

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน  
และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership  
กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน  
และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership  
กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2561



นางสาวณัฐนิชา ลีศิริตน์นัยน์

ผู้วิจัย

ศุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศีลปี่,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยการสนับสนุนและความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ที่คอยให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการทำวิจัยในครั้งนี้ รวมไปถึงช่วยชี้แนะแนวทางแก้ปัญหาต่างๆ และตรวจสอบข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำวิจัยเพื่อทำให้งานวิจัยในครั้งนี้สมบูรณ์ ซึ่งล้วนแต่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้ และกราบขอบพระคุณ ดร.สุทธาทิพย์ กำธรพิพัฒนกุล ที่กรุณาให้คำแนะนำในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และสุดท้ายนี้ขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ให้กับผู้วิจัยเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ณัฐนิชา ลีศิริตันนัยน์



การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

THE STUDY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT FACTORS THAT AFFECT EMPLOYEE'S SATISFACTION AND SUSTAINABILITY OUTCOME ACCORDING TO HONEYBEE LEADERSHIP CONCEPT CASE STUDY IN THE BIG RETAIL COMPANY

ณัฐฉิชา ลีศิริตน์นัยน์ 5950340

กจ.ม.

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

#### บทคัดย่อ

การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่สามารถรับรู้ได้ โดยเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ มีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งจำนวน 323 คน

จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่าปัจจัยตามแนวคิด Honey Leadership คือ ปัจจัยด้านความไว้วางใจ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจของพนักงาน ในขณะที่ปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง หากพิจารณาด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้พบว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจ ด้านคุณภาพของงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก กับการประสบความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ส่วนปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาวเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางลบกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

คำสำคัญ: องค์กรยั่งยืน/ Honeybee Leadership/ ธุรกิจค้าปลีก

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 คำถามงานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตในการศึกษา	2
1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	3
1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา	3
1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาในการทำวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>6</b>
2.1 ความหมายและความสำคัญของธุรกิจค้าปลีก	6
2.1.1 ความหมายของธุรกิจค้าปลีก (Retail)	6
2.1.2 ความสำคัญของธุรกิจค้าปลีก	6
2.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)	7
2.3 แนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership Theory)	8
2.3.1 แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์	8
2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน Sustainable Leadership: Honeybee and Locust	8
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน	10
2.6 แนวคิดด้านความไว้วางใจ (Trust)	11
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3</b>	
<b>วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	<b>30</b>
3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา	30
3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	32
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	32
3.4 ระยะเวลาในการทำการศึกษา	33
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	33
3.6 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	36
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	38
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล	38
3.9 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล	39
<b>บทที่ 4</b>	
<b>ผลการศึกษา</b>	<b>40</b>
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์และลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	40
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust ความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	43
4.3 การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามและกลุ่มตัวอย่าง (Reliability)	56
4.4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust 23 ประการกับความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	58
4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	60
4.2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง	62

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยการพัฒนองค์กรอย่าง ยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จของ องค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา ธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้	64
<b>บทที่ 5</b> สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	<b>67</b>
5.1 การวิเคราะห์ลักษณะด้านประชากรศาสตร์และลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	68
5.2 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน	69
5.3 อภิปรายผลการศึกษา	70
5.4 ข้อเสนอแนะข้อเสนอแนะจากการศึกษา	71
5.5 ข้อจำกัดการวิจัย	72
5.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป	73
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>74</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>76</b>
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	77
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>85</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
3.1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟาคอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)	36
4.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	40
4.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ	41
4.3 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงานในองค์กร	41
4.4 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา	42
4.5 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในองค์กร	42
4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	43
4.7 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	44
4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน	44
4.9 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	45
4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	45
4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	46
4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรม และธรรมาภิบาลในองค์กร	46
4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว	47
4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล	47



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมี อิสรภาพจากตลาดเงิน	48
4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ต่อสิ่งแวดล้อม	48
4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ต่อสังคม	49
4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษา ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	49
4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้าน การสื่อสารวิสัยทัศน์	50
4.20 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ	50
4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการ ด้วยตนเอง	51
4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้าง เครือข่าย ในองค์กร	51
4.23 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรม องค์กร 52	
4.24 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปัน ความรู้ และรักษาองค์กร	52
4.25 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ	53
4.26 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม	53
4.27 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ของพนักงาน	54
4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน	54
4.29 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความพึงพอใจของพนักงาน	55

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.30 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	55
4.31 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟาคอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)	56
4.32 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust 14 ประการกับความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	58
4.33 แสดงความมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ของปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust 7 ประการกับความพึงพอใจพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ แห่งหนึ่ง	62
4.34 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ แห่งหนึ่ง	63
4.35 แสดงความมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ของปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust 23 ประการ กับความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้	64
4.36 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้	65
5.1 แสดงผลทดสอบสมมติฐาน	69

## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	องค์ประกอบ 23 ประการตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust	9
3.1	กรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยการพัฒนองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา ธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง	31
4.1	กรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยการพัฒนองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง	62



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ภายใต้การดำเนินธุรกิจรูปแบบทุนนิยมในปัจจุบัน ภาวะการแข่งขันของธุรกิจมีแนวโน้มสูงขึ้น ธุรกิจพยายามแข่งขัน โดยมุ่งเน้นดำเนินธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดกำไรสูงสุด มีปัจจัยต่างๆ เข้ามาส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภายนอกทางด้านลบที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ถือเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นการเจริญเติบโตของธุรกิจในยุคนี้จึงต้องควบคู่ไปกับการสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

จากสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน แนวคิดการค้าดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของธุรกิจถือเป็นแนวคิดใหม่ที่หลายธุรกิจกำลังให้ความสำคัญ โดยเปลี่ยนแปลงจากการมุ่งแสวงหาผลกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียวในแบบการค้าดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิม มาเป็นการดำเนินธุรกิจในรูปแบบที่แสวงหาผลกำไรควบคู่ไปกับการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร อันรวมไปถึง สังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า และพนักงาน อันก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

ธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตของคนในสังคมปัจจุบัน นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าในช่วง 20 ปีที่ผ่านมามีการแข่งขันกันสูงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม เช่น การเปิดเสรีทางการค้าและทางด้านธุรกิจค้าปลีกในไทย หรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ความเป็นอยู่ ที่สะท้อนออกมาจากพฤติกรรมผู้บริโภค และรสนิยมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นธุรกิจค้าปลีกในหลายๆธุรกิจจึงต้องพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการค้าดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อบริบททางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดและเป็นธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เพื่อก้าวต่อไปในอนาคต

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม รวมไปถึงการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ มีหนึ่งธุรกิจค้าปลีกที่ดำเนินธุรกิจจากธุรกิจขนาดเล็กมาตลอดระยะเวลากว่า 70 ปี เติบโตขยายสาขา แดกแขนงธุรกิจออกไปในตลาดใหม่ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ กลายมาเป็นธุรกิจค้าปลีกอันดับต้นๆ ของประเทศไทย

จากเหตุผลในเรื่องการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสังคม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจค้าปลีกที่เกิดขึ้นในสังคมไทย ผู้จัดทำจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการศึกษาโดยนำเอาหลักการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนเข้ามาศึกษาร่วมกับธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง เพื่อศึกษาว่าองค์กรแห่งนี้ได้มีการนำเอาหลักปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ประการใดเข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ผ่านพ้นอุปสรรคต่างๆ จนกลายมาเป็นธุรกิจค้าปลีกอันดับต้นๆ ของเมืองไทย เกิดเป็นการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

## 1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust และทัศนคติความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust และความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้

## 1.3 คำถามงานวิจัย

1. ปัจจัยภาวะผู้นำภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust ประการใดที่มีผลก่อให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง
2. ปัจจัยภาวะผู้นำภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust ประการใดที่มีผลก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้

## 1.4 ขอบเขตในการศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง โดยมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

#### 1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง โดยสุ่มทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 323 คน จากจำนวนประชากรทั้งหมด

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งทำการศึกษาถึงปัจจัยการพัฒนารองคกรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

#### 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาในการทำวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เริ่มทำการศึกษาโดยใช้เครื่องมือคือแบบสอบถามผ่านทางช่องทางออนไลน์ และช่องทางออฟไลน์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาประมวลผลผ่านโปรแกรมทางสถิติและวิเคราะห์ผลการศึกษา ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนมิถุนายน - เดือนสิงหาคม พ.ศ.2561

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงปัจจัยภาวะผู้นำภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่
2. เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยภาวะผู้นำภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust ประการใดที่มีผลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่
3. เป็นแนวทางการพัฒนาธุรกิจค้าปลีกให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน
4. แนวทางในการเตรียมพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของภาวะการณ์แข่งขันของธุรกิจในอนาคต

### 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. แนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust หมายถึงองค์ประกอบของหลักปฏิบัติ 23 ประการ ในการดำเนินธุรกิจเพื่อที่จะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืนประกอบไปด้วย



### ระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices)

- การพัฒนาบุคลากร (Developing People)
- ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)
- การรักษาพนักงาน (Staff Retention)
- การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)
- การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)
- การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)
- การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior)
- การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective)
- การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change)
- การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial markets independence)
- ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)
- ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
- การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)
- การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)

### ระดับดำเนินการที่สูง (Higher-Level Practices)

- การตัดสินใจ (Decision-Making)
- การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)
- การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)
- การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention)
- วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- ความไว้วางใจ (Trust)

### ระดับกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร (Key Performance Driver)

- นวัตกรรม (Innovation)
- การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement)
- คุณภาพของงาน (Quality)

2. ธุรกิจค้าปลีก หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายสินค้า หรือบริการ โดยตรงแก่ผู้บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคคนสุดท้าย ซึ่ง โดยป่งเป็นกิจการขนาดเล็ก และขนาดใหญ่โดยธุรกิจค้าปลีกเป็นส่วนสำคัญในลักษณะธุรกิจการซื้อการขาย การแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ อันก่อให้เกิดการผ่านมือจากผู้ผลิตไปสู่ผู้ค้าปลีกและผู้บริโภค



3. ธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินกิจการประเภทค้าปลีกที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายสินค้า หรือบริการโดยตรงแก่ผู้บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคคนสุดท้าย ซึ่งมีสาขามากกว่า 100 สาขาขึ้นไป ครอบคลุมทุกภูมิภาคในประเทศไทย



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าข้อมูล แนวคิด และทฤษฎี เพื่อศึกษาการศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งแห่งหนึ่ง ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี รวมไปถึงงานวิจัยต่างที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบการวิจัย โดยมีหัวข้อเรื่องที่ทำให้การทบทวนวรรณกรรม ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญของธุรกิจค้าปลีก
2. นิยามภาวะผู้นำ (Leadership)
3. แนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership Theory)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน Sustainable Leadership : Honeybee and Locust
5. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ความหมายและความสำคัญของธุรกิจค้าปลีก

##### 2.1.1 ความหมายของธุรกิจค้าปลีก (Retail)

ธุรกิจค้าปลีก (Retail) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขายสินค้าหรือบริการให้กับผู้บริโภคขั้นสุดท้ายเพื่อการใช้ส่วนตัวที่ไม่ใช่เป็นการใช้เพื่อธุรกิจ (Stanton, Etzel and Walker, 1994: 667)

##### 2.1.2 ความสำคัญของธุรกิจค้าปลีก

ธุรกิจค้าปลีก (Retail) ถือว่าเป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับการดำเนินชีวิตประจำวัน ในปัจจุบันของประชาชนทุกคน ตั้งแต่เช้าจรดเย็น เป็นศูนย์รวมสินค้าเพื่อการอุปโภคและบริโภคเพื่อตอบสนองความต้องการของทุกคนในสังคมที่มีความต้องการที่หลากหลายแตกต่างกันออกไป นอกจากนี้แล้วธุรกิจค้าปลีกถือว่าเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญเป็นหนึ่งในแรงขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

ของประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง และยังเป็นกลไกในการพัฒนามาตรฐานการครองชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงและกระจายสินค้าจากผู้ผลิตและนำไปสู่ผู้บริโภค นอกจากนี้ธุรกิจค้าปลีกในไทยเป็นแหล่งการจ้างงานขนาดใหญ่ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงอัตราการว่างงานของประเทศไทย โดยมีอัตราการจ้างงานเป็นอันดับที่สามารถรองจากธุรกิจการบริการคิดเป็นร้อยละ 24.02 ของอัตราการจ้างงานของประเทศ และมีมูลค่าการทำธุรกรรมในธุรกิจร้อยละ 12.98 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศไทย ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของธุรกิจที่มีต่อทั้งการบริโภค การจ้างงาน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2558)

## 2.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)

จากการศึกษาความหมายของคำว่าผู้นำ (Leadership) ได้มีนักวิชาการและนักทฤษฎีให้ความหมายไว้ดังนี้

Griffin (1987: 421) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น

Avery and Baker (1990: cited in Elumti, Minnis, and Abebe, 2005: 1020) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการของอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม องค์กร และ สังคม ผู้นำจึงมีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลของ องค์กร โดยภาพรวมซึ่งสามารถประเมินได้จากการ ผลิต ประสิทธิภาพ คุณภาพ ความยืดหยุ่น ความ พึงพอใจ ความสามารถในการแข่งขัน และการ พัฒนาองค์กร”

Gibson, Ivancevich และDonnelly (1997:272) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความพยายามในการใช้อิทธิพลในการจูงใจผู้อื่น เพื่อทำให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

Certo (1992:415) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใน การควบคุมคนอื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

Robbins (1993:365) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Kotter (1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถ ในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็น ตัวกำกับ ทิศทาง ของ องค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจ วิสัยทัศน์และ สร้างแรงจูงใจ แก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์

ดังนั้น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่างๆ

## 2.3 แนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

### 2.3.1 แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์

แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์เป็นการศึกษาถึงลักษณะของผู้นำ โดยพบว่าความเหมาะสมของผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสร้างความสอดคล้องในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โดยแนวคิดของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์
2. ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้อธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก มีการเน้น ที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก ผู้นำมีบทบาทช่วยให้สมาชิกประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายของบุคคลและองค์กร โดยผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล
3. การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัย โอไฮโอมาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่ง ความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของ สมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน(Delegation)

## 2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน Sustainable Leadership: Honeybee and Locust

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee and Locust ของ Avery และ Bergsteiner กล่าวถึง แนวทางในการบริหารและดำเนินธุรกิจด้วยการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น ลูกค้า พนักงาน สิ่งแวดล้อม ผู้ถือหุ้นจะเป็นวิธีการดำเนินธุรกิจที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรในระยะยาว อันก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยแนวความคิด

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนนี้ สามารถอธิบายผ่านองค์ประกอบ 23 ประการ ที่ขับเคลื่อนองค์กรธุรกิจ โดยแบ่งปัจจัยเหล่านี้ออกเป็นแบบการดำเนินการตาม 3 ระดับ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบ 23 ประการตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust ที่มา: Avery, G.C. & Bergsteiner (2010)

1. ระดับที่ 1 การดำเนินการขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices) มีองค์ประกอบ 14 ประการ ดังนี้

- Developing people การมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพของบุคลากร
- Labor relation สร้างความสัมพันธ์และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร ศึกษานักงาน
- Staff retention หลีกเลี่ยงการปลดพนักงาน
- Succession planning วางแผนการสืบทอดหรือการเลื่อนตำแหน่งจากคนภายในองค์กร
- Valuing Staff ให้ความสำคัญกับพนักงานที่อยู่กับองค์กร
- CEO and Top team การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร
- Ethics Behavior มีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร
- Long term perspective มีการวางแผนการดำเนินงานในระยะยาว
- Organization change มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว



- Financial markets independence การมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด
- Responsibility for Environment มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- Social responsibility มีความรับผิดชอบต่อสังคม
- Stakeholder consideration รักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- Share vision มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อผลักดันธุรกิจ

2. ระดับที่ 2 การดำเนินขั้นสูงขึ้นไป (Higher -Level Practices) เน้นการทำงานเป็นทีม พนักงานเป็นพนักงานที่มีคุณภาพขององค์กร เนื่องจากผ่านการฝึกอบรมที่เหมาะสมมาเรียบร้อยแล้ว โดยมีองค์ประกอบ 6 ประการ ดังนี้

- Decision- making เกิดการตัดสินใจร่วมกัน
- Self-Management ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง
- Team Organization เกิดการสร้างเครือข่ายในองค์กร
- Knowledge sharing and retention เกิดการแบ่งปันความรู้ และรักษาองค์กร
- Culture มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร
- Trust ให้ความไว้วางใจพนักงาน

3. ระดับที่ 3 องค์ประกอบในระดับนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

- Innovation เป็นระดับที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร
- Staff Engagement พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร
- Quality นำมาสู่คุณภาพของสินค้าและบริการที่ดี

จากองค์ประกอบแรกขับเคลื่อนองค์กร 23 ประการนี้หากองค์กรสามารถเดินไปสู่ การบริหารจัดการองค์กรได้ทั้ง 3 ระดับนี้ ก็จะทำขับเคลื่อนให้องค์กรธุรกิจมีความยั่งยืน เกิดการยอมรับของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงพนักงาน ฐานะทางการเงินขององค์กรจะดีและมีความมั่นคง และสุดท้ายผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นในระยะยาวจะดีขึ้น (Avery, G.C. & Bergsteiner, 2010)

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน

การพัฒนาที่ยั่งยืนของกิจการ หมายถึง การดำเนินธุรกิจที่สร้างความสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ของกิจการที่มีบรรษัทภิบาลเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย โดยไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะส่วนที่เป็นผลกระทบโดยตรง จากการดำเนินงานของกิจการ แต่จะขยายบทบาทในการสนับสนุนเพื่อสร้างความมั่นคงให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน จากปรัชญา

เศรษฐกิจพอเพียงและรายงานตามหลักไตรกัปปิยะที่กล่าวมาข้างต้นพบว่าทั้ง 2 แนวคิดนั้นมีเป้าหมายเดียวกัน คือการ นำกิจการไปสู่ความสำเร็จที่มั่นคงและเป็นสุขอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ซึ่งกิจการจำเป็นต้องเปลี่ยนความคิด จากการตอบสนองความต้องการเฉพาะแก่ผู้ถือหุ้นและนักลงทุนให้ครอบคลุมถึง ชุมชนและสังคม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งประชาชนอื่นๆ เพื่อสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง (ทางออกของธุรกิจไทยสู่หนทางแห่งการพัฒนาอย่างยั่งยืน, มัทนชัย สุทธิพันธุ์, 2556)

## 2.6 แนวคิดด้านความไว้วางใจ (Trust)

จากการศึกษาแนวคิดด้านความไว้วางใจที่มีผลต่อการบริหารองค์กรของ รองศาสตราจารย์ ดร.พรทิพย์ เกตุรานนท์ สามารถสรุปข้อมูลและความหมายเกี่ยวกับความไว้วางใจได้ดังนี้

ความไว้วางใจ คือ ความเชื่อที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ได้มีให้กับบุคคลอื่น ว่าบุคคลนั้นจะซื่อสัตย์ต่อเขาไม่ทำร้ายหรือเอาเปรียบเขา เป็นปัจจัยพื้นฐานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันที่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีๆ ต่อกันเกิด ความตั้งใจที่จะทำสิ่งดีๆ ให้กัน ให้ความร่วมมือในการทำสิ่งต่างๆ ด้วยใจจริง และเกิดความภักดีต่อกัน โดยความไว้วางใจ TRUST จะเกิดขึ้นได้โดยมีองค์ประกอบ 2 อย่าง คือ

1. ความรู้ความสามารถ หรือ Competence
  2. ความเป็นคนดี มีคุณลักษณะดีโดยเนื้อแท้ หรือ Credibility หรือ Character
- ความสำคัญของความไว้วางใจ มีดังนี้

1. ความไว้วางใจมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ว่าจะอยู่ในสถานภาพหรือบทบาทไหน เมื่อคนมีความไว้วางใจกันก็เป็นที่มาของความสุขในการดำเนินชีวิตและการทำงานที่ไม่ต้องหวาดระแวงกับคนรอบข้างว่าจะทำร้าย หรือเกิดสิ่งที่ไม่ดีกับตน ครอบครัว คนใกล้ชิด งานหน่วยงาน สังคม หรือประเทศของเขา

2. ความไว้วางใจเป็นหัวใจหรือรากฐานที่ทำให้เกิดความรักความอบอุ่นในครอบครัวที่ทำให้ครอบครัวและสังคมน่าอยู่มากขึ้น

3. ความไว้วางใจยังเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลกล้าทำในสิ่งต่างๆ ทั้งที่สิ่งนั้นไม่เคยทำมาก่อน แต่เกิดความมั่นใจและเชื่อใจกับสิ่งที่ทำ คนรอบข้าง ผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง และ/หรือระบบของหน่วยงานที่สนับสนุนการทำงานหรือการทำสิ่งต่างๆ จึงทำให้คนนั้นประสบความสำเร็จ เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในงานและในสังคม ที่คนอื่นสามารถนำมาต่อยอดและเกิดประโยชน์กับหน่วยงานและสังคมมากมาย



ต่อไป แต่ถ้าปราศจากความไว้วางใจ ก็จะไม่มีความกล้าเสี่ยงที่จะทำอะไร ก็ไม่เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้กับชีวิตและสังคม

4. ความไว้วางใจเป็นหัวใจหรือรากฐานในการทำงานเป็นทีม และเป็นหัวใจสำคัญแห่งการร่วมมือกันทำงาน ที่หลายหน่วยงานพยายามที่จะสร้างทีมงานและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน

ดังนั้น ไม่ว่าจะบุคคลใดจะอยู่ในสถานภาพไหน บทบาทอะไรก็ตาม จำเป็นที่ต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับตนเองทั้งในส่วนที่ทำให้ตนเองเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ และรู้จักที่จะไว้วางใจคนอื่น ก็จะทำให้บุคคลนั้นมีความสุขและประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตและในการทำงาน

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาดังปัจจัยภาวะผู้นำในรูปแบบต่างๆ รวมไปถึงปัจจัยภาวะผู้นำตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust และการศึกษาในความพึงพอใจของพนักงาน สามารถสรุปการทบทวนวรรณกรรมได้ดังนี้



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
1.	Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs	Suparakk Suriyankietkaew, Gayle Avery (2014)	ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 23 ประการตามแนวคิด Sustainable Leadership กับความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 1,152 คน ที่ทำงานในบริษัท SME ในประเทศไทย โดยวิเคราะห์โดยใช้ Multiple Regression และ Correlation ในการตรวจสอบสมมติฐาน	Quantitative	จากการศึกษาพบว่าหลักปฏิบัติตามองค์ประกอบ 23 ประการตามแนวคิด Sustainable Leadership ของ Avery มีความสอดคล้องกับความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามยังมีองค์ประกอบบางประการตามแนวคิด ที่ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ สภาวะการเงินของตลาด การบริหารจัดการตนเอง และความรับผิดชอบต่อสังคม และจากการศึกษา ยังพบว่าปัจจัยที่สำคัญมีผลต่อการทำนายความพึงพอใจของพนักงานมากที่สุด คือ ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
2.	Sustainable Leadership and consequence at Thailand's Kasikornbank	Sooksan Kantabutra, Thachapong Thepha-Aphiraks (2016)	ศึกษาโดยนำเอาหลักองค์ประกอบ 19 ประการ ของ Avery จากแนวคิด Sustainable Leadership ไปตรวจสอบกับ หลักการจัดการธุรกิจของธนาคาร กสิกรไทย โดยเก็บ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 26 คน ซึ่งเป็นพนักงานในระดับต่างๆ ของธนาคารกสิกรไทย ประกอบด้วย CEO หัวหน้าแผนก พนักงาน ผู้ถือหุ้น ที่ปรึกษา และลูกค้า ซึ่งล้วนเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	Qualitative	จากการศึกษาพบว่า หลักการบริหารจัดการธุรกิจของธนาคารกสิกรไทยมีความสอดคล้องกับปัจจัย 17 ประการจาก Avery จากแนวคิด Sustainable Leadership ที่ได้นำมาศึกษา โดยจากการศึกษาพบว่าในปัจจัย 17 ประการที่มีความสอดคล้องนั้น มีระดับความสอดคล้องที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้ ระดับ Most evidence มีปัจจัยที่สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการของธนาคารกสิกรไทย จำนวน 15 ประการ และอีก 2 ประการ คือ หัวข้อของเรื่องอำนาจในการตัดสินใจ และการบริหารจัดการตนเอง อยู่ในระดับ Moderate evidence ซึ่งจากการศึกษานี้ พบว่าการที่ปัจจัย 2 ประการอยู่ในระดับ Moderate evidence นั้นเนื่องมาจากในสังคมไทยค่อนข้างที่จะมีมิติความแตกต่างในเรื่องอำนาจนั่นเอง และสำหรับหลักองค์ประกอบ 15 ข้อที่สอดคล้องใน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
3.	Leadership influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs	Suparak Suriyankietkaew, Gayle Avery (2014)	การศึกษความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ 23 ประการ ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของ Avery กับ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบของหลักการจัดการประเภทใดที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยศึกษาจากการเก็บข้อมูลจากผู้จัดการ	Quantitative	ระดับ Most Evidence เนื่องจากองค์กรมีการวางวิสัยทัศน์ในระยะยาว มีการวางแผนที่กว้างไกล มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากร อีกทั้งยังสนับสนุนในความรู้ความก้าวหน้าของพนักงานในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบการบริหารจัดการ 23 ประการตามแนวคิด Sustainable Leadership ของ Avery มีความสอดคล้องกับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ แต่ยังมีองค์ประกอบบางประการ คือ สภาวะทางการเงินของตลาดที่ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และนอกจากนี้ การศึกษายังพบว่าหากองค์กรมีการนำเอาหลักองค์ประกอบไปใช้อย่างต่อเนื่องจะทำให้ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้นอีกด้วย โดยจากหลักองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องนั้น

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
			จำนวน 439 คนในธุรกิจ SME ในประเทศไทย ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ Multiple Regression และ Correlation ในการตรวจสอบสมมติฐาน		พบว่าหลักที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ การรักษภาพนังงานขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การให้ความสำคัญ กับนวัตกรรมใหม่ๆ คุณภาพของสินค้าและบริการ
4.	Sustainable Leadership: Honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate	Suksan Kantabutra, Gayle Avery (2013)	การศึกษายำปัจจัยองค์ประกอบในการดำเนินธุรกิจตามแนวคิด Sustainable Leadership ของ Avery กับการจัดการธุรกิจของบริษัทสยาม ซิเม็นต์ กรุ๊ป โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารต่างๆ โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Qualitative	ผลการศึกษาพบว่าหลักการบริหารจัดการธุรกิจของบริษัท สยามซิเม็นต์ กรุ๊ป มีความสอดคล้องกับหลักการประกอบตามแนวคิด Sustainable Leadership ของ Avery ทั้งหมด 23 ประการ โดยมีระดับความสอดคล้องที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งแบ่งระดับความสอดคล้องออกเป็น 3 ระดับ โดยในระดับ Most evidence มีองค์ประกอบที่สอดคล้องอยู่ในระดับนี้ 19 ประการ ส่วนในระดับ Moderate evidence มีองค์ประกอบตามแนวคิดที่สอดคล้องอยู่ในระดับนี้ 3 ประการ และมี 1 องค์ประกอบที่สอดคล้องอยู่ในระดับ



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
			คือ CEO CFO ผู้อำนวยการ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และพนักงาน		Least evidence ซึ่งองค์ประกอบที่อยู่ในระดับ Least evidence นั้น คือ อำนาจในการตัดสินใจ และการทำงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นผลมาจากบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของไทยที่มีความแตกต่างในเรื่องของอำนาจค่อนข้างมาก
5.	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership	ภรพรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)	ศึกษาปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจขยายตลาด โดยใช้กรอบแนวคิด Honeybee Leadership 23 ประการ โดยวิเคราะห์ผ่านสถานภาพทางการเงินของธุรกิจและความพึงพอใจของพนักงาน โดยใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท ดัชนีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 247 คน	Quantitative	ผลการศึกษาพบว่าการดำเนินงานในธุรกิจให้บริการขยายตลาดมีความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ทั้ง 13 ปัจจัย ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท อันได้แก่ คุณค่าพนักงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล การวางแผน การดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรวดเร็ว การมีความรับผิดชอบ ต่อสังคม การริเริ่มพัฒนาต่อยอดสิ่งเดิม การสร้างเครือข่ายในองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร มีวัฒนธรรมองค์กร ให้ความไว้วางใจ แก่พนักงาน ด้านการ ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
6.	Promoting organizational sustainability and innovation: An exploratory case study from the Egyptian chemical industry	Noha Mostafa & Abdelazim Negm (2017)	การศึกษารายกรณีเกี่ยวกับประเภทอาชีพ ในเรื่องการส่งเสริมความยั่งยืนและนวัตกรรมขององค์กร จากการทำ Focus Group ทั้งหมด 6 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มมี 10 คน โดยเป็นฝ่ายบริหารระดับสูง 30% ผู้จัดการระดับกลาง 57% และหัวหน้าแผนก 13% โดย	Qualitative	ในองค์กร พนักงานมีส่วนร่วม กับองค์กรธุรกิจ คุณภาพของสินค้าและบริการ และนอกจากนี้ยังมีอีก 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน อันได้แก่ 1. ความรู้และการดำเนินงานระยะยาว 2. การแบ่งปันความรู้และทรัพยากร การให้คุณค่าของพนักงาน 3. การมีส่วนร่วมขององค์กร และการสร้างเครือข่ายในองค์กร



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
7.	The role of organizational orientation and product attributes in performance for sustainability	Hanuv Mann, Inder Jit Singh Mann & Nehul Gullaiya (2017)	เน้นไปที่การตัดสินใจที่ยั่งยืนขององค์กร ซึ่งการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ในการศึกษาแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนตามทฤษฎีของ Wacker (Organizational sustainability assessment framework) การศึกษาประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืนของบทบาทการวางแผนปฏิบัติการและคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ตามกรอบแนวคิด Theoretical framework โดยมีสมมติฐานเพื่อตอบปัญหาทางวิจัยคือ 1. การวางกลยุทธ์ที่ดีมีผลต่อคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืน	Quantitative	จากการศึกษาพบว่า สมมติฐานที่ 1 และสมมติฐานที่ 2 มีความสอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่คุณลักษณะที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืนที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดตลอดช่วงเวลาของผลิตภัณฑ์ (Product life cycle) คือ ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลกระทบต่อสังคม ซึ่งสรุปได้ว่าองค์กรที่มุ่งเน้นไปที่ความยั่งยืน การวางกลยุทธ์ขององค์กรเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืนควรถูกกำหนดวิธีการผสมผสานคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะ (Product mixed)

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
8.	ปัจจัยสร้างความสุของค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย	ขวัญเมือง แก้วดาเกิง, จาเนียร ชูณห์ โสภาก และดวงเนตร ธรรมกุล (2558)	2. คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ยังยี่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรที่ยั่งยืน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน ที่เป็นพนักงานบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ในโซน North America (America และ Canada) และวิเคราะห์ผลโดยใช้โปรแกรม SPSS, LISREL	Quantitative	จากการศึกษาพบว่าการศึกษาปัจจัยด้านการสร้างสุขมีดังนี้ 1) สุขด้วยการจัดการให้ความสำคัญประเด็น เรื่อง การจัดการสวัสดิการพนักงานตามกฎหมาย 2) สุขด้วยบรรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้ ความสำคัญเรื่องการสร้างเสริมความปลอดภัยในการทำงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
			<p>กระบวนการสร้างสุข บังคับด้านสุขภาพและสุขภาพใจ และบังคับด้านผลลัพธ์องค์กร โดยศึกษาจากการเก็บข้อมูลของผู้ใช้งานในฐานข้อมูล โปรแกรมตรวจสอบสุขภาพองค์กร โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจำนวน 320 องค์กร ทำการวิเคราะห์สถิติและบรรยายผลการศึกษา</p>		<p>3) สุขด้วยกระบวนการสร้างสุขให้ความสำคัญต่อเรื่องสุขภาพว่าเป็นทุนแบบหนึ่ง</p> <p>4) สุขภาพกาย และใจให้ความสำคัญเรื่องการลดอุบัติเหตุ เจ็บป่วย/เสียชีวิต เนื่องจากการทำงาน สถานประกอบการ</p> <p>5) สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร ให้ความสำคัญเรื่องความผูกพันในองค์กร จากการศึกษาองค์กรควรถือความสำคัญของการสร้างสุขในองค์กร ด้วยการเน้นกระบวนการสร้าง สุขให้ส่งผลถึงสุขภาพกายและสุขภาพใจของบุคลากรและให้ความสำคัญเรื่องบรรยาภาศและ สภาพแวดล้อม ร่วมกับการจัดการเพื่อสร้างผลลัพธ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
9.	ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานร้านทรูคอฟฟี่ในเขตกรุงเทพมหานคร	พนสร ชาวผ่อง (2556)	ทำการศึกษาลงความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทรูคอฟฟี่ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานกับความพึงพอใจ โดยทำการศึกษา โดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานร้านทรูคอฟฟี่จำนวน 135 คน และนำข้อมูลมาประมวลค่าสถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test F-test และค่าสถิติสัมพันธ์ สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัว	Quantitative	จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง โดยพบว่าแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในงาน ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในงานมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานพนักงานร้านทรูคอฟฟี่ในเขตกรุงเทพมหานคร เรียงลำดับจากมากไปน้อยตามลำดับ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
10.	ความสัมพันธ์ของ ภาวะผู้นำแบบสร้าง ความเปลี่ยนแปลงที่ ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในงานและความผูก พันต่อองค์กรของ ข้าราชการสังกัด กรุงเทพมหานคร	สุกฤษฎี ขวัญเมือง (2559)	แปรอิสระและตัวแปรตาม โดย กำหนดระดับนัยสำคัญ ณ 0.05 ทำการศึกษาคำความสัมพันธ์ของ ภาวะผู้นำแบบสร้างความ เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความ พึงพอใจในงานและความผูกพัน ต่อองค์กร โดยทำการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือในการศึกษา ซึ่งมีกลุ่ม ตัวอย่างคือข้าราชการสังกัด กรุงเทพมหานครจำนวน 408 คน โดยนำข้อมูลที่ได้มาศึกษา วิเคราะห์ค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เพียร์สัน	Quantitative	จากการศึกษาพบว่าระดับภาวะผู้นำแบบสร้าง ความเปลี่ยนแปลงของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ทำให้ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อ องค์กรอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำแบบสร้าง ความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กร ของข้าราชการในสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
11.	แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบผู้รับ ใช้ในการบริหารงาน ของธุรกิจค้าปลีก สมัยใหม่ ในจังหวัด นนทบุรี; The Developing of Servant Leadership in the Management of Modern retail Business in Nonthaburi	กันยารวี เมธิวราพันธ์ (2560)	ศึกษาองค์ประกอบที่มีความ สัมพันธ์ต่อแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการ บริหารงานของธุรกิจค้าปลีก สมัยใหม่ ในจังหวัดนนทบุรี โดยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการ เก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในกลุ่มธุรกิจ ค้าปลีกสมัยใหม่ ในจังหวัด นนทบุรี จำนวน 400 คน และ แบบสัมภาษณ์ผู้จัดการในกลุ่ม ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ใน จังหวัดนนทบุรี จำนวน 10 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม ทางคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป	Qualitative Quantitative	จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีระดับ ความคิดเห็นมากด้านการรับฟังผู้อื่น รองลงมา ประสิทธิภาพการบริหารงานมีระดับความคิดเห็น มากด้านสถานภาพการบริหารงาน และการพัฒนา การบริหารมีระดับความคิดเห็นปานกลางด้าน การเรียนรู้ และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์ กับประสิทธิภาพในการบริหารงาน และการพัฒนา การบริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการ บริหารงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และพบว่า องค์ประกอบที่สร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้ในการบริหารงานของธุรกิจค้าปลีก สมัยใหม่ในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 1) ด้าน การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล 2) ด้านการมีความรู้ลึกกว้าง 3) ด้านการสร้างชุมชน 4) ด้านการรับผิดชอบดูแล 5) ด้านการสร้างกระบวนการทัศน์ 6) ด้านการรับฟัง ผู้อื่น 7) ด้านการตระหนักรู้ 8) ด้านการมองเห็น เกิด



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
			<p>ด้วยสถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์รายละเอียดทั้งตัวแปรอิสระ ตัวแปรแทรก ตัวแปรผล ที่มีความสัมพันธ์ตามข้อสมมติฐานของการวิจัย โดยการใช้การวิเคราะห์ Path analysis สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation) Exploratory Factor Analysis</p>		9) ด้านการโน้มน้าวใจ 10) ด้านการเขียนวิทยานิพนธ์
12	การบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานผลิตภัณฑ์รถยนต์นั่ง	ผ่องใส เพ็ชรรักษ์ และ ศิริรัตน์ แจ่มรัมย์สกุล (2558)	<p>ทำการศึกษาโดยการสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารจำนวน 193 คน ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนของสถานประกอบการเพื่อศึกษาถึงสภาพการบริหาร</p>	Quantitative	ปัจจัยที่ส่งผลให้สถานประกอบการเกิดการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนเรียงตามลำดับที่ความคิดเห็นลำดับที่ 1 คือ ด้านสังคม ลำดับที่ 2 คือ ด้านเศรษฐกิจ ลำดับที่ 3 คือ ด้านสิ่งแวดล้อม โดยปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยมิติด้านการใช้ประโยชน์ทรัพยากร มิติด้านการปลดปล่อยมลพิษและมิติด้านของเสีย ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
			จัดการอย่างยั่งยืนในปัจจุบัน และศึกษาถึงกลุ่มปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในโซ่อุปทานผลิตภัณฑ์รถยนต์นั่ง โดยวิเคราะห์ค่าทางสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว และวิเคราะห์สหสัมพันธ์		ประกอบด้วยมิติด้านต้นทุน ด้านความยืดหยุ่นของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ด้านการปฏิบัติการ ส่งมอบ มิติด้านเวลาการส่งมอบและมิติด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านสังคม ประกอบด้วยมิติด้านพนักงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
13.	อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็ทางธุรกิจ กรณีศึกษาผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	พนิดา ไชยแก้ว (2559)	พฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership (IL) ของ Deloitte Global Research (2016) ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ (Factor) สำคัญ คือ 1. ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) 2. ความกล้า (Courage) 3. การไม่มีอคติ (Cognizance of bias) 4. การอยากรู้ อยากเห็น (Curiosity) 5. การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) 6. ความร่วมมือ (Collaboration) ทำการศึกษาผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย	Quantitative	จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership ค่าคะแนนเฉลี่ยระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้ง 6 องค์ประกอบ พฤติกรรมภาวะผู้นำ: การไม่มีอคติ มีค่าคะแนนสูงสุด อีกทั้งพฤติกรรมภาวะผู้นำแนวคิด Inclusive Leadership ทั้ง 6 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ โดยมีความสำเร็ทางด้านการบริหารคนสูงกว่าความสำเร็จด้านผลประกอบการ โดยพฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) มีค่าความสัมพันธ์เชิงบวกสูงสุด ทั้ง 2 มิติ สำหรับการบริหารหรืออิทธิพล ของทั้ง 6 องค์ประกอบ พบว่า มี 3 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และ 0.05 ได้แก่

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
14	Leadership, personality, job satisfaction and job performance	Alexandru Mihalcea (2014)	<p>ที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2520 - 2535 หรือ มีอายุ ระหว่าง 25 – 40 ปี จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 385 คน เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์และประมวลผลด้วย โปรแกรมทางสถิติ SPSS และ AMOS</p> <p>ศึกษาถึงบุคลิกภาพของผู้นำ และประสิทธิภาพของงาน และความพึงพอใจของพนักงาน โดยมี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ระบุประเภทของผู้นำที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธภาพของผู้นำกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ รวมถึงหาความ</p>	Quantitative	<p>พฤติกรรมการภาวะผู้นำ: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL, การ เข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม และการ ไม่มี อดคิด ที่ระดับอิทธิพล 0.350, 0.212 และ 0.160 ตามลำดับ</p> <p>จากการศึกษาพบว่าผู้นำที่สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานมีลักษณะที่สามารถแก้ไขปัญหาให้กับลูกน้องได้ ให้ความร่วมมือและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา นั่นคือ Transformation Leadership และพบว่า Transformation Leadership และ Transaction Leadership มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ลดการผิดพลาดในการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
15.	ภาวะผู้นำและทักษะการบริหารของผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ กรณีศึกษา วิทยาลัยขนาดกลาง และขนาดย่อม จังหวัดยะลา	ดุษฎี นาคเรือง (2558)	สัมพันธ์ระหว่างประเภทของผู้นำกับระดับความมีคุณภาพของการทำงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานในบริษัทค้าปลีกจำนวน 1,272 คนใน 1272 บริษัทในบูดาเรสต์ ทำการศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ โดยทำการศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะ ทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำของผู้ประกอบการกับความถี่ในการประกอบธุรกิจ กรณีศึกษา วิทยาลัยขนาดกลาง และขนาดย่อม จังหวัดยะลา	Quantitative	

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง โดยมีรายละเอียดระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

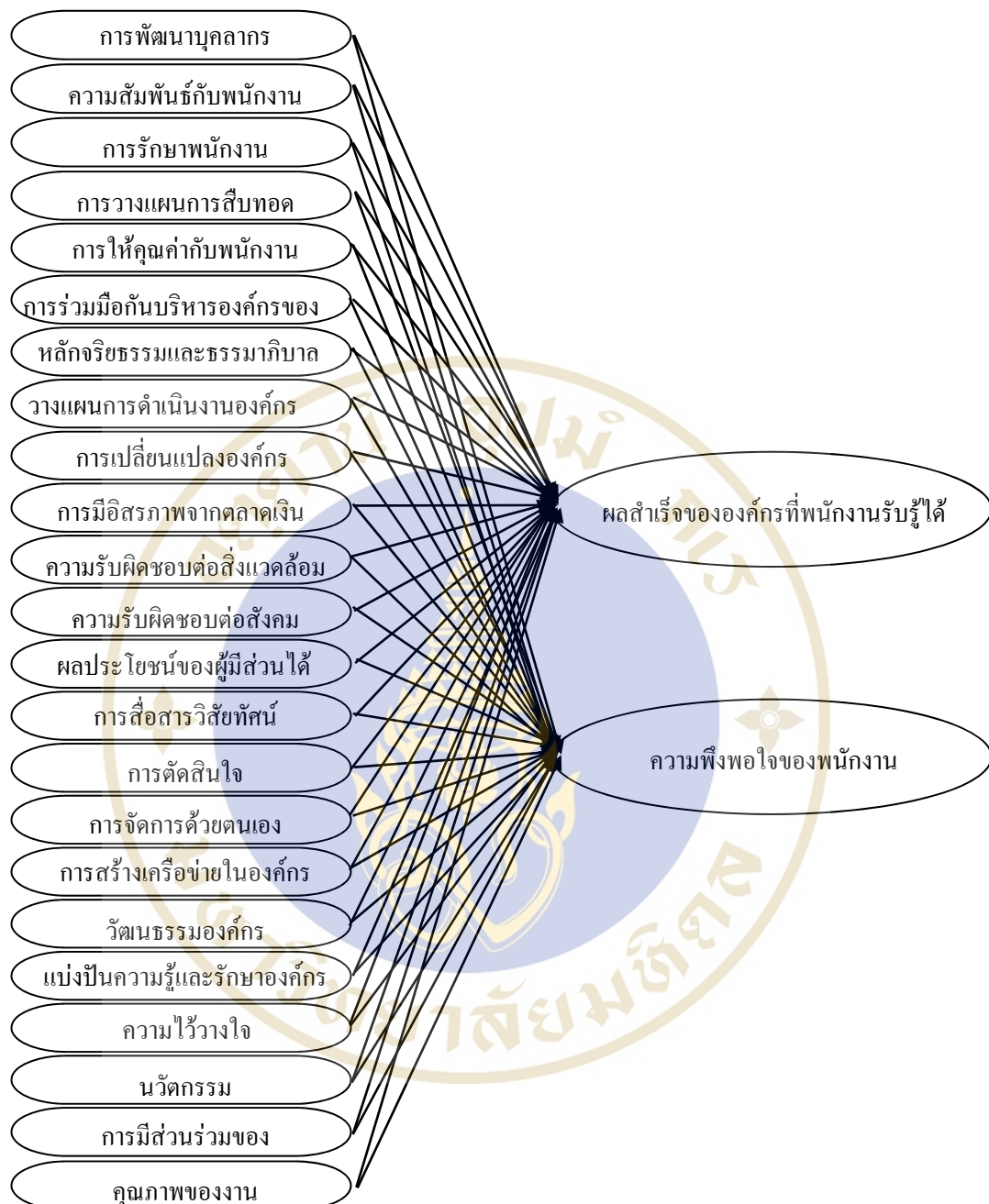
1. กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา
2. ข้อมูลที่ใช้การศึกษา
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
4. ระยะเวลาในการทำการศึกษา
5. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
6. การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
7. การเก็บรวบรวมข้อมูล
8. การวิเคราะห์ข้อมูล
9. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง มีการนำเอากรอบแนวคิด Sustainable Leadership : Honeybee and Locust 23 ประการของ Gayle C Avery and Harald Bergsteiner มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

## ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

## ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



**ภาพที่ 3.1** กรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง



### 3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา 2 ประเภท ได้แก่

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 323 คน และนำมาผ่านการวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ ข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และผลงานทางวิชาการ ในทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้

### 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานในบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง โดยกำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างจำนวน 323 คน ซึ่งคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรการคำนวณตัวอย่างแบบไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน และเก็บข้อมูลโดยการเลือกสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 30 จากจำนวนประชากรทั้งหมด (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 41) ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ที่ค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 โดยสามารถคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$n = \frac{P(1-P)Z^2}{D^2}$$

$$n = \frac{0.3(1-0.3)1.96^2}{0.05^2}$$

$$n = 322.69 = 323$$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

P = สัดส่วนของประชากรที่ต้องการสุ่ม

Z = ระดับความมั่นใจที่กำหนด หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ

Z ที่ระดับนัยสำคัญ 0.10 เท่ากับ 1.65 (ความเชื่อมั่น 90%); Z = 1.65

Z ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เท่ากับ 1.96 (ความเชื่อมั่น 95%); Z = 1.96

Z ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 เท่ากับ 2.58 (ความเชื่อมั่น 99%); Z = 2.58

$D$  = สัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ (สอดคล้องกับค่า  $Z$  ที่ระดับความเชื่อมั่น)

ระดับความเชื่อมั่น 90% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.10

ระดับความเชื่อมั่น 95% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

ระดับความเชื่อมั่น 99% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.01

### 3.4 ระยะเวลาในการทำการศึกษ

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในครั้งนี้เริ่มทำการเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการแจกแบบสอบถามและศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ตั้งแต่เดือน มิถุนายน - สิงหาคม 2561

### 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเป็นแบบสอบถามที่ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของ ดร.สุภรักษ์ สุริยชัยเกียรติแก้ว (2010) ซึ่งดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮรี่ บอร์กส ไทเนอร์ (2010) แบ่งออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งเป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบ แบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่ง

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำขององค์กรและการบริหารองค์กรตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust 23 ประการ ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านต่างๆ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร (Developing People)
2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)
3. การรักษาพนักงาน (Staff Retention)
4. การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)
6. การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)
7. การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior)

8. การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective)
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change)
10. การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial markets independence)
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
13. การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)
14. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)
15. การตัดสินใจ (Decision-Making)
16. การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)
17. การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)
18. การแบ่งปันความรู้ และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention)
19. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
20. ความไว้วางใจ (Trust)
21. นวัตกรรม (Innovation)
22. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement)
23. คุณภาพของงาน (Quality)

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของพนักงาน

ส่วนที่ 4 ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานสามารถรับรู้ได้

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นอื่นหรือข้อเสนอแนะ

การทำแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 เป็นการใช้มาตรฐานวัดแบบมาตรส่วนประมาณค่าของตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale) ซึ่งมีลักษณะข้อคำถามที่ประกอบไปด้วยข้อคิดเห็นเชิงบวกและเชิงลบ และความพึงพอใจเชิงบวกและเชิงลบ โดยตอบในลักษณะการประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2541: 167)

ระดับคะแนน	ความหมาย
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	เห็นด้วย
3	เฉยๆ
2	ไม่เห็นด้วย
1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับคะแนน	ความหมาย
5	พอใจอย่างยิ่ง
4	พอใจ
3	เฉยๆ
2	ไม่พอใจ
1	ไม่พอใจอย่างยิ่ง

โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดค่าอันตรายภาคชั้นสำหรับการแปลผลของข้อมูลซึ่งคำนวณค่าอันตรายภาคชั้นเพื่อกำหนดช่วงชั้น ด้วยการใช้สูตรคำนวณ ดังข้อมูลต่อไปนี้

$$\begin{aligned}
 \text{สูตรการหาอันตรายภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

การแปลผลของข้อมูลส่วนที่ 2 ปัจจัยภาวะผู้นำขององค์กรและการบริหารองค์กรตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust 23 ประการ

ช่วงชั้น	คำอธิบาย
1.00 – 1.80	พบได้ในองค์กรน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	พบได้ในองค์กรน้อย
2.61 – 3.40	พบได้ในองค์กรปานกลาง
3.41 – 4.20	พบได้ในองค์กรมาก
4.21 – 5.00	เกิดขึ้นในองค์กรมากที่สุด

การแปลผลของข้อมูลส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของพนักงาน

ช่วงชั้น	คำอธิบาย
1.00 – 1.80	พอใจในระดับน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	พอใจในระดับน้อย
2.61 – 3.40	พอใจในระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	พอใจในระดับมาก
4.21 – 5.00	พอใจในระดับมากที่สุด

ช่วงชั้น	คำอธิบาย
1.00 – 1.80	รับรู้ได้ในระดับน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	รับรู้ได้ในระดับน้อย
2.61 – 3.40	รับรู้ได้ในระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	รับรู้ได้ในระดับมาก
4.21 – 5.00	รับรู้ได้ในระดับมากที่สุด

### 3.6 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเอาแบบสอบถามมาทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) กับกลุ่มของกลุ่มตัวอย่าง 30 คน ที่เป็นพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ตรวจสอบความเข้าใจในการใช้แบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีค่าความเชื่อมั่นดังตารางที่ 3.1 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006, p. 137; Nunnally, 1978, p. 245;)

ตารางที่ 3.1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

ปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership Honeybee and Locust	Cronbach's Alpha Coefficient
การพัฒนาบุคลากร	0.799
ความสัมพันธ์กับพนักงาน	0.764
การรักษาพนักงาน	0.871
การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	0.904
การให้คุณค่ากับพนักงาน	0.963
การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	0.703
การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร	0.778
การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว	0.888
การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล	0.821
การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	0.886
ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	0.888

ตารางที่ 3.1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟาคอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (ต่อ)

ปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership Honeybee and Locust	Cronbach's Alpha Coefficient
ความรับผิดชอบต่อสังคม	0.838
การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.973
การสื่อสารวิสัยทัศน์	0.772
การตัดสินใจ	0.883
การจัดการด้วยตนเอง	0.951
การสร้างเครือข่ายในองค์กร	0.907
การแบ่งปันความรู้ และรักษาองค์กร	0.889
วัฒนธรรมองค์กร	0.937
ความไว้วางใจ	0.776
นวัตกรรม	0.813
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	0.915
คุณภาพของงาน	0.913
ความพึงพอใจของพนักงาน	0.845
ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานสามารถรับรู้ได้	0.766

ผลจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของกลุ่มทดสอบของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ก่อนทำการศึกษารึ่กับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่ามีค่าอยู่ระหว่างช่วง 0.703 – 0.973 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ จะต้องมึค่ามากกว่า 0.7 แสดงถึงข้อคำถามในปัจจัยด้านต่างอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006, p. 137; Nunnally, 1978, p. 245;) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจแบบสอบถามที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน



### 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ทำให้การเก็บรวบรวมในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง คือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิในครั้งนี้ได้มีการนำแบบสอบถามมาใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งจะทำการสอบถามจากพนักงานที่ทำงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ โดยแจกแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 450 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 343 ชุด คิดเป็นร้อยละ 76.22 ของจำนวนที่แจกออกไปทั้งหมด และคัดเลือกแบบสอบถามที่มีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์มาใช้ศึกษาวิเคราะห์ จำนวน 323 ชุด

### 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Method) ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership : Honeybee and Locust ความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานสามารถรับรู้ได้
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Method) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้อมาแปลงเป็นตัวเลขทางคณิตศาสตร์ประกอบกับการใช้โปรแกรม SPSS ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์มาใช้ เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประมาณค่ามาวิเคราะห์ถึงปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership : Honeybee and Locust ที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง โดยวิเคราะห์ผ่านความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานสามารถรับรู้ได้

### 3.9 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ทำการศึกษาโดยการนำข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานในธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง มาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และนำข้อมูลทางสถิติที่ได้ดังต่อไปนี้มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยข้อมูลทางสถิติที่นำมาวิเคราะห์ในการศึกษามีดังนี้

1. การวิเคราะห์ร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency)
3. การวิเคราะห์ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
4. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของข้อมูล (Reliability)
5. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation)
6. การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regressions)



## บทที่ 4 ผลการศึกษา

จากการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษารูรูกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งโดยการใช้แบบสอบถามจำนวน 323 ชุด เป็นเครื่องมือในการศึกษา และได้นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และประมวลผล ด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regressions) ดังนี้

### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์และลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	62	19.2
หญิง	261	80.8
รวม	323	100.0

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ทั้งหมด 246 คน โดยสามารถจำแนกตามเพศ คือผู้ชายจำนวน 62 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 19.2 และเป็นเพศหญิงจำนวน 261 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 80.8

**ตารางที่ 4.2** แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	1	0.3
25-34 ปี	156	48.3
35-44 ปี	80	24.8
45-54 ปี	84	26.0
55 ปีขึ้นไป	2	0.6
<b>รวม</b>	<b>323</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา โดยจำแนกตามช่วงอายุ ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 5 ช่วงอายุ ได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 25 – 34 ปี จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 45 – 54 ปี, อายุ 35 – 44 ปี, ต่ำกว่า 25 ปี และ 55 ปี ร้อยละ 26, ร้อยละ 24.8 ร้อยละ 3 และร้อยละ 0.6 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.3** แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงานในองค์กร

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับปฏิบัติการ	18	5.6
ผู้บริหารระดับต้น	255	78.9
ผู้บริหารระดับกลาง	50	15.5
<b>รวม</b>	<b>323</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.3 แสดงถึงจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามโดยแบ่งตามตำแหน่งงานในองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งได้ 3 ระดับ โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในระดับผู้บริหารระดับต้นมากที่สุดจำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 78.9 จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด รองลงมาเป็นพนักงานระดับผู้บริหารระดับกลาง และ ระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 15.5 และ ร้อยละ 5.6 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

การศึกษาสูงสุด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า ปริญญาตรี	4	1.2
ปริญญาตรี	237	73.4
ปริญญาโท	82	25.4
<b>รวม</b>	<b>323</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.4 แสดงถึงระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คือ จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 73.4 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมาเป็นผู้ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาโท และ ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 25.4 และ ร้อยละ 1.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในองค์กร

จำนวนปีที่ทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1-5 ปี	157	48.6
6-9 ปี	108	33.4
10 ปีขึ้นไป	58	18
<b>รวม</b>	<b>323</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าในจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด มีจำนวนพนักงานที่ทำงานอยู่ในช่วงอายุงาน 1-5 ปี มากที่สุด คือ 157 คน คิดเป็นร้อยละ 48.6 รองลงมาเป็นพนักงานที่อยู่ในช่วงอายุงาน 6-9 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 33.4 และมีพนักงานที่อายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 18

## 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust ความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (Developing People), ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations), การรักษาพนักงาน (Staff Retention), การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team, การมีหลักจริยธรรมและจรรยาภิบาล ในองค์กร (Ethics Behavior), การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial markets independence), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment), ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility), การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration), การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision), การตัดสินใจ (Decision-Making), การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) รวมไปถึงความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ นำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงการอธิบายผลของข้อมูลได้ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. พนักงานทุกคนในองค์กรนี้ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.91	0.503	มาก
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหางบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง	3.88	0.524	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.90</b>	<b>0.514</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.90



ตารางที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญของบริษัท	3.42	0.835	มาก
2. หากมีข้อพิพาทระหว่างผู้นำองค์กรกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน	3.70	0.695	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.56</b>	<b>0.765</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงานที่มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.56

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	3.45	0.837	มาก
2. ผู้บริหารเลือกที่จะปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น	3.96	0.614	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.71</b>	<b>0.726</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการรักษาพนักงานขององค์กร มีอยู่ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.56

**ตารางที่ 4.9** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร

ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรมีนโยบายการสรรหาและวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planing) เพื่อให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญของหน่วยงานผู้บริหรมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	3.73	0.662	มาก
2. ตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กร มักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก	3.54	0.804	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.64</b>	<b>0.733</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กรที่มีอยู่ในองค์กรนั้นในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.64

**ตารางที่ 4.10** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา	3.85	0.636	มาก
2. ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ไม่ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น	3.81	0.720	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.678</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านด้านการให้คุณค่ากับพนักงานขององค์กรว่ามีอยู่ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.83

**ตารางที่ 4.11** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกัน  
บริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร

ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และ ทีมผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดย คณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุด เพียงคนเดียว	4.01	0.788	มาก
2. ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหา สถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหาร	3.85	0.726	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.93</b>	<b>0.757</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการร่วมมือกัน  
บริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหารว่ามีเกิดขึ้นในองค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.93

**ตารางที่ 4.12** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรม  
และธรรมาภิบาลในองค์กร

ปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล ในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. เท่าที่ฉันเห็น องค์กรนี้ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (ethics) สม่าเสมอ	3.90	0.529	มาก
2. องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้	3.85	0.493	มาก
3. สมาชิกทุกคนในองค์กรนี้เห็นพ้องต้องกันว่าเราต้อง ดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม (ethics) เสมอ ไม่ว่า สถานการณ์จะยากเย็นเพียงใด	3.80	0.548	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.85</b>	<b>0.523</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรม  
และธรรมาภิบาลในองค์กรว่ามีเกิดขึ้นในองค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.83

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว

ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. การตัดสินใจเรื่องต่างๆภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก	4.05	0.411	มาก
2. โดยปกติผู้บริหารจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารทรัพยากรต่างๆในระยะยาว	3.95	0.426	มาก
3. บุคคลากรในองค์กรคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	3.93	0.426	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.98</b>	<b>0.421</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาวนั้นเกิดขึ้นในองค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.98

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น	3.59	0.625	มาก
2. ผู้บริหารได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่	3.72	0.583	มาก
3. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	3.96	0.477	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.76</b>	<b>0.562</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวลนั้นมีเกิดขึ้นในองค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.76

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน

ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	2.28	1.056	น้อย
2. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องแลกมาด้วยอะไรก็ตาม	2.99	0.883	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.64</b>	<b>0.970</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงินนั้นมีเกิดขึ้นในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 2.64

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. การรักษาสິงแวดล้อมเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญหรือเป็นค่านิยมหลัก (core value) ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน คู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) และลูกค้า	2.62	0.606	ปานกลาง
2. องค์กรนี้ปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้	2.14	0.675	น้อย
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.38</b>	<b>0.651</b>	<b>น้อย</b>



จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าในองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยอยู่ในระดับน้อย ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 2.38

**ตารางที่ 4.17** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	2.73	0.676	ปานกลาง
2. สำหรับองค์กรนี้ การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วเพื่อการอุทิศต่อสังคม	2.66	0.707	น้อย
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.67</b>	<b>0.692</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าในองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 2.67

**ตารางที่ 4.18** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆด้วย เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)	3.88	0.478	มาก
2. ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)	3.97	0.565	มาก
3. องค์กรเลือกคู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) จากราคามากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับบริษัท	3.02	0.992	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.62</b>	<b>0.678</b>	<b>มาก</b>



จากตารางที่ 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าในองค์กรมีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.62

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	3.97	0.423	มาก
2. วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเสมือนสิ่งที่กระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน	3.97	0.562	มาก
3. องค์กรนี้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่สมาชิกทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น	4.23	0.686	มากที่สุด
4. ฉันไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรเป็นอย่างไร	4.18	0.578	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.09</b>	<b>0.562</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าในองค์กรมีการมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ภายในองค์กรให้พนักงานได้รับรู้อยู่ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.09

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานได้แย้งการตัดสินใจต่างๆของผู้บริหารได้	3.09	0.783	ปานกลาง
2. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารมักจะตัดสินใจโดยมติจากเสียงส่วนใหญ่ (consensus)	3.66	0.718	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.38</b>	<b>0.751</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าในองค์กรมีปัจจัยด้านการตัดสินใจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.38

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง

ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. พนักงานในองค์กรนี้มีอิสระสูงในการตัดสินใจว่าควรทำงานอย่างไร トラブใดที่เขาสามารถทำงานได้ ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ	3.04	0.734	ปานกลาง
2. ผู้นำและผู้จัดการของเรากำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด	2.47	0.812	น้อย
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.76</b>	<b>0.773</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าในองค์กรมีปัจจัยด้านการตัดสินใจด้วยตัวเองเกิดขึ้นในการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 2.76

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรนี้มีการทำงานเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	3.97	0.412	มาก
2. ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	4.04	0.375	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.01</b>	<b>0.393</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าในองค์กรมีการสร้างเครือข่ายหรือกล่าวคือการมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเกิดขึ้นในการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.01

**ตารางที่ 4.23** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ผู้นำองค์กรนี้ดูแลพนักงานราวกับว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร	3.43	0.681	มาก
2. แนวทางการทำงานร่วมกันในองค์กรนี้สามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน	3.89	0.592	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.66</b>	<b>0.637</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าเป็นองค์กรที่มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเกิดขึ้นควบคู่ไปกับการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.66

**ตารางที่ 4.24** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ และรักษาองค์กร

ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรนี้ชอบให้พนักงานพบปะกันพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆในการทำงาน	3.93	0.542	มาก
2. องค์กรนี้เปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.97	0.364	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.95</b>	<b>0.453</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.24 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าเป็นองค์กรที่มีการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กรเกิดขึ้น อยู่ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.95

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ในองค์กรนี้เราสามารถไว้วางใจได้ว่าสมาชิกทุกคนจะรักษาคำพูด	3.50	0.670	มาก
2. สมาชิกทุกคนในองค์กรนี้ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุดที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.72	0.570	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.61</b>	<b>0.620</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.25 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าในองค์กรมีสมาชิกที่ความไว้วางใจและเชื่อถือกัน ได้ อยู่ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.61

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม

ปัจจัยด้านนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถทำงานอย่างมีความริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขา จะไม่ได้ถูกจ้างมาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	3.76	0.491	มาก
2. องค์กรนี้มีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ	3.98	0.463	มาก
3. ผู้นำองค์กรนี้ยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	3.51	0.797	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.75</b>	<b>0.584</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.26 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีการส่งเสริมและให้ความสำคัญกับนวัตกรรมที่เกิดขึ้น อยู่ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.75

**ตารางที่ 4.27** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ฉันภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าฉันทำงานให้กับองค์กรนี้	4.14	0.464	มาก
2. สมาชิกทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กรนี้ เพราะว่าองค์กรให้การดูแลทุกคนอย่างดีเยี่ยม	4.01	0.378	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.08</b>	<b>0.421</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.27 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน อยู่ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.08

**ตารางที่ 4.28** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน

ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. การจัดหา/ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด เป็นสิ่งที่องค์กรนี้ภูมิใจ	4.08	0.364	มาก
2. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการบริการเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	4.05	0.362	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.363</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.28 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านคุณภาพถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจขององค์กร อยู่ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.07

ตารางที่ 4.29 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ปัจจัยด้านความพึงพอใจของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
1. ท่านมีความพึงพอใจกับงานของท่านในบริษัท/องค์กรนี้ในระดับใด	4.18	0.487	มาก
2. โดยรวมๆท่านมีความพึงพอใจกับบริษัท/องค์กรนี้มากน้อยเพียงใด	4.06	0.469	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.12</b>	<b>0.478</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.29 พบว่ากลุ่มตัวอย่างความพึงพอใจต่องานและการทำงานในองค์กรนี้อยู่ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.12

ตารางที่ 4.30 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ปัจจัยด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับการรับรู้
1. ท่านเปรียบเทียบภาพลักษณ์ขององค์กรท่านกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมอย่างไร	4.18	0.451	มาก
2. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการองค์กรของท่านกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมอย่างไร	3.54	0.701	มาก
3. ท่านเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่านกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมอย่างไร	3.93	0.545	มาก
4. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กรของท่านกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมอย่างไร	3.94	0.469	มาก
5. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของคู่ค้าหรือซัพพลายเออร์ต่อองค์กรของท่านกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมอย่างไร	3.74	0.622	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.87</b>	<b>0.558</b>	<b>มาก</b>



จากตารางที่ 4.30 พบว่ากลุ่มตัวอย่างสามารถรับรู้ถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.87

### 4.3 การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามและกลุ่มตัวอย่าง (Reliability)

ตารางที่ 4.31 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

ปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership Honeybee and Locust	Cronbach's Alpha Coefficient
การพัฒนาบุคลากร	0.774
ความสัมพันธ์กับพนักงาน	0.768
การรักษาพนักงาน	0.751
การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	0.821
การให้คุณค่ากับพนักงาน	0.836
การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	0.762
การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร	0.701
การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว	0.843
การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล	0.699
การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	0.368
ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	0.632
ความรับผิดชอบต่อสังคม	0.590
การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.217
การสื่อสารวิสัยทัศน์	0.623
การตัดสินใจ	0.448
การจัดการด้วยตนเอง	0.583
การสร้างเครือข่ายในองค์กร	0.673
การแบ่งปันความรู้ และรักษาองค์กร	0.817
วัฒนธรรมองค์กร	0.793
ความไว้วางใจ	0.796

ตารางที่ 4.31 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (ต่อ)

ปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership Honeybee and Locust	Cronbach's Alpha Coefficient
นวัตกรรม	0.656
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	0.582
คุณภาพของงาน	0.855
ความพึงพอใจของพนักงาน	0.850
ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานสามารถรับรู้ได้	0.841

จากตารางที่ 4.31 ผลจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดหลังจากที่ทำการสำรวจเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ทำการสำรวจ พบว่ามีปัจจัยตามแนวคิดจำนวน 12 ข้อ ตัวแปรความพึงพอใจของพนักงาน และตัวแปรความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานสามารถรับรู้ได้ ที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคที่มากกว่า 0.7 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่ามีความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006, p. 137; Nunnally, 1978, p. 245;) แสดงว่าข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยหรือตัวแปรจำนวน 14 ในแบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจแบบสอบถามที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

#### 4.4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust 23 ประการกับความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ตารางที่ 4.32 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust 14 ประการกับความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. ความพึงพอใจของพนักงาน													
2. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานสามารถรับรู้ได้	.499**												
3. การพัฒนาบุคลากร	.129*	.048											
4. ความสัมพันธ์กับพนักงาน	-.007	.154**	.175**										
5. การรักษาพนักงาน	.108	.329**	-.065	.032									
6. การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	.049	.020	.083	-.113*	.397**								
7. การให้คุณค่ากับพนักงาน	.052	.025	.070	-.008	-.079	.433**							
8. การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	.154**	.102	-.006	-.157**	.452**	.376**	.081						
9. การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร	.155**	.507**	.011	-.040	.443**	.053	-.244**	.149**					

**ตารางที่ 4.32** ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust 14 ประการกับความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (ต่อ)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
10. การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว	.112*	.340**	.053	.138*	.215**	.156**	.247**	.151**	.184**				
11. วัฒนธรรมองค์กร	.131*	.592**	.044	.147**	.435**	.078	-.027	.060	.555**	.576**			
12. การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร	-.002	.399**	.085	.121*	.041	.258**	.411**	.002	.036	.501**	.428**		
13. ความไว้วางใจ	.373**	.608**	.044	.135*	.449**	.103	-.018	.254**	.478**	.517**	.661**	.322**	
14. คุณภาพของงาน	.214**	.627**	.038	.125*	.292**	.032	.070	.100	.444**	.390**	.558**	.458**	.515**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). และ \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ 12 ตัวแปร ตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust และตัวแปรตาม 2 ตัวแปร คือความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ ซึ่งมีเกณฑ์ในการวัดระดับความสัมพันธ์ดังนี้ (Cohen, 1998)

ระดับความสัมพันธ์	ค่า r
สูง	0.5 - 1.0
ปานกลาง	0.3 - 0.49
ต่ำ	0.1 - 0.29

เครื่องหมาย บวก หรือ ลบ หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงถึงทิศทางของความสัมพันธ์

จากตารางที่ 4.32 พบว่าปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust จำนวน 7 ประการที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง โดยพบว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับกับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในระดับปานกลาง ณ ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในขณะที่มีจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร และคุณปัจจัยด้านภาพของงานที่ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ ณ ระดับนัยสำคัญ 0.01 ส่วนของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาบุคลากร และการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในระดับต่ำ ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05

สำหรับการทดสอบปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ พบว่ามี 4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับที่สูง ณ ระดับนัยสำคัญ 0.01 ได้แก่ คุณภาพของงาน (Quality) ความไว้วางใจ (Trust) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) และการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethic) ในขณะที่มีจำนวน 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ณ ระดับนัยสำคัญ 0.01 คือ การแบ่งปันความรู้ และรักษาองค์กร (Knowledge sharing and retention) การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long term perspective) และการรักษาพนักงาน (Staff Retention) ส่วนปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations) เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในระดับที่ต่ำ ณ ระดับนัยสำคัญ 0.01

#### 4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

จากการวิเคราะห์ผลความเชื่อมั่น (Reliability) และ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่าตัวแปรหรือปัจจัยบางด้านไม่สามารถใช้ศึกษาหาความสัมพันธ์ตามสมมติฐานได้ เนื่องจากจากความความเข้าใจในข้อความของบางปัจจัยที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และตัวแปรอิสระบางตัวไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม ดังนั้น จึงเกิดการพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัยและสมมติฐานใหม่ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การพัฒนาบุคลากรขององค์กรมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 2 การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 3 การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 4 การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาวมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 6 ความไว้วางใจมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 7 คุณภาพของงานมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 8 ความสัมพันธ์กับพนักงานมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้

สมมติฐานที่ 9 การรักษาพนักงานมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้

สมมติฐานที่ 10 การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้

สมมติฐานที่ 11 การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาวมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้

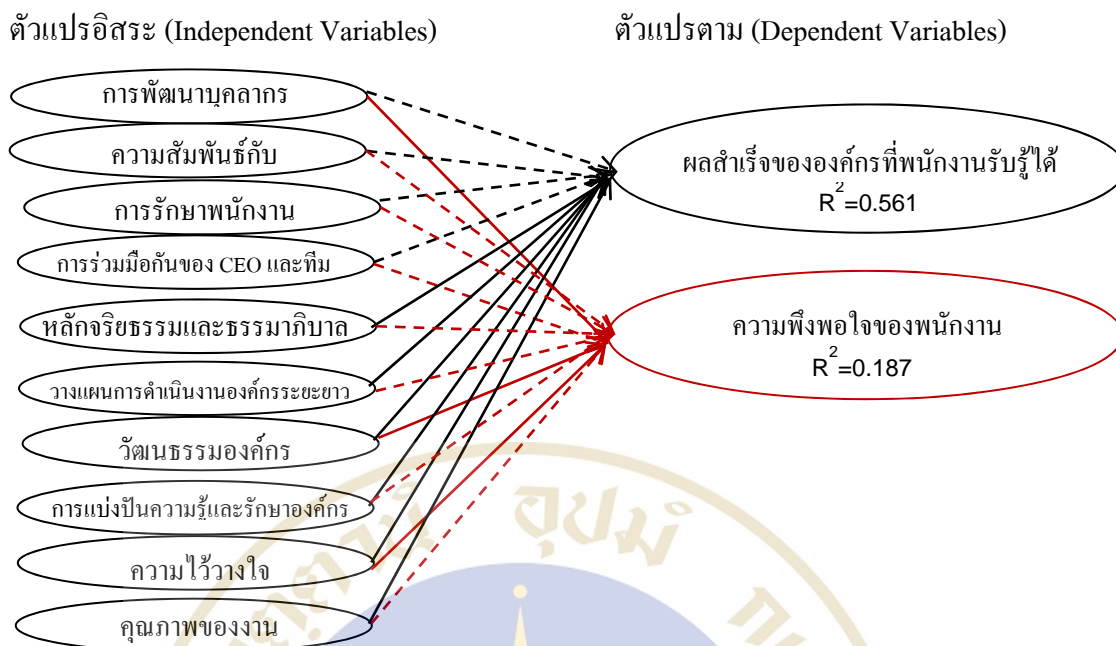
สมมติฐานที่ 12 วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้

สมมติฐานที่ 13 การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้

สมมติฐานที่ 14 ความไว้วางใจในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้

สมมติฐานที่ 15 คุณภาพของงานมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้





ภาพที่ 4.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

#### 4.2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 4.33 แสดงความมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ของปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust 7 ประการกับความพึงพอใจพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

แบบจำลอง	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.432 <sup>a</sup>	0.187	0.169	0.40616

จากตารางที่ 4.33 แสดงผลการวิเคราะห์เชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์ความถดถอย พบว่าคุณสมบัติปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust 7 ประการ ได้แก่ การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team, การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior), ความไว้วางใจ (Trust) และคุณภาพของงาน (Quality), การพัฒนาบุคลากร (Developing People), การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-

term perspective) และวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งได้ร้อยละ 18 (R Square = 0.18)

**ตารางที่ 4.34** แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนางานอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.851	.374		7.621	.000
การพัฒนาบุคลากร	.114	.049	.118	2.321	.021*
การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	.029	.035	.044	.826	.410
การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร	.024	.070	.022	.340	.734
การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว	-.068	.081	-.056	-.838	.403
วัฒนธรรมองค์กร	-.142	.063	-.185	-2.252	.025*
ความไว้วางใจ	.391	.058	.497	6.754	.000**
คุณภาพ	.134	.084	.102	1.598	.111

ตัวแปรตาม: ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.34 จากการประมวลผลด้วย Multiple Regression Analysis พบว่า ผลวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยที่ด้านความไว้วางใจ (Trust) มีค่า P-Value (Sig) มีค่า 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 มี แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง ณ ระดับนัยสำคัญ 0.01 และเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด กล่าวคือเมื่อเกิดความไว้วางใจในองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.497 หน่วย

การพัฒนาบุคลากร (Developing people) มีค่า P-Value (Sig) มีค่า 0.021 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 มีแสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือเมื่อเกิดความไว้วางใจในองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.118 หน่วย

วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ค่า P-Value (Sig) มีค่า 0.025 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 มีแสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือเมื่อเกิดความไว้วางใจในองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานลดลง 0.185 หน่วย

#### 4.2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้

ตารางที่ 4.35 แสดงความมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ของปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust 23 ประการ กับความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้

แบบจำลอง	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.749 <sup>a</sup>	.561	.550	.29663

จากตารางที่ 4.35 แสดงผลการวิเคราะห์เชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์ความถดถอย พบว่าคุณพบว่าปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust 7 ประการ ได้แก่ การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team, การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior), ความไว้วางใจ (Trust) และคุณภาพของงาน (Quality), การพัฒนาบุคลากร (Developing People), การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective) และวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ 56.1 (R Square = 0.561)

**ตารางที่ 4.36** แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.146	.289		.504	.614
ความสัมพันธ์ของพนักงาน	.042	.025	.065	1.698	.090
การรักษาพนักงาน	-.005	.030	-.008	-.176	.861
การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร	.209	.055	.196	3.805	.000**
การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว	-.144	.061	-.120	-2.367	.019*
วัฒนธรรมองค์กร	.096	.048	.126	2.008	.046*
การแบ่งปันความรู้ และรักษาองค์กร	.175	.050	.168	3.458	.001**
ความไว้วางใจ	.224	.043	.287	5.252	.000**
คุณภาพ	.372	.065	.286	5.690	.000**

ตัวแปรตาม : ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

\*มีนัยสำคัญสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.36 ผลวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณพบว่า

ปัจจัยที่ด้านความไว้วางใจ (Trust) มีค่า P-Value (Sig) มีค่า 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 มีแสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ณ ระดับนัยสำคัญ 0.01 และเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด กล่าวคือเมื่อเกิดความไว้วางใจในองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้เกิดความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.286 หน่วย

ปัจจัยด้านคุณภาพ (Quality) มีค่า P-Value (Sig) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านคุณภาพมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ณ ระดับ

นัยสำคัญ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือเมื่อเกิดความไว้วางใจในองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.286 หน่วย

ปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethic) มีค่า P-Value (Sig) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กรกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ โดยมีความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อมีการเพิ่มขึ้นของปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.196 หน่วย

ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge and sharing) มีค่า P-Value (Sig) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ณ ระดับนัยสำคัญ 0.01 กล่าวคือ เมื่อมีปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในทิศทางเดียวกันเท่ากับ 0.168 หน่วย

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ค่า P-Value (Sig) มีค่า 0.046 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือเมื่อเกิดความไว้วางใจในองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้เกิดความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.126 หน่วย

ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective) มีค่า P-Value (Sig) เท่ากับ 0.019 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยสองปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันในทิศทางลบ กล่าวคือ เมื่อมีการเพิ่มขึ้นของปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว 1 หน่วย จะส่งผลทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ลดลง 0.120 หน่วย



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง โดยวิเคราะห์ผ่านความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่สามารถรับรู้ได้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust และทัศนคติความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งรวมไปถึงความสำเร็จขององค์กรที่สามารถรับรู้ได้

การศึกษาในครั้งนี้มีประชากรในการศึกษา คือ พนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง โดยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนของประชากรจำนวนทั้งสิ้น 246 คน ซึ่งคำนวณจากสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย พนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง ขององค์กร ซึ่งมาจากการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 20 ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถามซึ่งแบบสอบถามประกอบไปด้วยการข้อมูล 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งเป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงาน จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำขององค์กรและการบริหารองค์กรตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust 23 ประการ จำนวน 53 ข้อ

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของพนักงาน จำนวน 2 ข้อ

ส่วนที่ 4 ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานสามารถรับรู้ได้ จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นอื่นหรือข้อเสนอแนะ

การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในครั้งนี้ที่ผู้ศึกษาได้ทำการแจกแบบสอบถามผ่านทางช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ โดยสำรวจทั้งสิ้น 350 ชุด และได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ของข้อมูล 246 ชุด ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 92.29 ของจำนวนแบบสอบถามที่สำรวจทั้งหมด จากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะทั่วไปของ



ผู้ตอบแบบสอบถาม และวิเคราะห์สมการถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple-Regression) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust 23 ประการ กับความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง รวมไปถึงวิเคราะห์ทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าว

### 5.1 การวิเคราะห์ลักษณะด้านประชากรศาสตร์และลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ทั้งหมด 323 คน สามารถจำแนกตามเพศโดยพบว่ามีสัดส่วนของเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ มีกลุ่มตัวอย่างเพศหญิงจำนวน 261 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 80.8 และเพศชายจำนวน 22 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 19.2

โดยหากจำแนกตามช่วงอายุ จะพบว่ามียุคตัวอย่างที่อยู่ในช่วงอายุ 25-34 ปี มากที่สุดถึงร้อยละ 48.3 รองลงมาคือช่วงอายุ 45 -54 ปี ช่วงอายุ 35-44 ปี ช่วงอายุ 55 ปีขึ้นไป และ ในช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปีคิดเป็นร้อยละ 26 ร้อยละ 24.8 ร้อยละ 0.6 และ ร้อยละ 0.3 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดตามลำดับ

จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดพบว่าเป็นพนักงานระดับผู้บริหารระดับต้นมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 78.9 รองลงมาเป็นผู้บริหารระดับกลางคิดเป็นร้อยละ 15.5 และพนักงานในระดับปฏิบัติการคิดเป็นร้อยละ 5.6 โดยในจำนวนนี้เป็นผู้จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 73.4 รองลงมาเป็นผู้จบการศึกษาในระดับปริญญาโทร้อยละ 25.4 และเป็นผู้จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 1.2 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจในครั้งนี้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์กร 1-5 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 48.6 รองลงมาเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-9 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 33.4 และ 18 ตามลำดับ

## 5.2 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 5.1 แสดงผลทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 การพัฒนาบุคลากรขององค์กรมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2 การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 3 การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 4 การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาวมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 6 ความไว้วางใจมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 7 คุณภาพของงานมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 8 ความสัมพันธ์กับพนักงานมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 9 การรักษาพนักงานมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 10 การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 11 การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาวมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 12 วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 13 การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้	ยอมรับ

### ตารางที่ 5.1 แสดงผลทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 14 ความไว้วางใจในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ ค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 15 คุณภาพของงานมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจค้าปลีก ขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่สามารถรับรู้ได้	ยอมรับ

### 5.3 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในครั้งนี้สามารถสรุปผลการศึกษาเพื่ออธิบายสมมติฐานได้ดังนี้

เมื่อพิจารณาจากปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership พบว่ามีปัจจัย 3 ประการที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับบทความด้านความไว้วางใจของ รองศาสตราจารย์ ดร.พรทิพย์ เกตุรานนท์ ที่ให้กล่าวถึงความสำคัญของความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นรากฐานในการทำงานเป็นทีม และเป็นหัวใจสำคัญแห่งการร่วมมือกันทำงาน ที่หลายหน่วยงานพยายามที่จะสร้างทีมงานและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ถ้ามีความไว้วางใจเกิดขึ้นกับตนเองหรือผู้อื่นก็จะทำให้บุคคลนั้นมีความสุขและประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตและในการทำงาน

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ในอันดับรองลงมาซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs ของ ดร.สุภรัthy สุริยพันธ์เกียรติแก้ว และ Gayle C. Avery (2014) ที่พบว่าปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นหนึ่งในปัจจัยตามแนวคิด Honeybee leadership ที่มีความสอดคล้องกับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย และสอดคล้องกับงานวิจัยของกรพรรณ ถาวรฤกษ์ (2560) ที่พบว่าปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นหนึ่งในปัจจัยตามแนวคิด Honeybee leadership ที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินธุรกิจให้บริการขยายตลาด

นอกจากนี้จากการศึกษาในครั้งนี้ยังพบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ในทิศทางลบกับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

เมื่อพิจารณาในด้านถึงปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้นั้นพบว่าปัจจัย 6 ประการที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ โดยพบว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้มากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในอันดับรองลงมาเป็นปัจจัยด้านคุณภาพของงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยการของฟองใส เพ็ชรรักษ์ และศิริพันธ์ แจ่มรงค์สกุล (2558) ที่พบว่าปัจจัยด้านคุณภาพมีความสัมพันธ์กับการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

ปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีทฤษฎี Sustainable Leadership: Honeybee and Locust ของ Avery และ Bergsteiner และแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนของ ดร.มัทนชัย สุทธิพันธุ์ ที่มีแนวความคิดว่าการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรในยุคสมัยใหม่นี้ไม่ใช่เกิดจากเพียงการแสวงหาผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เช่น คู่ค้า พนักงานลูกค้า และผู้ถือหุ้น ตลอดจนการพัฒนาในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน โดยมีการบริหารงานเพื่อให้เกิดกำไรไปพร้อมกับการบริหารคนที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการรู้จักการวางแผน จึงจะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนในองค์กร รวมไปถึงงานยังสอดคล้องกับวิจัยของ ภรพวรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560) ที่พบว่าปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีผลต่อดำเนินธุรกิจให้บริการขยายตลาดที่ทำให้ดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ในขณะที่ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาวเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางลบกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

#### 5.4 ข้อเสนอแนะข้อเสนอนะจากการศึกษา

จากผลการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่ามีปัจจัยหลายด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กร นอกเหนือจากการมุ่งแสวงหาผลกำไรเพียงอย่างเดียว ดังนั้นนอกจากการมุ่งแสวงหาผลกำไรซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์กรแล้ว องค์กรควรที่จะให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ต่างๆ ควรที่จะมีการพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาความสามารถด้านการบริหารและจัดการ เพื่อนำมาซึ่งความจงรักภักดีและนำเอาความสามารถที่ได้มาช่วยกันพัฒนาองค์กร ใส่ใจคุณภาพของสินค้าและบริการ และสร้างความเชื่อใจรวมไปถึงใส่ใจ ให้ความสำคัญกับความส่อเสียดที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็จะทำให้พนักงาน

ในองค์กรเกิดความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นและเกิดเป็นความภักดีต่อองค์กร และช่วยกันผลักดันองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมาย

นอกจากนี้องค์กรยังควรที่จะให้ความสำคัญกับการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจ โดยดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนที่ทุกคนในองค์กรสามารถรับรู้และปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน รวมไปถึงการแบ่งปันความรู้ร่วมกันในองค์กร จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนายั่งยืน และถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจภายใต้แรงกดดันต่างให้สามารถผ่านพ้นอุปสรรคไปได้

## 5.5 ข้อจำกัดการวิจัย

1. ในการวิจัยครั้งนี้มีการใช้เครื่องมือคือแบบสอบถามออนไลน์ ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้แจกผ่านออฟไลน์ด้วยตัวเอง ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามอาจมีความคลาดเคลื่อนในข้อคำถาม โดยไม่สามารถสอบถามระหว่างการทำแบบสอบถาม
2. เนื่องจากข้อคำถามในแบบสอบถามมีจำนวนค่อนข้างมาก อาจทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามอาจเกิดอคติระหว่างการทำแบบสอบถามได้
3. ปัจจัยภาวะผู้นำตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust 23 ประการ ที่มีผลต่อการพัฒนายั่งยืนของธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในการนี้มีการเลือกสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามความสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งอาจทำให้กลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการสุ่มมาศึกษาอาจมีลักษณะที่เกิดการกระจุกตัวของตำแหน่งและอายุงาน ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมาจากแบบสอบถามไม่สามารถสะท้อนถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ต้องการทำการศึกษาคืออย่างแท้จริง ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีวิธีการเลือกการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ(Stratified random Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มโดยแบ่งตามสัดส่วนที่แท้จริง จะทำให้สามารถสะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรที่ต้องการทำการศึกษาคืออย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้นประกอบกับการแก้ไขปัญหาในเรื่องของการกระจุกตัวของข้อมูลเป็นสำคัญ



## 5.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป

1. กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาในครั้งนี้คือพนักงานที่ทำงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ซึ่งมีการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาโดยถือได้ว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ค่อนข้างแคบและจำกัด ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปหากต้องการที่จะทำการศึกษาในวงกว้างมากขึ้นควรที่จะทำการศึกษากับพนักงานในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกอื่นๆ ด้วย เพื่อเป็นการสะท้อนถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จที่สามารถรับรู้ได้อันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้นจากกลุ่มคนที่มีความหลากหลายเพิ่มขึ้นในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน

2. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรที่จะมีการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเก็บข้อมูลร่วมกับการใช้แบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความครบถ้วนและสมบูรณ์มากขึ้น





## บรรณานุกรม

- กองส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ. (2558). *ความสำคัญธุรกิจค้าปลีก*. ค้นเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2561, จาก [http://www.dbd.go.th/ewt\\_news.php?nid=10399&filename=faq02](http://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=10399&filename=faq02).
- กันยารวีร์ เมฆีวราพันธ์. (2560). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการบริหารงานของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ในจังหวัดนนทบุรี. *วารสารวิชาการ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 3(1), 161-171.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). *การสร้างความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ*. ค้นเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2561, จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/kriengsak/2007/09/08/entry-1>.
- ขวัญเมือง แก้วคาเกิง, จำเนียร ชุณหโสภาค, และ ดวงเนตร ธรรมกุล. (2558). ปัจจัยสร้างความสุขขององค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*, 28(1), 95-111.
- คุษฎี นาคเรือง. (2558). ภาวะผู้นำและทักษะบริหารของผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดยะลา. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 35(1), 65-78.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ผ่องใส เพ็ชรรัชนี, และ ผศ.ศิริรัตน์ แจ่มรักษ์สกุล. (2558). *การบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในโซ่อุปทานผลิตภัณฑ์หนัง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พนสร ขาวผ่อง. (2556). *ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานร้านทรูคอปฟีในเขตกรุงเทพมหานคร*. รายงานการค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต. วิทยาลัยดุสิตธานี.
- พนิดา ไชยแก้ว. (2559). *อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ กรณีศึกษาผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรทิพย์ เกตุรานนท์. (2552). *ความไว้วางใจนั้นสำคัญไฉน*. ค้นเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2561, จาก [http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/1\\_2552/Relax.htm](http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/1_2552/Relax.htm).
- พรรณี พิมาพันธุ์ศรี. (2561). ผลกระทบของภาวะผู้นำต่อความผูกพันต่อองค์กร. *วารสารวิจัย มสค สาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์*, 13(3), 187-206.
- ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์. (2560). *การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิจารณ์ พานิช. (2555). *ความยั่งยืนกับธุรกิจ*. ค้นเมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2561, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/478104>.
- ศุภฤกษ์ ขวัญเมือง. (2559). *ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2010). *Honeybee & Locust: The business case for Sustainable Leadership*. Australia: Allen & Unwin.
- Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39 (3), 5-15.
- Avery, G., & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches*. New York: Routledge.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James H., Jr. (1997). *Organizations, Behavior Structure Processes. International Edition*. United States of America: Irwin/McGraw-Hill.
- Sooksan Kantabutra. (2013). Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 5(1). 36-56.
- Sooksan Kantrabutra, & Thachapong Thepha-Aphiraks. (2016). Sustainable leadership and consequences at Thailand's Kasikornbank. *International Journal of Business Innovation and Research*, 11(2), 253-273.
- Suriyankietkaew, S. (2015). *Leadership and management factors predicting performance outcomes and organization sustainability in Thai SMES: An empirical investigation*. Sydney: Macquarie Graduate School of Management.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2016). Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs. *Journal Sustainability (Switzerland)*, 8(4), 1-14.
- The Global Moving. (2556). *คุณเป็นผู้นำแบบผึ้ง หรือผู้นำแบบตั๊กแตน*. ค้นเมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2561, จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/theglobalmoving/2013/10/15/entry-2>.



## ภาคผนวก ก

### แบบสอบถาม



การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและ  
ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership  
กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

หมายเหตุ: แบบสอบถามนี้ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของ ดร.สุภรภัศร์ สุริยอินเกียรติ  
แก้ว (2010) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ ©แฮร์รี่ บอร์คสไตเนอร์ (2010)

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัย  
การจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการที่จะศึกษาถึง “ปัจจัยภาวะผู้นำภายใต้  
แนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust ที่มีผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของธุรกิจ  
ค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง” จึงขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน กรุณาตอบแบบสอบถาม  
ให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง โดยข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้จะถูกนำมาใช้ในงานวิจัย  
เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น และข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับไม่มีการเผยแพร่  
ข้อมูลใด ๆ โดยทำการศึกษาในเชิงภาพรวม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือ  
ในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน

ส่วนที่ 1: ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ส่วนที่ 3: ความพึงพอใจของพนักงาน

ส่วนที่ 4: ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ส่วนที่ 5: ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

**ส่วนที่ 1: ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม**

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่อง  ให้ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2. อายุ

1) ต่ำกว่า 25 ปี

2) 25-34 ปี

3) 35-44 ปี

4) 45-54 ปี

5) 55 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่านในปัจจุบัน

1) ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

2) ระดับปริญญาตรี

3) ระดับปริญญาโท

4) ระดับปริญญาเอก

4. ท่านทำงานที่องค์กรนี้มานานเท่าไร (ปี)

1) น้อยกว่า 1 ปี

2) 1-5 ปี

3) 6-9 ปี

4) 10 ปีขึ้นไป

5. ท่านเป็นพนักงานระดับใดขององค์กร

1) พนักงานทั่วไป/ระดับปฏิบัติการ

2) ผู้บริหารระดับต้น (Department Manager/ Division Manager)

3) ผู้บริหารระดับกลาง (GM หรือสูงกว่า)

4) ผู้บริหารระดับสูง (VP หรือสูงกว่า)

## ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

- 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เฉยๆ
- 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วย
- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. พนักงานทุกคนในองค์กรนี้ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหาทางประมาณ สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง					
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญของบริษัท					
4. หากมีข้อพิพาทระหว่างผู้นำองค์กรกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน					
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง					
6. ผู้บริหารเลือกที่จะปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็น เพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น					
7. องค์กรมีนโยบายการสรรหาและวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planing) เพื่อให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญของหน่วยงาน					
8. ตำแหน่งบริหารหลายๆตำแหน่งในองค์กร มักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก					
9. ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา					
10. ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ไม่ให้ความสำคัญในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น					



โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจ โดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว					
12. ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหาร					
13. เท่าที่ฉันเห็น องค์กรนี้ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (ethics) สม่าเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
14. องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
15. สมาชิกทุกคนในองค์กรนี้เห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม (ethics) เสมอ ไม่ว่าสถานการณ์จะยากเย็นเพียงใด (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
16. การตัดสินใจเรื่องต่างๆภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก					
17. โดยปกติผู้บริหารจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารทรัพยากรต่างๆ ในระยะยาว					
18. บุคลากรในองค์กรคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว					
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น					
20. ผู้บริหารได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกัน)					
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
22. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย					
23. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องแลกมาด้วยอะไรก็ตาม					
24. การรักษาสິงแวดล้อมเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ หรือเป็นค่านิยมหลัก (core value) ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน คู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) และลูกค้า (ค่านิยมหลัก หมายถึงเกณฑ์การตัดสินใจร่วมกัน ว่าสิ่งนั้นสำคัญกับองค์กร)					
25. องค์กรนี้ปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้					
26. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน					
27. สำหรับองค์กรนี้ การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วเพื่อการอุทิศต่อสังคม					
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆด้วย เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)					
29. ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)					
30. องค์กรเลือกคู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) จากราคามากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับบริษัท					
31. ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้					
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเสมือนสิ่งที่กระตุ้นและเป็นแนวทางการทำงานของพนักงานทุกคน					
33. องค์กรนี้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่สมาชิกทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
34. ฉันไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรเป็นอย่างไร					
35. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานได้แข่งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารได้					
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารมักจะตัดสินใจโดยมติจากเสียงส่วนใหญ่ (consensus)					
37. พนักงานในองค์กรนี้มีอิสระสูงในการตัดสินใจว่าควรทำงานอย่างไร トラบใดที่เขาสามารถทำงานได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ					
38. ผู้นำและผู้จัดการของเรากำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด					
39. องค์กรนี้มีการทำงานเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง					
40. ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร					
41. ผู้นำองค์กรนี้ดูแลพนักงานราวกับว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร					
42. แนวทางการทำงานร่วมกันในองค์กรนี้สามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน					
43. องค์กรนี้ชอบให้พนักงานพบปะกันพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน					
44. องค์กรนี้เปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
45. ในองค์กรนี้เราสามารถไว้วางใจได้ว่าสมาชิกทุกคนจะรักษาคำพูด					
46. สมาชิกทุกคนในองค์กรนี้ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด					
47. สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถทำงานอย่างมีความริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา					
48. องค์กรนี้มีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
49. ผู้นำองค์กรนี้ยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว					
50. ฉันภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าฉันทำงานให้กับองค์กรนี้					
51. สมาชิกทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กรนี้ เพราะเราองค์กรให้การดูแลทุกคนอย่างดียิ่ง					
52. การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรนี้ภูมิใจ					
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการบริการเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น					

### ส่วนที่ 3: ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

- 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่พอใจเป็นอย่างยิ่ง
- 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่พอใจ
- 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เฉยๆ
- 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น พอใจ
- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น พอใจเป็นอย่างยิ่ง

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ท่านมีความพึงพอใจกับงานของท่านในบริษัท/องค์กรนี้ในระดับใด					
2. โดยรวม ท่านมีความพึงพอใจกับบริษัท/องค์กรนี้มากน้อยเพียงใด					

#### ส่วนที่ 4: ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

- 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ด้อยกว่ามาก
- 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ด้อยกว่า
- 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เท่ากัน หรือ เหมือนกัน
- 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ดีกว่า
- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ดีกว่ามาก

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ท่านเปรียบเทียบภาพลักษณ์ขององค์กรท่านกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมอย่างไร					
2. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการองค์กรของท่านกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมอย่างไร					
3. ท่านเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่านกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมอย่างไร					
4. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กร ของท่านกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมอย่างไร					
5. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของคู่ค้าหรือซัพพลายเออร์ต่อองค์กรของท่านกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมอย่างไร					

#### ส่วนที่ 5: ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามี โปรดระบุ)

---



---



---



---

ขอบคุณสำหรับเวลาและความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้