะไรก็ให้อภัยซึ่งกันและกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 : ไม่ทราบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 : มีความเชื่อในสิ่งที่ทำ คือวัฒนธรรมองค์กร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 : ไม่ทราบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 : วัฒนธรรมองค์กร คือ ต้องมีความรับผิดชอบ หากทำไม่ได้ ต้องแจ้งหัวหน้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 : เราอยู่กันแบบครอบครัว ดูแลกันเป็นแบบพี่น้อง ช่วยเหลือกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 : ไม่ทราบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 : ไม่ทราบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 : การอยู่กันแบบครอบครัว ช่วยเหลือกัน คือวัฒนธรรมองค์กรของเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 : ทำงานให้ดีที่สุด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 : อยู่กันแบบครอบครัว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 : ไม่ทราบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 : อยู่กันแบบครอบครัว อบอุ่น ใกล้ชิด

ปัจจัยข้อที่ 19 การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 : ในบริษัทแบ่งปันความรู้แบบมีนโยบายให้พนักงานทุกคน ต้องรู้ทุกเรื่องในแผนกตนเอง เพื่อทำงานแทนกันได้ในเวลาที่อีกคนลา โดยแต่ละแผนกจะมีคู่มือการปฏิบัติงานเป็นรูปแบบ และมีข้อมูลอยู่ในคอมพิวเตอร์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 : การแบ่งปันข้อมูลคือการประชุมทุกเช้าก่อนทำงาน ส่วนข้อมูลความรู้ต่างๆ ในบริษัทจะมีการจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน และหนังสือข้อมูลความรู้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 : มีการแบ่งปันความรู้ทุกวันทำงาน และจัดเก็บข้อมูลเป็นรายงานของแต่ละแผนก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 : ไม่ค่อยมีการแบ่งปันความรู้ จะมีบางเพียงคนเท่านั้นที่ชอบเรียนรู้ การจัดเก็บข้อมูลต่างๆ จะถูกแบ่งตามแผนก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 : บริษัทมีการแบ่งข้อมูลบ้าง ไม่มีบ้าง ข้อมูลและความรู้ต่างๆจะถูกบันทึกใส่แฟ้มแบบ Manual

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 : มีการแบ่งปันความรู้อยู่เรื่อยๆ โดยการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 : หากอยากรู้อะไรต้องถามผู้รู้เอาเอง ไม่มีการแบ่งปันความรู้อย่างเป็นกิจลักษณะ รูปแบบการแบ่งปันข้อมูลความรู้ คือทาง Line กลุ่ม จะมีการแบ่งปันข้อมูลที่น่าสนใจ หากใครสนใจก็อ่านได้ใน Line กลุ่ม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 : บริษัทมีการแบ่งปันข้อมูลความรู้กันเยอะมากๆ ให้หมดทุกด้าน ในการเทรนพนักงานใหม่ ก็จะมีการสอนจนกว่าจะทำได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 : พนักงานให้ความรู้กันเอง เท่าที่ตัวเองรู้ การจัดเก็บข้อมูลความรู้ยังไม่ชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 : ภายในบริษัทแบ่งปันข้อมูลความรู้โดยการบอกปากเปล่า แล้วให้จดบันทึกเอาเอง บางครั้งก็ส่งเป็นข้อความทาง Line หรืออีเมล ซึ่งข้อมูลยากที่จะเรียกใช้ แต่ในบริษัทมีก็มีชั้นหนังสือที่มีข้อมูลบริษัท ข้อมูลผลิตภัณฑ์ หรือคู่มือการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ให้พนักงานอ่าน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 : ในบริษัทมีการแบ่งปันความรู้กันทาง Line ซึ่งข้อมูลต่างๆ เรามีการเก็บแบบทั้งออนไลน์ และออฟไลน์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 : ไม่มีการสอน แต่ให้ถามคนที่รู้เอาเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 : บริษัทมีการจัดอบรม เรื่องผลิตภัณฑ์สินค้าต่างๆ ของร้าน โดยข้อมูลต่างๆ จะบันทึกใส่กระดาษแบบ manual และมีเทคโนโลยีเข้าช่วยบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 : มีการให้เรียนเป็นบางช่วงเวลาในสิ่งที่สนใจ การแบ่งปันความรู้ ก็จะเป็นในรูปแบบการบันทึกเป็นรายงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 : หากเราไม่เข้าใจ จะมีคนมาอธิบาย แบ่งปันกัน การเก็บข้อมูลจะเป็นระบบตรวจสอบได้ มีแฟ้มใส่ที่ชัดเจน

ปัจจัยข้อที่ 20 ความไว้วางใจ (Trust)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 : สำหรับพนักงานชุดปัจจุบัน สามารถไว้ใจได้ทุกคน เนื่องจากเวลาผู้บริหารไม่อยู่ สามารถทำงานกันเองได้ ขายของได้ มียอดขายเป็นที่น่าพอใจ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 : เราไว้วางใจพนักงานได้เป็นส่วนใหญ่ สำหรับงานที่แต่ละคนรับผิดชอบเพียงแค่มอบหมายงานให้เขาเท่านั้น

ปัจจัยข้อที่ 21 นวัตกรรม (Innovation)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 : นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ชี้ชะตาบริษัทว่าจะไปรอดหรือไม่รอด โดยเรานำเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้มากมาย เช่น google, facebook, digital marketing มาใช้ในการประชาสัมพันธ์ และมีคอมพิวเตอร์ เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 : การพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งบริษัทเรามีการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้เยอะทั้งเครื่องมือในการตรวจวัดสายตา และอุปกรณ์ไอทีต่างๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 : คิดว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำคัญมาก ทำให้การทำงานราบรื่นมากขึ้น และมีความถูกต้อง ในธุรกิจของเราก็มีการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาช่วยในการเก็บข้อมูลลูกค้า

ปัจจัยข้อที่ 22 ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 : สิ่งจูงใจในการทำงาน คือ การมีทีมงานที่ดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 : รู้สึกผูกพันกับบริษัทเพราะเจ้านายดี และมีความเห็นว่าบริษัทควรจะไปได้ไกลกว่านี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 : เงินเดือน และเพื่อนร่วมงาน คือสิ่งที่จูงใจในการทำงาน ส่วนตัวรู้สึกดีต่อบริษัท และภูมิใจในสินค้าและบริการของเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 : ความเป็นอิสระในการทำงาน และสถานที่ในการทำงานเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน ซึ่งสำหรับบริษัทนี้มีความรู้สึกดีทุกด้านต่อบริษัท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 : เงินเดือน และความสุขในการได้ทำงานที่เราชอบ คือสิ่งที่ทำให้อยากทำงานที่นี่ ซึ่งเราอยากให้บริษัทเติบโต และจะอยู่คู่กับบริษัทไปจนเกษียณ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 : ลักษณะงานที่รับผิดชอบ ความสุขในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน สำหรับบริษัทคิดว่าต้องพัฒนาอีกมากให้ก้าวไปอีกระดับที่ดีกว่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 : รู้สึกผูกพันกับบริษัท เพราะอยู่มานานมาแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 : สิ่งจูงใจในการทำงานคือ ความศรัทธาในบริษัท และผู้บริหาร รวมถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งหลังจากที่ได้ทำงานมาก็รู้สึกผูกพันกับบริษัทพอสมควร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 : ลักษณะองค์กรแบบครอบครัว และเพื่อนร่วมงาน คือปัจจัยในการทำงาน ซึ่งตนเองมีความรู้สึกดีกับบริษัทที่ทำอยู่เพราะเป็นองค์กรแบบครอบครัว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 : เงินเดือน และการที่ได้ทำงานตรงตามที่เรียนมา คือปัจจัยในการทำงานที่นี่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 : สิ่งจูงใจในการทำงาน ได้แก่ บรรยากาศในการทำงาน ค่าตอบแทน และเนื้องานที่ต้องทำ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 : เงินเดือน คือสิ่งสำคัญที่สุดในการจูงใจให้ทำงานเพราะ ต้องผ่อนบ้าน ผ่อนรถ และเลี้ยงดูพ่อแม่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 : สิ่งจูงใจในการทำงานที่นี่ คือความผูกพัน อยากต่อสู้ไปด้วยกัน เพราะทำงานมานานแล้ว อยู่มาตั้งแต่ร้านเปิด

ปัจจัยข้อที่ 23 คุณภาพ (Quality)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 : เรามุ่งเน้นความเป็นเลิศในทุกด้าน โดยเฉพาะการบริการต้องดีที่สุด ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด และสินค้าทุกชิ้นต้องได้รับการตรวจสอบคุณภาพอย่างเข้มงวดตามมาตรฐานที่ผู้บริหารกำหนด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 : บริษัทมีนโยบายต่อสินค้าและบริการในระดับดีที่สุด เราตรวจสอบการผลิตทุกขั้นตอน โดยต้องผ่านการตรวจสอบจากเจ้าของกิจการทุกชิ้นงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 : คุณภาพของสินค้า และบริการของเราดีมาก คิดว่าดีกว่าที่อื่น เราควบคุมคุณภาพของสินค้าสูงมากทุกขั้นตอน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 : คุณภาพของสินค้า และบริการค่อนข้างดี มีการรับประกันสินค้า ทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าของเราดีจริง เพราะเรามีมาตรฐานที่ละเอียด ทุกอย่างก่อนถึงมือลูกค้าจะสมบูรณ์แบบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 : การบริการให้ลูกค้าพึงพอใจ คือหัวใจของเรา ส่วนสินค้าต้องมีคุณภาพ และมีการรับประกัน โดยเราควบคุมสินค้าอย่างละเอียดทุกขั้นตอน ก่อนที่ลูกค้าจะได้รับ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 : นโยบายของบริษัท คือ คุณภาพที่ดี และการรับประกัน หากลูกค้าไม่พอใจสินค้าสามารถเปลี่ยนได้ และเราจะตรวจสอบความเรียบร้อยของสินค้าก่อนส่งมอบเสมอทุกขั้นตอน จึงทำให้มั่นใจได้ว่าสินค้าที่ออกไปจะดีเยี่ยม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 : รู้สึกว่าสินค้าและบริการเราดีมาก มีการตรวจสอบสินค้าทุกขั้นตอนก่อนส่งมอบให้ลูกค้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 : สินค้ามีการพัฒนาอยู่ตลอด และมีการบริการที่ดีมาก โดยสินค้าจะถูกควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอน ดังนั้นจะไม่มีความผิดพลาดเกิดขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 : สินค้าของเรามีคุณภาพสูง และเรารับประกันความพอใจลูกค้า 100 % ของที่ลูกค้าได้รับจึงเป็นสิ่งที่ดีที่สุด