

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และ  
ความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership  
ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และ  
ความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership  
ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2561



นางสาวณอมศรี สุนทรินทร์

ผู้วิจัย

ศุภรัถย์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จากความเมตตากรุณาของบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษา ให้ความรู้ คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัย อีกทั้งยังช่วยแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.สุทธาทิพย์ กำธรพิพัฒนกุล ที่กรุณาให้คำแนะนำในการประมวลผลโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS และกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่วิทยาลัยการจัดการที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์สละเวลาในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณครอบครัว และเพื่อนๆ BM19C ทุกท่านที่ให้การสนับสนุนให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจอย่างดีตลอดมา

ธนอมศรี สุนทรินทร์

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจ  
ของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

A STUDY OF THE FACTORS TO SUSTAINABILITY OF ORGANIZATION THAT AFFECT  
THE PERFORMANCE OUTCOME AND EMPLOYEE SATISFACTION ACCORDING TO THE  
HONEYBEE LEADERSHIP CONCEPT IN PHARMACUETICAL BUSINESS

ถนอมศรี สุนศรีนพรัตน์ 5950244

กจ.ม.

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

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อ  
ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ทั้งหมด  
23 ปัจจัย ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบเชิงปริมาณ แบบวัดผล  
ครั้งเดียว โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง จำนวน  
136 คน และนำมาวิเคราะห์ผลด้วยสถิติสหสัมพันธ์ (correlation)

จากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์  
บริษัทแห่งหนึ่ง มีความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership โดยพบว่ามี 13 ปัจจัย คือความ  
สัมพันธ์กับพนักงาน การให้คุณค่ากับพนักงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การ  
วางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล การมี  
ความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษา  
ขององค์กร ความไว้วางใจแก่พนักงาน นวัตกรรมในองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ และ  
คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร และมี 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของบริษัทอย่างมี  
นัยสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล และการสร้างเครือข่ายในองค์กร

คำสำคัญ: องค์กรยั่งยืน/ Honeybee Leadership/ ธุรกิจผลิตและจัดจำหน่าย

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ณ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.3 คำถามงานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	2
1.5 สมมติฐาน	3
1.6 ประโยชน์ที่จะคาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>4</b>
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การธุรกิจที่ยั่งยืน	4
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership	5
2.3 แนวคิดธุรกิจเกี่ยวกับองค์กร	8
2.4 แนวคิดธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยา	9
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
<b>บทที่ 3</b> <b>วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	<b>30</b>
3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา	30
3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	32
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	32
3.4 ระยะเวลาในการทำวิจัย	33
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	33
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	36
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	36

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.8 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล	36
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>38</b>
4.1 ด้านประชากรศาสตร์	38
4.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความในแบบสอบถาม	41
4.3 การทดสอบสมมติฐาน	57
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	<b>79</b>
5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	80
5.2 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ (Coefficient of relation)	80
5.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน	81
5.4 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ จากสถิติการถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)	83
5.5 ข้อเสนอแนะ	84
5.6 ข้อจำกัดงานวิจัย	84
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>85</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>88</b>
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	89
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>97</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	เปรียบเทียบผู้บริหารที่นำแบบฝังกับแบบตักแตน	7
2.2	ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
2.3	เปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืนในแต่ละธุรกิจ ตามแนวคิด Honeybee Leadership	27
4.1	แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	38
4.2	แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ	38
4.3	แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ	39
4.4	แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษา	39
4.5	แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนปีในการทำงาน	40
4.6	แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง	40
4.7	แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้	41
4.8	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคคลากร (Developing People)	41
4.9	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations)	42
4.10	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)	42
4.11	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอด (Succession Plan)	43
4.12	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	43
4.13	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านซีอีโอและทีมผู้บริหาร (CEO Top Team)	44
4.14	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics)	45



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านมุมมองระยะสั้นหรือยาว (Long-term Perspective)	45
4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Change)	46
4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านสถานภาพทางการเงิน (Financial Market)	47
4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)	48
4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	48
4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	49
4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ (Strong and share vision)	49
4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision- making)	50
4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการตนเอง (Self-managing)	51
4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสำคัญของทีมงาน (Team orientation)	51
4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	52
4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปัน/เก็บรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)	53
4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)	53



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)	54
4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement)	54
4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)	55
4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance outcome)	55
4.32 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความพึงพอใจ (Satisfaction)	56
4.33 แสดงค่า Cronbach's Alpha	57
4.34 แสดงค่า Correlations ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	61
4.35 แสดงค่า Correlations ความพึงพอใจของพนักงาน	68
4.36 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์	74
4.37 แสดง Multi-regression ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์	75
4.38 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์	76
4.39 แสดง Multi-regression ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์	77

## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	Sustainable Leadership Pyramid	6
3.1	กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการผลิตและ จัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์	31
4.1	กรอบวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือ	59
4.2	กรอบวิจัยจากการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ	78



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา การดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการสื่อสารที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น ส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป เช่น การเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็ว ทุกที่ทุกเวลา ทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น ส่งผลให้ภาคธุรกิจต้องเร่งปรับตัว เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อให้สามารถดำเนินการแข่งขันทางธุรกิจ หลายองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องปรับกลยุทธ์การดำเนินงาน รวมถึงการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ตั้งไว้ โดยไม่ได้คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นแต่เรื่องประสิทธิภาพ การตัดลดต้นทุน ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลและสิ่งแวดล้อมอย่างสิ้นเปลือง เพื่อผลักดันให้องค์กรได้กำไรสูงสุด แต่เป็นแค่ระยะสั้นๆ เพราะฉะนั้นอัตราความเสียหายจึงค่อนข้างสูง เมื่อใดที่เกิดวิกฤติ ก็มีโอกาสดังกล่าวคนออกอย่างรวดเร็ว (รศ.ดร.สุพรรณศรี กันตะบุตร)

Honeybee Leadership ของ Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner (Avery & Bergsteiner, 2010) เป็นแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ในระยะยาว มุ่งเน้นสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร สิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ ตั้งแต่ พนักงาน ลูกค้า และประชากรในอนาคต ซึ่งในปัจจุบันองค์กรขนาดใหญ่เริ่มให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดความยั่งยืนอย่างแท้จริง ถึงแม้ว่าจะประสบปัญหาจากปัจจัยต่างๆ ก็จะไม่มีการปลดพนักงานออก แต่จะพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพราะพนักงานถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ เป็นตัวผลักดันให้เกิดการใช้ทรัพยากรด้านอื่นๆ ในองค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย เดิมได้และเกิดความยั่งยืนในที่สุด

จากข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ของ Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner โดยวิเคราะห์จากความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร เพื่อที่จะนำผลการวิจัยมาปรับปรุงกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขัน และสร้างความได้เปรียบให้กับธุรกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาบริษัทฯ แห่งหนึ่ง

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์
2. เพื่อศึกษาข้อมูลใช้เป็นแนวทางสร้างความได้เปรียบในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ และนำมาพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการและการให้บริการทำให้สามารถเป็นองค์กรอย่างยั่งยืน

## 1.3 คำถามงานวิจัย

ปัจจัยใดที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

## 1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
  - ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ จำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ใน บริษัทฯ แห่งหนึ่ง จำนวน 178 คน
  - กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย การคำนวณหาขนาดตัวอย่าง (Sampling size) ด้วยวิธีการคำนวณด้วยสูตรกรณีทราบจำนวนประชากรอย่างแน่นอน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นกลุ่มพนักงานที่ทำงานในบริษัทฯ แห่งหนึ่ง รวมจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 136 คน ซึ่งคำนวณขนาดของตัวอย่างตามสูตรกรณีทราบจำนวนประชากรแน่นอน
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของ Avery และ Bergsteiner ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์
3. ขอบเขตด้านระยะเวลางานวิจัยครั้งนี้ เป็นการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการเก็บตัวอย่าง โดยการแจกแบบสอบถาม ใช้ระยะเวลาประมาณ 20 วัน ตั้งแต่วันที่ 1 ถึง 20 กรกฎาคม 2561

## 1.5 สมมติฐาน

23 ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

## 1.6 ประโยชน์ที่จะคาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์
2. เพื่อทราบข้อมูลใช้เป็นแนวทางสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ และนำมาพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการและการให้บริการ ทำให้สามารถเป็นองค์กรอย่างยั่งยืน



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานสารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ โดยนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)
3. แนวคิดธุรกิจเกี่ยวกับองค์กร
4. แนวคิดธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน

องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน หมายถึง ความสามารถขององค์กรธุรกิจที่จะตอบสนองต่อความต้องการต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้รวมถึงผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ชุมชน และสังคม โดยที่การตอบสนองดังกล่าวนี้จะต้องไม่ทำให้ความสามารถในการตอบสนองขององค์กรต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคตลดลงด้วย (Dyllick & Hockerts, 2002)

การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน หมายถึง การที่ธุรกิจตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการสร้างผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ดีในทางเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่สำคัญ คือ การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) โดยการประกอบกิจการด้วยความเป็นธรรม การเคารพสิทธิมนุษยชน การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม และการจัดการสิ่งแวดล้อมอีกด้วย (มรกด พรพิบูลย์, สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน , 2014)

การพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถของคนรุ่นต่อมาที่จะตอบสนองความต้องการของพวกเขา ทั้งนี้ การพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้อง



ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีระบบสังคมที่เป็นสังคมธรรมรัฐ มีระบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่มั่นคง ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากภายนอก มีคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดี ประชาชนรู้จักใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างรู้คุณค่า โดยเฉพาะการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเพื่อเป็นฐานในการผลิตเพื่อนำไปสู่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Brundtland commission, 1987)

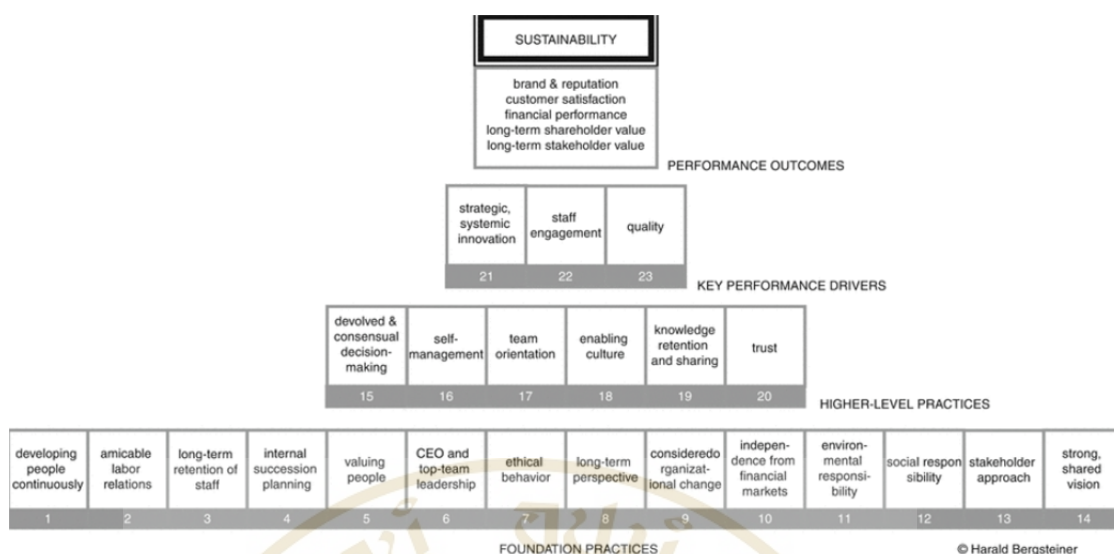
กล่าวโดยสรุป การดำเนินธุรกิจในสภาวะการเปลี่ยนแปลง ด้านการเมือง สังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบัน ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้หลายองค์กรต้องประสบปัญหาต่างๆ เช่น ภาวะเศรษฐกิจถดถอยหรือหดตัว การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค ข้อจำกัดด้านทรัพยากร รวมถึง จำนวนผู้แข่งขันทางธุรกิจในตลาดเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรต่างปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง สามารถดำเนินการแข่งขันและสร้างรายได้เปรียบในทางธุรกิจ เพื่อทำให้องค์กรอยู่รอดและนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่การดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ด้านกำไรสูงสุด แต่การดำเนินธุรกิจที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนในองค์กรนั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด ตั้งแต่สังคม สิ่งแวดล้อม ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า โดยตั้งอยู่บนเป้าหมายในระยะยาวที่ไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการในปัจจุบัน แต่ต้องไม่ทำให้ความสามารถในการตอบสนองของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดในอนาคตลดลงด้วย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามทฤษฎี Stakeholder Theory ได้พัฒนาจากกรอบแนวคิดของ Barnard (1938) ในหนังสือเรื่อง The Functions of the Executive ที่นำเสนอมุมมองด้านบวกของผู้จัดการในการสนับสนุนความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อมา Freeman (1984) สนับสนุนว่า ผู้บริหารต้องสร้างความพอใจต่อบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ขององค์กรซึ่งมีหลากหลาย ประกอบด้วย พนักงาน ลูกค้า ผู้ขายปัจจุบันการผลิต องค์กรชุมชนในท้องถิ่น จึงกล่าวได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ กลุ่มและบุคคลผู้ซึ่งอาจมีผลต่อหรือได้รับผลกระทบจากความสำเร็จของภารกิจขององค์กร สอดคล้องกับ Post Lawrence และ Weber (2002) ให้นิยามผู้มีส่วนได้เสีย คือ บุคคลหรือกลุ่มซึ่งมีผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ นโยบายและการปฏิบัติขององค์กร

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership

แนวคิด Honeybee Leadership เป็นหลักปฏิบัติทั้งหมด 23 ข้อ ซึ่งจะประกอบไปด้วย 3 ระดับ คือ ระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices) ระดับการดำเนินการที่สูงขึ้น (Higher-Level Practices) และระดับกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร (Key Performance Practices) ซึ่งมีการวางรูปแบบเป็นพีระมิด และยอดบนสุดของพีระมิดจะเป็นผลลัพธ์ 5 ข้อ ที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร (Avery and Bergsteiner, 2011) ดังแสดงในภาพที่ 2.1





## ภาพที่ 2.1 Sustainable Leadership Pyramid

ที่มา: Avery and Bergsteiner (2011)

1. ระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices) เป็นระดับที่เน้นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Developing people) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างแรงงาน (Labor relations) การเก็บรักษาพนักงานโดยหลีกเลี่ยงการปลดพนักงาน (Staff retention) การวางแผนการสืบทอดภายในขององค์กร (Succession planning) การให้คุณค่าของพนักงานที่อยู่กับ องค์กร (valuing Staff) การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team) การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว (Long term perspective) การพิจารณาการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) การมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด (Financial markets independence) การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) การ มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) และมั่นใจว่าวิสัยทัศน์ร่วมกันผลักดันธุรกิจ (Share vision)

2. ระดับการดำเนินการที่สูงขึ้น (Higher -Level Practices) เป็นระดับที่สูงขึ้นมาจากระดับพื้นฐาน มีการทำงานเป็นทีม พนักงานมีคุณภาพจากการผ่านการฝึกอบรมที่เหมาะสม เพื่อให้รู้จักงานของตนเองและแบ่งปันวิสัยทัศน์ของบริษัทเพื่อให้เกิดการตัดสินใจร่วมกันอย่างฉันทามติ (Decision-making) จึงทำให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง (Self- management) เกิดการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) แบ่งปันความรู้และ รักษาของ องค์กร (Knowledge sharing and retention) มีเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ที่ให้ความไว้วางใจแก่ พนักงาน (Trust)

3. ระดับกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร (Key Performance Drivers) เป็นระดับที่จะเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรทุกระดับ (Innovation) พนักงานจะมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ (Staff Engagement) ส่งผลให้คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality) สูงเกินมาตรฐาน ทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจต่อองค์กรธุรกิจนั้นๆ ซึ่งเป็นแรงผลักดันในองค์กรธุรกิจมีประสิทธิภาพ

จะเห็นว่าแรงขับเคลื่อนของทั้ง 3 ระดับ โดยมี 23 องค์ประกอบจากระดับต่างๆ ในปริมิตเป็นแรงผลักดัน ส่งผลต่อผลการดำเนินการ (Performance Outcomes) ที่สร้างภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ได้แก่ แแบรนด์และชื่อเสียงของบริษัท (Brand and reputation) สร้างความพึงพอใจของลูกค้า ให้เพิ่มขึ้น (Customer satisfaction) ผลประกอบการที่ดีทำให้บริษัทอยู่รอดได้ทั้งในระยะสั้นและ ระยะยาว (Financial performance) มูลค่าหุ้นเพิ่มขึ้นในระยะยาว (Long-term shareholder value) สร้างประโยชน์ระยะยาวแก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย (Long-term stakeholder value) (Avery & Bergsteiner, 2011)

นอกจากนี้ ในงาน The 2013 Bangkok Conference: Global Dialogue on Sustainable Development หรือการเสวนาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งร่วมจัดโดยองค์กร Caux Round Table, หอการค้าไทย และสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ) โดย Professor Gayle Avery ได้เปรียบเทียบลักษณะของผู้นำเป็นสองแบบ ดังนี้

แบบที่หนึ่งคือ “ผู้นำแบบผึ้ง” (honeybee) มุ่งเน้นสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า หุ้นส่วน พนักงาน สิ่งแวดล้อม หรือแม้แต่ประชากรในอนาคต

แบบที่สองคือ “ผู้นำแบบตั๊กแตน” (locust) มุ่งเน้นแต่เรื่องประสิทธิภาพ การตัดลดต้นทุน ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลและสิ่งแวดล้อมอย่างสิ้นเปลือง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้น โดยไม่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**ตารางที่ 2.1** เปรียบเทียบผู้บริหารที่นำแบบผึ้งกับแบบตั๊กแตน

ภาคปฏิบัติของภาวะผู้นำ	แบบผึ้ง (องค์กรยั่งยืน)	แบบตั๊กแตน (องค์กรไม่ยั่งยืน)
1. การพัฒนาบุคลากร	พัฒนาบุคลากรทุกคนอย่างต่อเนื่อง	พัฒนาบุคลากรเพียงบางคน
2. แรงงานสัมพันธ์	แสวงหาความร่วมมือเป็นหลัก	เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน
3. การรักษาพนักงาน	จ้างงานระยะยาวกับทุกๆ ระดับ	ยอมรับอัตราการลาออกที่สูง
4. การสืบทอดตำแหน่งระดับสูง	ส่งเสริมการสืบทอดจากภายใน	แต่งตั้งบุคลากรจากภายนอก
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน	ส่งเสริมสวัสดิการที่ดี	พนักงานมีฐานะเป็นต้นทุน
6. ซีอีโอและทีมผู้บริหาร	ซีอีโอเน้นทำงานเป็นทีม	ซีอีโอตัดสินใจเดี่ยว และเป็นฮีโร่
7. พฤติกรรมทางจริยธรรม	ค่านิยมหลัก คือ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง	ค่านิยมคลุมเครือ ต่อรองได้
8. ผลประโยชน์ระยะสั้น/ยาว	เน้นผลประโยชน์ระยะยาว	เน้นกำไรระยะสั้นและโตเร็ว

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบผู้บริหารที่นำแบบฝังกับแบบตักแตน (ต่อ)

ภาคปฏิบัติของภาวะผู้นำ	แบบฝัง (องค์กรยั่งยืน)	แบบตักแตน (องค์กรไม่ยั่งยืน)
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร	เปลี่ยนแปลงไม่เร็ว แต่มั่นคง	เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว สุ่มเสี่ยง
10. สถาบันการเงิน	เป็นอิสระจากตลาดการเงิน	เป็นหนี้สูง ขาดความเป็นอิสระ
11. คุณค่าของสิ่งแวดล้อม	ปกป้อง/คุ้มครองสิ่งแวดล้อม	เน้นใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม
12. ความรับผิดชอบทางสังคม	ให้คุณค่ากับพนักงานและชุมชน	เบียดเบียนพนักงานและชุมชน
13. ผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ	ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	ให้ความสำคัญเฉพาะผู้ถือหุ้น
14. วิสัยทัศน์ทางธุรกิจ	ยึดถือวิสัยทัศน์ร่วมกันในฐานะเป็นเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญ	มิได้นำวิสัยทัศน์แห่งอนาคตมาใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจ
15. การตัดสินใจ	กระจายอำนาจและใช้ฉันทามติ	รวมศูนย์การตัดสินใจที่ผู้จัดการ
16. การจัดการตนเอง	พนักงานจัดการตนเอง	จัดการเดี่ยวโดยผู้จัดการ
17. ความสำคัญของทีมงาน	มอบอำนาจให้ทำงานเป็นทีม	ศูนย์กลางอยู่ที่ผู้จัดการ ใช้ทีมน้อย
18. วัฒนธรรมองค์กร	ยึดถือวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน	ไม่ค่อยยึดถือร่วมกันและอ่อนแอ
19. การแบ่งปัน/เก็บรักษาความรู้	กระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร	จำกัดความรู้ไว้ที่คนไม่กี่คน
20. ความไวเนื้อเชื่อใจ	ไวใจกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	ไวใจต่ำ จึงต้องควบคุมใกล้ชิด
21. นวัตกรรม	เกิดอย่างเป็นระบบในทุกๆ ระดับ	เกิดน้อย จึงต้องซื้อจากภายนอก
22. การมีส่วนร่วมของพนักงาน	ผูกพันกับองค์กรและทุ่มเททำงาน	ใช้เงินรางวัลเพื่อจูงใจพนักงาน
23. คุณภาพของงาน	เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม	ได้มาจากการควบคุมภายนอก

หมายเหตุ: ข้อ 1-14 เป็นการปฏิบัติในระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐาน ข้อ 15-20 เป็นการปฏิบัติในระดับการดำเนินการที่สูงขึ้น และข้อ 21- 23 เป็นระดับกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร  
ที่มา: Avery & Bergsteiner (2016: 239-240)

## 2.3 แนวคิดธุรกิจเกี่ยวกับองค์กร

Porter et al (1974: 604 อ้างถึงใน ปาริชาติ บัวเป็ง, 2554: 10) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความสัมพันธ์ที่แสดงออกถึงความเชื่อมโยงทั้งหมด ระหว่างพนักงานและองค์กร รวมไปถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร นอกจากนี้ The Gallup Organization (n.d. อ้างถึงใน ปาริชาติ บัวเป็ง, 2554: 13) เป็นสถาบันและองค์กรที่ปรึกษาได้ทำการค้นคว้าข้อมูลและพบว่ามนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยกล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะสามารถช่วยเพิ่มพูนและรักษาคุณค่าที่สร้างกำไรให้กับ องค์กรได้ รวมไปถึงการเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า สิ่งต่างๆเหล่านี้จะส่งผล

ให้องค์กรมีการ เจริญเติบโต สามารถสร้างยอดขายและสร้างผลกำไรอย่างยั่งยืน นำไปซึ่งการเพิ่มมูลค่า หุ่นของ องค์กรได้

รุ่งโรจน์ อรรถานิติ (2554: 143-144) พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง มีความต้องการจะแนะนำให้คนรอบข้างรู้จักกับองค์กร อยากให้เข้ามาทำงานกับองค์กรและพร้อมที่จะสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ความผูกพันของพนักงานจะมีส่วนผลักดันให้คนรอบๆ ตัว เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา เกิดความทุ่มเท อยากเห็นความสำเร็จขององค์กรไปพร้อมกับความสำเร็จของตัวเอง พวกเขาเหล่านั้นจะทุ่มเทใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

ปาริชาติ บัวเป็ง (2554: 11) สรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร เช่น มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และมีความยินดีที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่และเต็มใจที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร นอกจากนี้ ยังรวมถึงการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย เช่น การมาทำงานสม่ำเสมอ มีความทุ่มเท มุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงาน ปกป้องคุ้มครองและรักษาทรัพย์สินของบริษัทเสมือนเป็นของตนเอง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมองค์กร

## 2.4 แนวคิดธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยา

“ยารักษาโรค” เป็นหนึ่งในปัจจัย 4 ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตและสุขภาพของมนุษย์ การพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตยาภายในประเทศจึงเป็นการเสริมความมั่นคงด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยของประชากร ซึ่งจะส่งผลต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระยะยาว ปัจจุบันตลาดยา ในประเทศมีมูลค่าไม่ต่ำกว่า 1 แสนล้านบาท โดยสัดส่วนระหว่างมูลค่าการผลิตและมูลค่าการนำเข้า อยู่ที่ประมาณ 30:70 เนื่องจากยาที่ผลิตในประเทศส่วนใหญ่เป็นยาสามัญ (Generic Drugs) ที่มีราคาไม่สูง และผลิตเพื่อตอบสนองตลาดภายในเป็นหลัก

อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ หมายรวมถึงยาแผนปัจจุบัน และสารเคมีที่ใช้ในการวินิจฉัย และรักษาโรคทุกประเภท โดยยาแผนปัจจุบันแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. ยาต้นตำรับหรือยาต้นแบบ (Original Drugs) คือยาที่ผ่านการวิจัยและพัฒนาซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษาวิจัย จึงทำให้มีค่าใช้จ่ายสูง โดยผู้ผลิตยาต้นแบบจะได้รับสิทธิบัตรผูกขาดในการผลิตยาประมาณ 20 ปี เมื่อสิทธิบัตรสิ้นสุดลง ผู้ผลิตรายอื่นจึง สามารถผลิตยานั้นออกจำหน่ายได้



2. ยาชื่อสามัญ (Generic Drugs) คือยาที่ผลิตขึ้นภายใต้เครื่องหมายการค้าที่ไม่ใช่เครื่องหมายการค้าตามสิทธิของผู้ครองสิทธิบัตรยาแต่มีตัวยาสำคัญเป็นชนิดเดียวกันกับยาดั้งเดิม (เป็นการลอกเลียนสูตรยาดั้งเดิมเมื่อยาเหล่านั้นหมดสิทธิบัตรแล้ว) โดยจะผลิตหลังจากยาดั้งเดิมได้รับการรับรองและอนุมัติให้ใช้ในการรักษาโรค ต้นทุนในการผลิตจึงต่ำกว่ามากเมื่อเทียบกับยาดั้งเดิม

อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์เป็นอุตสาหกรรมที่จำเป็นต้องมีฐานตลาดขนาดใหญ่ เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนสูงในการวิจัยและพัฒนาวัตถุดิบและตัวยาใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้ฐานการผลิตและเวชภัณฑ์หลักของโลกโดยเฉพาะยาสิทธิบัตรหรือยาดั้งเดิม กระจุกตัวอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว ได้แก่ สหรัฐฯ ยุโรป และญี่ปุ่น ซึ่งเป็นประเทศที่มีศักยภาพด้านบุคลากรที่มีองค์ความรู้ และมีเทคโนโลยีในการผลิตสูง โดยประเทศเหล่านี้สามารถส่งออกเพื่อตอบสนองความต้องการยาและเวชภัณฑ์ทั่วโลก ขณะที่ประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ยังเป็นเพียงผู้นำเข้ายาดั้งเดิมซึ่งทำให้มีราคาสูง

อุตสาหกรรมยาแผนปัจจุบันของไทยส่วนใหญ่จะอยู่ในขั้นปลายคือการ ผลิตยาสำเร็จรูป ยาที่ผลิตได้ในประเทศจะเป็นยาชื่อสามัญ (Generic Drugs) โดยผู้ผลิตจะนำเข้าวัตถุดิบตัวยาสำคัญจากต่างประเทศมาผสมและผลิตเป็นยาสำเร็จรูปในรูปแบบต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการรักษา โดยกลุ่มยาที่มีมูลค่าการผลิตสูงสุด ได้แก่ กลุ่มยาแก้ปวด/แก้ไข้ จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ระบุว่า ไทยมีผู้ผลิตยาแผนปัจจุบันจำนวน 178 ราย (มีนาคม 2560) เป็นผู้ผลิตยาที่ได้รับรองมาตรฐานการผลิต (Good Manufacturing Practice: GMP) 159 ราย และในจำนวนนี้ไม่เกิน 5% สามารถผลิตวัตถุดิบตัวยาสำคัญ (Active Ingredient) ได้เอง (อาทิ อลูมิเนียม ไฮดรอกไซด์, แอสไพริน, โซเดียม ไบคาร์บอเนต, ดีเฟอริโพรน เป็นต้น)

สถานการณ์และแนวโน้มอุตสาหกรรม ในปี 2559 มูลค่าตลาดยาในไทยอยู่ที่ประมาณ 161 พันล้านบาท จาก 152.9 พันล้านบาทในปี 2558 มีขนาดใหญ่ เป็นอันดับ 2 ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รองจากอินโดนีเซีย ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2555-2559) มูลค่าตลาดยาในไทยมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยประมาณ 4% ต่อปี โดยการเติบโตของตลาดยาผ่านช่องทางโรงพยาบาลมีอัตราสูงกว่าการจำหน่ายผ่านร้านขายยา และคาดว่าจะขยายตัวต่อเนื่องในอัตราเฉลี่ยที่ 5.4% ต่อปี ระหว่างปี 2560-2562 (ที่มา Business Monitor International: BMI) อย่างไรก็ตาม ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เปิดเผยผลสำรวจการวิจัยทางธุรกิจ 10 อันดับธุรกิจเด่นในปี 2561 พบว่า ธุรกิจร้านขายยาและเวชภัณฑ์ทางการแพทย์ อยู่ในอันดับที่ 7

อุตสาหกรรมยาของไทยในปี 2560-2562 มีแนวโน้มที่จะเติบโตต่อเนื่องจากปัจจัยหนุน ดังนี้

1. การเจ็บป่วยที่เพิ่มขึ้นจากพฤติกรรมเสี่ยงของการเกิดโรคและจำนวนประชากร โดยเฉพาะผู้สูงอายุที่เพิ่มมากขึ้น จากประมาณการงบประมาณสำหรับผู้สูงอายุ พบว่า รัฐต้องใช้

งบประมาณเพิ่มขึ้นถึง 2 เท่า โดยรายจ่ายสวัสดิการผู้สูงอายุในปี 2559 จะอยู่ที่ 2.81 แสนล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 4.64 แสนล้านบาทในปี 2564 ทำให้คาดว่าความต้องการใช้จ่ายและบริการทางการแพทย์ จะเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง

2. การเข้าถึงช่องทางการรักษาที่ดีขึ้นภายใต้ระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล (ค่ายาและค่ารักษา) ยังขยายตัวต่อเนื่องในอัตราเฉลี่ย 6.6% ต่อปีในช่วงปี 2560-2562

3. การท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ที่มีแนวโน้มขยายตัว เนื่องจากโรงพยาบาลของไทย มีความก้าวหน้าและมีความพร้อมด้านศูนย์การแพทย์เฉพาะทาง โดยเฉพาะการรักษาโรคเรื้อรัง (อาทิ โรคหัวใจ กระจกมะเร็ง เป็นต้น) รวมทั้งศูนย์ดูแลและบริบาลผู้ป่วยสูงอายุ ประกอบกับยังมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับประเทศคู่แข่ง (อาทิ สิงคโปร์ มาเลเซีย และอินเดีย)

4. นโยบายส่งเสริมการลงทุนของ BOI (ยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล) เพื่อช่วยลดภาระต้นทุนของผู้ผลิตฯ โดยผู้ผลิตที่ยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนภายในปี 2560-2561 จะได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลเป็นเวลา 8 ปี ส่วนผู้ผลิตที่ยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนตั้งแต่ปี 2561 เป็นต้นไป จะได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลเป็นเวลา 5 ปี จึงทำให้ผู้ผลิตฯ รายใหม่เข้ามาลงทุนมากขึ้น

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าเรื่องภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership มีการศึกษากันอย่างแพร่หลายใน ต่างประเทศ ( Avery & Suriyankietkaew, 2014; Avery & Suriyankietkaew,2014; Avery & Suriyankietkaew,2016) แต่ยังมี การศึกษาไม่มากนักในบริบทของประเทศไทย โดยเฉพาะในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ (WONGWIBOONSAT, 2015; ISARAKANKUL,2015; MUSIKA, 2015; Suriyankietkaew, 2016)

ตารางที่ 2.2 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
1.กรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้ องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ในธุรกิจการให้บริการ ขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership	ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา องค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจ ให้บริการด้านการขยายตลาด (Market Expansion Services) โดย วิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับ สถานภาพทางการเงินและความพึง พอใจของพนักงาน โดยการแจก แบบสอบถาม จำนวน 247 ชุด แก่ พนักงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจให้ บริการขยายตลาด โดยการแปล ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Statistics Package for the Social Sciences: SPSS	Quantitative Research	ผลการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ตามปัจจัยจาก แนวคิด Honeybee Leadership กับความคิดเห็น เกี่ยวกับ สถานภาพทางการเงินขององค์กรและ ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการ ด้านการขยายตลาด (Market Expansion Services) มีความสัมพันธ์ 13 ปัจจัย คือการให้คุณค่าของ พนักงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล ในองค์กร การวางแผนการดำเนินงานของ องค์กรในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นไปอย่างนุ่มนวล การมีความรับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อม การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างเครือข่ายในองค์กร การแบ่งปัน ความรู้และรักษาขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความไว้วางใจแก่พนักงาน นวัตกรรมในองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ คุณภาพ ของสินค้าและบริการ



ตารางที่ 2.2 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
2.พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม (2560)	Sustainable leadership: กรณีสืบศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเด็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง	เพื่อทำการวิจัยว่าปัจจัยใดของภาวะผู้นำยั่งยืนส่งผลต่อความยั่งยืนธุรกิจครอบครัวขนาดเด็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังแห่งหนึ่งที่ศึกษาโดยนำแนวคิด Honeybee Leadership มาใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่าง 10 คน ประกอบด้วยบุคลากรภายในบริษัทในระดับต่างๆ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Quantitative Research	ผลการวิเคราะห์พบว่าบริษัทให้ความสำคัญในเรื่องของผู้คน โดยบุคลากรจะต้องได้รับการปฏิบัติที่เหมาะสม มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สร้างความรู้สึกไว้วางใจ ผู้คนเป็นพี่น้องกัน รวมถึงให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน สร้างทีมเวิร์ค และ คุณภาพของสินค้า เมื่อนำมาวิเคราะห์ตามแนวคิด Honeybee Leadership พบว่ามี 11 ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐานสอดคล้อง กับแนวคิดมาก (Most Evident) คือ ความสัมพันธ์ กับพนักงาน (Labor relations), การรักษากองงาน (Retaining staff), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff), จริยธรรม (Ethical behavior), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), การจัดการตนเอง(Self-management), การทำงานร่วมกัน(Team orientation), วัฒนธรรม(Culture), ความไว้วางใจ(Trust), ความผูกพันของพนักงาน

ตารางที่ 2.2 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
				<p>(Staff engagement) และคุณภาพ(Quality) มี 11 ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident) คือ การพัฒนาบุคลากร (Developing people), การวางแผน การสืบทอด (Succession planning), ภาวะบริหาร และทีมผู้บริหาร (CEO and top team), มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล(Long-or short-term perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment), ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)), บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจการตัดสินใจ (Decision making), การแบ่งปันและรักษาความรู้(Knowledge sharing and retention) และนวัตกรรม(Innovation)</p>

ตารางที่ 2.2 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
3. ชลดนา กังภาวะ (2560)	การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กร ให้บริการด้านสุขภาพ	ศึกษาหลักการบริหารจัดการของโรงพยาบาลกรุงเทพ ที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยใช้แนวทางปฏิบัติ 23 ข้อ ของ Honeybee Leadership โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structural interview) ประกอบด้วยบุคลากรตำแหน่งต่างๆ ในโรงพยาบาลจำนวน 10 คน ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการฝ่ายเวชกรรม ผู้จัดการฝ่ายเภสัชกรรม ผู้จัดการฝ่ายพยาบาล และพนักงานจำนวน 3 คน	Qualitative Research	ผลการวิเคราะห์พบว่า หลักการจัดการของโรงพยาบาลกรุงเทพสอดคล้องกับ Honeybee practices จำนวน 22 ข้อจาก 23 ข้อ ซึ่งมีความสอดคล้องที่เหมือนกับแนวคิด Honeybee practices ในระดับสูง (Most evidence) จำนวน 17 ข้อซึ่งมีความคล้ายคลึงกับการศึกษาเรื่ององค์กรยั่งยืนที่มีมาก่อนหน้า เรื่องการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งบุคลากรในโรงพยาบาลถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนขององค์กร และระดับปานกลาง (Moderate evidence) จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ Financial markets orientation, Decision-making, Self-management, Trust, Staff engagement

ตารางที่ 2.2 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
4. Sooksan Kantabutra, Thachapong Thephapiraks (2016)	Sustainable leadership and consequences at Thailand's Kasikorn bank	เป็นการศึกษาโดยนำหลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืน Avery's 19 sustainable leadership ไปตรวจสอบกับหลักในการจัดการธุรกิจของธนาคารกสิกรไทย โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 26 คน ประกอบด้วยทีมผู้บริหารระดับสูงและพนักงานรวมถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหารประธานและหัวหน้าแผนก ผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ได้แก่ ที่ปรึกษาดิเรกผู้ถือหุ้นส่วนน้อยและผู้ถือหุ้นรายใหญ่และลูกค้า	Qualitative Research	ผลการศึกษาพบว่า หลักในการจัดการธุรกิจของธนาคารกสิกรไทยสอดคล้องกับหลักปฏิบัติ จำนวน 17 ข้อ จาก 19 ข้อ โดยในแต่ละข้อจะมีความสอดคล้องในระดับที่แตกต่างกัน ในระดับ Most evidence มีจำนวน 15 ข้อ คือ องค์กรมีมุมมองการบริหารธุรกิจแบบระยะยาวเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยมีงบประมาณสนับสนุนการอบรมพนักงานทุกๆปี และสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนระดับModerate evidence มีจำนวน 2 ข้อ คือ หลักการในหัวข้ออำนาจในการตัดสินใจ และการบริหารจัดการตนเอง
5. สุกฤษฎีขวัญเมือง (2559)	ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อ	ศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แนวความคิดภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ (Transformational Leadership) งานวิจัยนี้ใช้แนวความคิดความพึงพอใจในงาน ของ Smith, Kendall and Hulin	Quantitative Research	การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจแบบเปลี่ยน(Transformational Leadership) ทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(II) การสร้างแรงบันดาลใจ (IM) การกระตุ้นทางปัญญา(IS) และ

ตารางที่ 2.2 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
	องค์การของข้าราชการ สังกัดกรุงเทพมหานคร	เป็นเครื่องมือที่จะระบุความพึงพอใจ ในงาน โดยแบ่งองค์ประกอบออก เป็น 5 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจใน งาน ด้านลักษณะงาน ความพึงพอใจ ในงานด้านรายได้ ความพึงพอใจใน ด้านเพื่อนร่วมงานส่วนแนวคิดความ ผูกพันต่อองค์กร <sup>ที่ใช้</sup> ของ Allen and Meyer (1990) ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพัน ด้านการคงอยู่ในงานและความ ผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยการแจก แบบสอบถาม จำนวน 408 คน	Quantitative และ Qualitative Research	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(IC) ที่ส่งผล ต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และ ความผูกพันต่อการ (Organizational Commitment) ของ ข้าราชการสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยภาวะผู้นำแบบสร้าง เปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในงานด้านลักษณะงานมากที่สุด โดยมีค่า สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.437
6. Somboon Kulvisaechana (2015)	Employee and stakeholder satisfaction survey: a case study of DCAP	การประเมินความพึงพอใจของ พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อ บริษัท ผลลัพธ์และนำเขียน จำกัด โดยศึกษาด้วยระเบียบวิจัยเชิง ปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อให้ข้อมูล	Quantitative และ Qualitative Research	ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมพนักงานและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อบริษัท ผลิต ชีพและนำเขียน จำกัด ในระดับที่มาก และมาก ที่สุดตามลำดับ โดยกลุ่มพนักงานมีความต้องการ ให้บริษัทฯ ได้ปรับปรุงในเรื่องความก้าวหน้า



ตารางที่ 2.2 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
		<p>ทั้งกว้างและลึกในรูปแบบการสัมภาษณ์ตัวต่อตัวกับกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งได้แก่ พนักงานของ DCAP (16 ราย) และลูกค้าของ DCAP (14 ราย)</p>		<p>ทางอาชีพ ในขณะที่กลุ่มลูกค้าประสงค์ให้บริการได้เพิ่มเติมในเรื่องการสื่อสารระหว่างองค์กรให้ประสิทธิภาพมากขึ้น</p>
7. Parichamon Isarakankul (2015)	Sustainable Leadership in hotel and resort industry in Thailand	<p>เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืน Avery's 23 sustainable leadership ในธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทยจำนวน 50 แห่ง</p>	Qualitative Research	<p>ผลการศึกษามี 16 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับพนักงาน(Labor relations), การวางแผนการ สืบทอด (Succession planning), การให้คุณค่ากับพนักงาน(Valuing staff), ภาวะการบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team), จริยธรรม (Ethical behavior), มุมมองระยะไกลหรือระยะไกล(Long- or short-term perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholders), บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ(Vision's role in the business),</p>

ตารางที่ 2.2 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
8. Kanchaika Musika (2015)	The Examining the relationship between management practices in pharmacy business in Bangkok	Fifty of the selected pharmacies in Bangkok	Quantitative Research	มีความสัมพันธ์ 19 ปัจจัยในการส่งผลให้ธุรกิจยั่งยืน ได้แก่ developing people, Labor relations, staff retention, Valuing people, CEO and Top team, Ethics, Organizational change, Stakeholder, Vision, Decision-making, Self-managing, Culture, Knowledge-sharing and retention, trust, Innovation, Engagement, Quality
9. Sooksan Kantabutra (2014)	Sustainable leadership at Thai President Food	เป็นการศึกษาโดยนำหลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืน Avery's 19 sustainable leadership ไปตรวจสอบกับหลักในการจัดการธุรกิจของบริษัทผลิตขนมปัง	Qualitative Research	ผลการศึกษพบว่า หลักในการจัดการธุรกิจของบริษัทผลิตขนมปังสำเร็จรูป Thai President Foods สอดคล้องกับหลักปฏิบัติจำนวน 18 ข้อ จาก 19 ข้อ โดยในแต่ละข้อจะมีความสอดคล้องในระดับที่แตกต่างกัน ในระดับ Most evidence



ตารางที่ 2.2 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
10. Suparak Suriyankiet-keaw, Gayle Avery (2014)	Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs	ดำเนินการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิง โครงสร้าง การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสืบค้นข้อมูลจากเอกสาร ต่างๆ ประกอบไปด้วย ประธาน บริษัทผู้จัดการแผนกต่างๆ พนักงาน retailer ลูกค้าและ Supplier	Quantitative Research	มีจำนวน 13 นั่นคือมีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ แบบมองการณ์ไกลไม่เน้นการทำผลกำไรใน ระยะสั้นมีนโยบายขยายกิจการอย่างระมัดระวัง ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมีความ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่วนระดับ Moderate evidence มีจำนวน 3 ข้อ โดยจะเป็น หลักปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับอำนาจในการตัดสินใจ การให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและการบริหารจัดการตนเองนั้นอาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมไทย ที่มีจิตความแตกต่างในเรื่องของอำนาจ
		เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง หลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืน Avery's 23 sustainable leadership กับความ พึ่งพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ ธุรกิจเพื่อหาว่าหลักการจัดการใดที่มี ผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียของธุรกิจ โดยเก็บข้อมูล		ผลการศึกษาพบว่าหลักปฏิบัติขององค์กรที่ ยั่งยืนของ Avery มีความสอดคล้องกับความพึง พอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจอย่างมี นัยสำคัญ และมีข้อปฏิบัติที่ไม่มีอิทธิพลต่อ ความพึงพอใจของพนักงาน คือ สภาวะการเงิน ของตลาด และยิ่งองค์กรมีหลักปฏิบัติไปใช้มาก เท่าไรความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ 2.2 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
		จากผู้จัดการจำนวน 439 คน ในธุรกิจ SMEs ของประเทศไทย โดยใช้วิธี Multiple regression และ Correlations ในการตรวจสอบสมมติฐาน		กับธุรกิจจะยิ่งมากขึ้น โดยหลักปฏิบัติที่มีอิทธิพลมากในการทำความเข้าใจของ Stakeholder คือ การรักษานักงานในองค์กร การมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน การให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร รวมไปถึงคุณภาพของสินค้าและบริการ
11. Suparak Suriyankiet-keaw (2014)	Leadership and Management Factors Predicting Performance Outcome and Organizational sustainable in Thai SMEs: An Empirical Investigation	เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารองค์กรที่ยั่งยืน Avery's 23 sustainable leadership นั้นส่งเสริมในการเกิดผลประกอบการที่ดีและทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยเก็บข้อมูล 1,508 คน จากบริษัท SME 350 บริษัทในประเทศไทย	Quantitative Research	ผลการศึกษามี 5 ปัจจัย ในการจัดการที่มีผลทำให้องค์กรยั่งยืน ประกอบด้วย การให้คุณค่ากับพนักงาน การมีมุมมองในการบริหารธุรกิจแบบมองการณ์ไกล การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การมีคุณภาพสินค้า และการบริการที่ดี และสุดท้ายคือ การมีนวัตกรรมหรือเทคโนโลยี ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการมีสถานภาพทางการเงินที่ดีและทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน

ตารางที่ 2.2 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
12. Suparak Suriyankiet-keaw, Gayly Avery (2014)	Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs	เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืน Avery's 23 sustainable กับความพึงพอใจพนักงานในองค์กร เพื่อหาว่าหลักการจัดการใด ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงาน 1,152 คนในบริษัท SME ของประเทศไทย โดยการใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้ โดยการวิเคราะห์ผ่าน Multiple regression และ Correlations ในการตรวจสอบความสัมพันธ์	Quantitative Research	ผลการศึกษพบว่าหลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืน ของ Avery มีความสอดคล้องกันระหว่างความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ และมีข้อปฏิบัติที่ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานคือ สภาวะการเงินของตลาด การบริหารจัดการตนเอง และการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยข้อปฏิบัติที่เป็นตัวทำนายความพึงพอใจของพนักงานมากที่สุดคือ ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร
13. วรวิทย์ วิจิตร (2557)	โครงการศึกษาตัวชี้วัดประโชยชน์สุขที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ดำเนินงานอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการ	ศึกษาตัวชี้วัดประโชยชน์สุขที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ดำเนินงานอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการ	Quantitative และ Qualitative Research	ผลการศึกษพบว่าประโชยชน์สุขสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 องค์ประกอบได้แก่ประโชยชน์ (Utilitarian Benefits) ความสุขประเภท Hedonic และความสุภาพประเภท Eudaimonic การรับรู้ประโชยชน์สุขที่มีผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรซึ่ง

ตารางที่ 2.2 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
	ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	และการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจดำเนินงานขององค์การเศรษฐกิจพอเพียงจำนวน 636 คน	Quantitative Research	ประกอบด้วย 4 ระดับคือความพึงพอใจความไว้วางใจการให้คำมั่นสัญญาและการแสดงตัวตนซึ่งความพึงพอใจถือเป็นคุณภาพความสัมพันธ์ในขั้นต้นจะส่งผลต่อด้านบวกต่อความไว้วางใจและความไว้วางใจจะมีผลต่อด้านบวกต่อการกำนัลสัญญาการให้คำมั่นสัญญามีผลต่อการแสดงตัวตนซึ่งถือเป็นคุณภาพความสัมพันธ์ในระดับสูงที่สุดนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร
14. พรชนก ทองลาด, ไพฑูรย์ อินตะจัน, บัญญัติ บุษบา (2559)	แนวทางการพัฒนาธุรกิจให้มีความยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของชุนดาตกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง และเชียงใหม่	เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการ โครงสร้างของการพัฒนาธุรกิจให้มีความยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และปัจจัยเชิงเหตุของการพัฒนาธุรกิจให้มีความยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	Quantitative Research	จากโมเดลสมการโครงสร้างมีผลการวิจัยที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การทดสอบความสอดคล้องของโมเดล สมการ โครงสร้างที่ปรับใหม่ของการพัฒนาธุรกิจให้มีความยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงพบว่าความรู้และคุณธรรมซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอกส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการพัฒนาธุรกิจให้มีความยั่งยืนโดยตรง และส่งผลผ่านความพอประมาณ ความมีเหตุ มีผล การมีภูมิคุ้มกัน ซึ่งเป็นตัวแปร

ตารางที่ 2.2 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
15. ชินันพร เฟื่องงามพร (2557)	ปัจจัยด้านงานและสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ศึกษาปัจจัยด้านงานขององค์กรและสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการแพทย์แผนไทยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคำนี้คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการแพทย์แผนไทยในสถาบันการศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำนวน 160 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Independent Samples t-test, One-way ANOVA และ Multiple Linear Regression	Quantitative Research	ผลการศึกษา พบว่า ระดับความสำคัญของการตรวจสอบร่างกายใน และทุกค่า อยู่ในเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้อง



ตารางที่ 2.2 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
16. มธุมนต์ แดเทอร์เรนซ์ (2554)	การศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างรูปแบบภาวะ ผู้นำของผู้บริหารกับ ความผูกพันองค์กรของ พนักงานในองค์กร พหุ วัฒนธรรม ABC	ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความ ผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กร พหุวัฒนธรรม โดยทำการ ศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารในทุก ระดับขององค์กรคือผู้บริหาร ระดับ ต้นผู้บริหารระดับกลางผู้บริหาร ระดับสูงและพนักงานในองค์กร โดย สุ่มตัวอย่างแบบง่ายจำนวน 138 คน	Quantitative Research	สถานที่ และด้านแสง มีผลต่อความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของพนักงานในด้านคุณภาพของ งาน ปริมาณงาน เวลาและในด้านภาพรวม ส่วน ปัจจัยด้านอุณหภูมิและเสียง มีผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านคุณภาพ ของงาน เวลา และในด้านภาพรวม ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำนั้นมีและ ผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความผูกพันทั้งสามด้านคือด้านความเชื่อมั่น และคำนิยมขององค์กร ในความทุ่มเททำงาน ให้กับองค์กรและด้านความต้องการที่จะคงอยู่ ในองค์กรต่อไปอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำประชาธิปไตย ภาวะผู้นำ เชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนมีความ สัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรด้าน ความทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างมีนัยยะ สำคัญทางสถิติและแบบภาวะผู้นำแบบตาม



ตารางที่ 2.2 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
17. เกลิมพร ทองบุญชู (2013)	องค์กรแห่งความยั่งยืน จากฐานหลักเศรษฐกิจ พอเพียงและการ จัดการห่วงโซ่อุปทาน	ศึกษาระดับของการจัดการคุณภาพ ห่วงโซ่อุปทาน และหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงที่ ทำ ให้องค์กร ไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร โดยใช้ สูตรทาโร ยามาเน ใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย จำนวน 300 คน	Quantitative Research	สบายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพัน องค์กรของพนักงานในองค์กรพัฒนา ABC ผลการวิจัยพบว่า การจัดการคุณภาพห่วงโซ่อุปทาน ที่เน้นการวางแผน การดำเนินการควบคุมคุณภาพ การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและการแก้ไข ปรับปรุงคุณภาพ ส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติต่อความยั่งยืนขององค์กร ดังนั้นผู้บริหาร องค์กรควรจะทำให้ความสำคัญต่อหลักการดังกล่าว และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่มีหลักการทั้ง 5 คือความพอเพียง ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกัน ที่ดี การมีความรู้และการมีคุณธรรม ส่งผลเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติต่อความยั่งยืนขององค์กร ดังนั้นผู้บริหาร องค์กรควรจะทำให้ความสำคัญต่อ หลักการข้างต้น

ตารางที่ 2.3 เปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืนในแต่ละธุรกิจ ตามแนวคิด Honeybee

Leadership

Honeybee Element	Significant
1. Developing people	HEALTH, Kbank, TFood,ESM, Pharma
2. Labor relations	FAM, Hotel, TFood, FSMS, ESM, Pharma
3. Staff retention	FAM, HEALTH, Kbank, TFood, FSMS, ESM, Pharma
4. Succession planning	HEALTH, Hotel, ESM
5. Valuing Staff	MES, FAM, HEALTH, Kbank, Hotel, TFood, FSMS, ESM, Pharma
6. CEO and Top team	HEALTH, Hotel, TFood, ESM, Pharma
7. Ethics behavior	MES, FAM, HEALTH, Kbank, Hotel, TFood, FSMS, ESM, Pharma
8. Long-term perspective	MES, HEALTH, Kbank, Hotel, TFood, FSMS, ESM
9. Organizational change	MES, HEALTH, Kbank, Hotel, TFood, ESM, Pharma
10. Financial market independence	Kbank, TFood, FSMS
11. Responsibility for environment	MES, HEALTH, Kbank, Hotel, TFood
12. Social responsibility	MES, HEALTH, FSMS
13. Stakeholder consideration	FAM, HEALTH, Kbank, Hotel, TFood, ESM, Pharma
14. Strong and share vision	MES, HEALTH, Hotel, FSMS, ESM, Pharma
15. Decision-making	Kbank, Hotel, TFood, FSMS, ESM, Pharma
16. Self-managing	FAM, Kbank, TFood, Pharma
17. Team orientation	FAM, HEALTH, Kbank, TFood, FSMS, ESM
18. Knowledge sharing and retention	MES, HEALTH, Kbank, Hotel, TFood, FSMS, ESM, Pharma
19. Culture	MES, FAM, HEALTH, Kbank, Hotel, FSMS, ESM, Pharma
20. Trust	MES, FAM, Hotel, FSMS, ESM, Pharma
21. Innovation	MES, HEALTH, Kbank, TFood, FSMS, ESM, Pharma

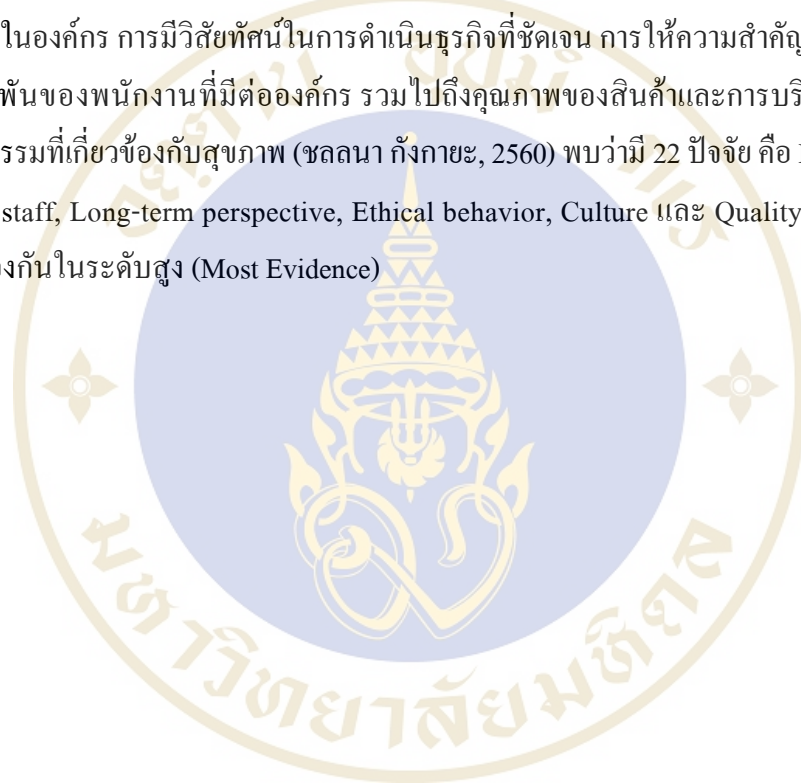
**ตารางที่ 2.3** เปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืนในแต่ละธุรกิจ ตามแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

Honeybee Element	Significant
22 Staff engagement	MES, FAM, Hotel, FSMS, ESM, Pharma
23. Quality	MES, FAM, HEALTH, Kbank, Hotel, TFood, FSMS, ESM, Pharma

Key: MES = Market Expansion Services, FAM = Family business, Tfood = Thai President Food, Ssmes = Thai SMEs, FSM = Performance Outcome in Thai SMEs, ESM = Employee satisfaction in Thai SMEs

จากการเปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืนในแต่ละธุรกิจ ตามแนวคิด Honeybee Leadership พบว่าผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ซึ่งวัดได้จากความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร ทั้งในเรื่องภาพลักษณ์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของคู่ค้า และผลประกอบการที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง พบว่ามีความสัมพันธ์กัน (Suriyankietkeaw, 2014) 5 ปัจจัย ในการจัดการก่อให้เกิดผลประกอบการที่ดีและทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ประกอบไปด้วย การให้ความสำคัญกับพนักงาน การมีมุมมองในการบริหารธุรกิจแบบมองการณ์ไกล การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การมีคุณภาพสินค้า และการบริการที่ดี และสุดท้ายคือ การมีนวัตกรรมหรือเทคโนโลยี ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการมีสถานภาพทางการเงินที่ดี และทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ หลักในการจัดการธุรกิจของบริษัทผลิตเบหมิ่งสำเร็จรูป Thai President Foods สอดคล้องกับหลักปฏิบัติจำนวน 18 ข้อ โดยในระดับ Most evidence มีจำนวน 13 ข้อคือ มีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจแบบมองการณ์ไกลไม่เน้นการทำผลกำไรในระยะสั้น มีนโยบายขยายกิจการอย่างระมัดระวังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น (Kantabutra, 2014) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ว่าเป็นความสัมพันธ์ที่แสดงออกถึงความเชื่อมโยงทั้งหมด ระหว่างพนักงานและองค์กร รวมไปถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ก็จะช่วยผลักดันให้มีความทุ่มเทในการทำงาน มีผลการปฏิบัติงานสูง มีการแนะนำบุคคลรอบข้างให้รู้จักกับองค์กร มีความต้องการทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุน การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และรักษาองค์ความรู้ไว้ นำไปสู่ความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของลูกค้า ช่วยเพิ่มพูน รักษา และเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า นำมาซึ่งยอดขายและผลประกอบการ กำไรที่มากขึ้นขององค์กรต่อไป

ขณะทำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืนในแต่ละธุรกิจ ตามแนวคิด Honeybee Leadership พบว่ามีความสัมพันธ์กัน 20 ปัจจัยอย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจของพนักงาน (Suriyankietkaew, 2016) ยกเว้นสภาวะการเงินของตลาด การบริหารจัดการตนเอง และการรับผิดชอบ ต่อสิ่งแวดล้อม โดย Valuing staff, Ethical behavior, Organization change, Strong and share vision, Culture, Quality มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และข้อปฏิบัติที่เป็นตัวนำความพึงพอใจของ พนักงานมากที่สุด คือ ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Staff engagement) ขณะที่ความสัมพันธ์ ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ (Stakeholder) มีความสอดคล้องกัน โดย หลักปฏิบัติที่มีอิทธิพลมากในการทำนายความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ คือ การรักษา พนักงานในองค์กร การมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน การให้ความสำคัญกับนวัตกรรม และ ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร รวมไปถึงคุณภาพของสินค้าและบริการ นอกจากนี้ ใน อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ (ชลลนา กังกายะ, 2560) พบว่ามี 22 ปัจจัย คือ Developing people, Valuing staff, Long-term perspective, Ethical behavior, Culture และ Quality ที่มีความสัมพันธ์ สอดคล้องกันในระดับสูง (Most Evidence)



### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

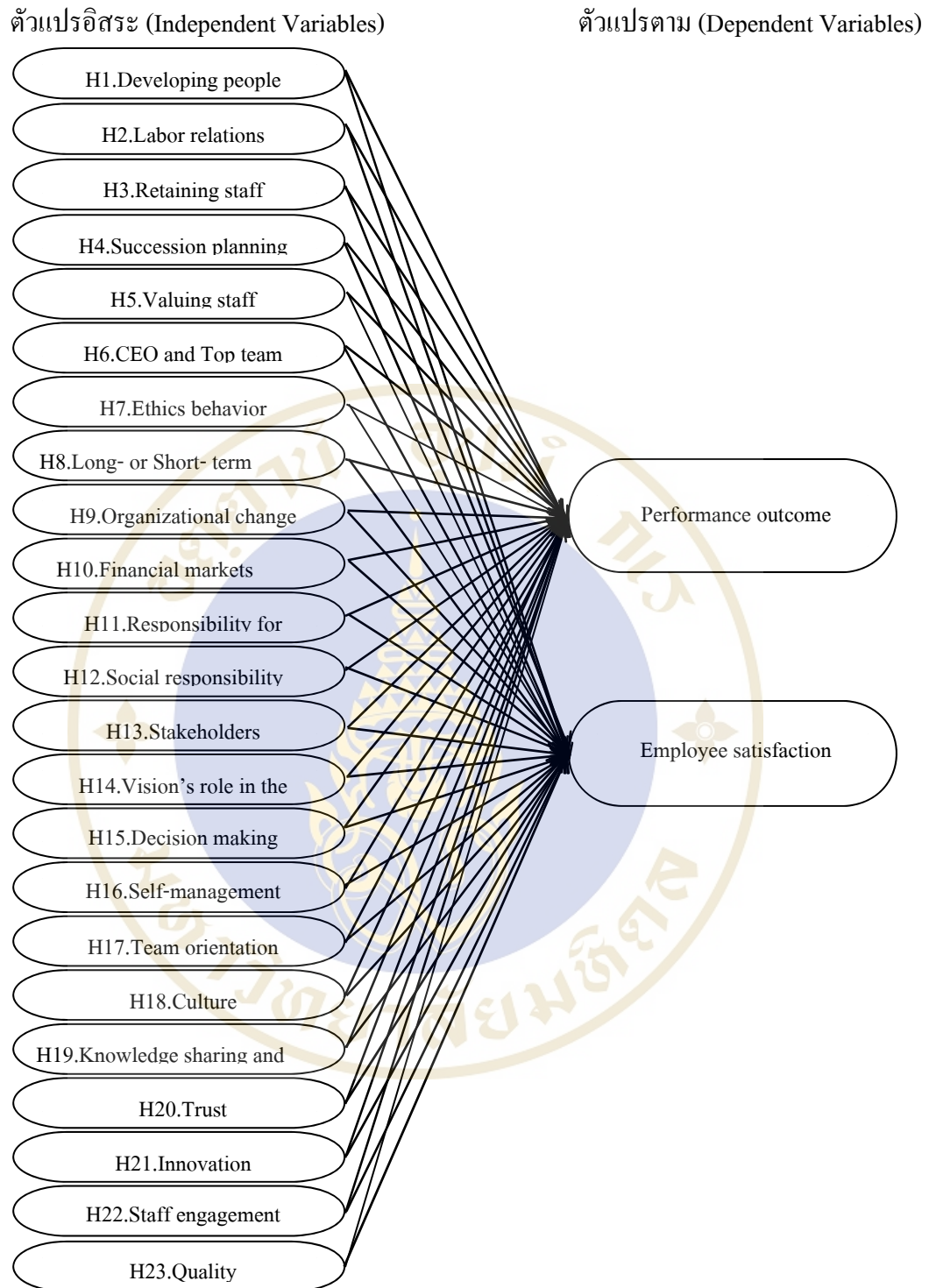
ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ห้องครัวอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เป็นการศึกษาวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative research) แบบวัดผลครั้งเดียว (One-shot Case Study) โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลผ่านการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง เพื่อให้การวิจัยตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยโดยมีขอบเขตและขั้นตอนตามรายละเอียดที่จะเสนอดังต่อไปนี้

1. กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา
2. ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
4. ระยะเวลาในการทำวิจัย
5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูล
8. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

### 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา

ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ มาใช้ในการศึกษาดังภาพ (Avery, 2011)





ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

### 3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) (Hair et al., 2010) โดยการศึกษาการวิจัยครั้งนี้มีแหล่งข้อมูลแยกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) รวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บตัวอย่างเองจากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายและเวชภัณฑ์ จำนวน 178 คน โดยเก็บรวบรวมตั้งแต่วันที่ 1 ถึง 20 กรกฎาคม 2561 โดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จากการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความทางวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

### 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษานี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานของบริษัท และผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วน ของจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 178 คน ซึ่งคำนวณ ขนาดของตัวอย่างตามสูตรกรณีทราบจำนวนประชากรแน่นอน โดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane', 1973 : 727-728) โดยการใช้ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 ที่สามารถยอมรับได้สามารถหาขนาดตัวอย่างสำหรับการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรจากสูตรดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของประชากร

e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

เมื่อแทนค่า จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{เมื่อ } n &= \frac{178}{1 + 178(0.05)^2} \\ n &= 123.18 \end{aligned}$$

### 3.4 ระยะเวลาในการทำวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการเก็บตัวอย่าง โดยการแจกแบบสอบถามออนไลน์ ใช้ระยะเวลาประมาณ 20 วัน ตั้งแต่วันที่ 1 ถึง 20 กรกฎาคม 2561

### 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวความคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) และแบบสอบถามของ ดร.สุภรภัฏ สุริยันเกียรติแก้ว (Suriyankietkaew, 2016) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กสไตเนอร์ (2010) มาประยุกต์ใช้ (ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์, 2560) รวมถึงการขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.สุภรภัฏ สุริยันเกียรติแก้ว โดยรายละเอียดในแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม รวม 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน จำนวน 7 ข้อ ซึ่งมีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ซึ่งเป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกเพียงคำตอบเดียว โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามกำหนด (Nominal scale) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เพศ สถานภาพ และตำแหน่งงาน ข้อมูลประเภทจัดลำดับ (Ordinal scale) ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือน จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 23 ด้านตามแนวคิด Honeybee Leadership รวมทั้งสิ้น 53 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) มี 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 คือ ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 2 คือ ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย

ระดับ 3 คือ ระดับความคิดเห็นเฉยๆ

ระดับ 4 คือ ระดับความคิดเห็นด้วย

ระดับ 5 คือ ระดับความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่ง

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

ระดับ 1 คือ ระดับความคิดเห็นแย่มาก

ระดับ 2 คือ ระดับความคิดเห็นแย่กว่า

ระดับ 3 คือ ระดับความคิดเห็นเหมือนกัน

ระดับ 4 คือ ระดับความคิดเห็นดีกว่า

ระดับ 5 คือ ระดับความคิดเห็นดีอย่างมาก

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

ระดับ 1 คือ ระดับความคิดเห็นไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง

ระดับ 2 คือ ระดับความคิดเห็นไม่พึงพอใจ

ระดับ 3 คือ ระดับความคิดเห็นเฉยๆ

ระดับ 4 คือ ระดับความคิดเห็นพึงพอใจ

ระดับ 5 คือ ระดับความคิดเห็นพึงพอใจอย่างยิ่ง

โดยประเภทของแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ถึง 5 มีลักษณะคำถามประกอบด้วยข้อความที่เป็นเชิงบวกและเชิงลบ เป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
1	น้อยที่สุด
2	น้อย
3	ปานกลาง
4	มาก
5	มากที่สุด

ส่วนการแปลผล (Interpretation) ของค่าเฉลี่ยในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นแต่ละช่วงชั้น ดังนี้ (พิมพา หิรัญกิตติ, 2552)

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

การแปลผลข้อมูลในส่วนที่ 2 ของชุดคำถามเพื่อถามความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร  
ตามแนวคิด Honeybee Leadership

ช่วงชั้น	คำอธิบายสำหรับการแปลผล
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	คือ ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	คือ ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	คือ ระดับความคิดเห็นเฉยๆ
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	คือ ระดับความคิดเห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	คือ ระดับความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลผลข้อมูลในส่วนที่ 3 ของชุดคำถามเพื่อถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จของ  
องค์กรที่รับรู้ได้

ช่วงชั้น	คำอธิบายสำหรับการแปลผล
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	คือ ระดับความคิดเห็นแย่มาก
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	คือ ระดับความคิดเห็นแย่กว่า
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	คือ ระดับความคิดเห็นเหมือนกัน
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	คือ ระดับความคิดเห็นดีกว่า
ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	คือ ระดับความคิดเห็นดีมาก

การแปลผลข้อมูลในส่วนที่ 4 ของชุดคำถามเพื่อถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจ  
ของพนักงาน

ช่วงชั้น	คำอธิบายสำหรับการแปลผล
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	คือ ระดับความคิดเห็นไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	คือ ระดับความคิดเห็นไม่พึงพอใจ
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	คือ ระดับความคิดเห็นเฉยๆ
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	คือ ระดับความคิดเห็นพึงพอใจ
ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	คือ ระดับความคิดเห็นพึงพอใจอย่างยิ่ง



### 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ตามแนวคิด Honeybee Leadership เพื่อนำมาวิเคราะห์ และเพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมการเก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามภาคผนวก ก และนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistics Package for the Social Sciences: SPSS

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จากการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความทางวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เมื่อได้ข้อมูลมาจากแบบสอบถามได้นำมาลงรหัสในส่วนของแบบสอบถามและบันทึกข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูป SPSS จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ตามลักษณะของตัวแปรต่างๆ และแปรผลวิเคราะห์ ข้อมูลควบคู่กับการวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถาม

### 3.8 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจัดทำวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลมาตรวจทานแล้วลงรหัสในแบบสอบถาม จากนั้น นำมาดำเนินการแปลงข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Statistics Package for the Social Sciences: SPSS โดยใช้วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติดังนี้

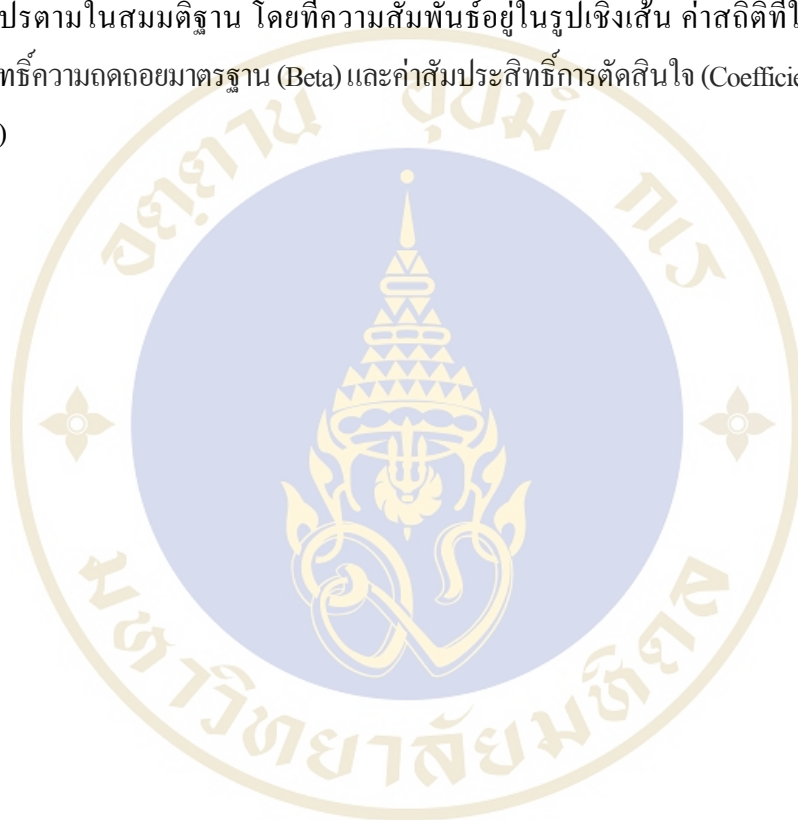
1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)

2. ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard Deviation) ของข้อมูลทั้ง 23 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ส่งผลต่อการรับรู้ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงาน

3. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามตัวแปรอิสระทั้ง 23 ตัว ในกลุ่มตัวอย่างจริง 136 คน โดยการใช้ค่า Cronbach's Alpha > 0.7 (Corrected-Item Total Correlation > 0.3)

4. การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlations)

5. การทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยเทคนิควิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในสมมติฐาน โดยที่ความสัมพันธ์อยู่ในรูปเชิงเส้น ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Beta) และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination: R square)



## บทที่ 4 ผลการวิจัย

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ ตามแนวคิด Honeybee leadership โดยการใช้แบบสอบถามจำนวน 136 ชุด ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้นำมาประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลได้ทำตามลำดับดังนี้

### 4.1 ด้านประชากรศาสตร์

**ตารางที่ 4.1** แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หญิง	98	72.1
ชาย	38	27.9
<b>รวม</b>	<b>136</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็นเพศหญิงจำนวนร้อยละ 72.1 และเพศชาย จำนวนร้อยละ 27.9

**ตารางที่ 4.2** แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
25-34 ปี	59	43.4
35-44 ปี	57	41.9
45-54 ปี	16	11.8
มากกว่า 55 ปี	4	2.9
<b>รวม</b>	<b>136</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ช่วงอายุ 25-34 ปี คิดเป็นจำนวนร้อยละ 43.4 ช่วงอายุ 35-44 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.9 ช่วงอายุ 45-54 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.8 และช่วงอายุมากกว่า 55 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.9

**ตารางที่ 4.3** แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	82	60.3
สมรส	50	36.8
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	4	2.9
<b>รวม</b>	<b>136</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นโสด คิดเป็นร้อยละ 60.3 สมรส คิดเป็นร้อยละ 36.8 หย่าร้าง/แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 2.9

**ตารางที่ 4.4** แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษา

การศึกษาสูงสุด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าอนุปริญญา	1	0.7
ปริญญาตรี	107	78.7
ปริญญาโท	24	17.7
ปริญญาเอก	4	2.9
<b>รวม</b>	<b>136</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 78.7 รองมาเป็นระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 17.7 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 2.9 ส่วนต่ำกว่าอนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 0.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนปีในการทำงาน

จำนวนปีที่ทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	9	6.6
1 – 3 ปี	60	44.1
4 – 6 ปี	36	26.5
7 – 10 ปี	25	18.4
มากกว่า 10 ปี	6	4.4
<b>รวม</b>	<b>136</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าระยะเวลาจำนวนปีในการทำงานส่วนใหญ่อยู่ที่ 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.1 รองลงมาจำนวนปีในการทำงาน 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.5 ถัดมา 7-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.4 ส่วนอายุงานน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.6 และสุดท้าย มากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง	2	1.5
ผู้จัดการ	24	17.6
พนักงานฝ่ายสนับสนุน	20	14.7
พนักงานฝ่ายขาย	90	66.2
<b>รวม</b>	<b>136</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าตำแหน่งงานผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ผู้บริหารระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 1.5 ผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 17.6 พนักงานฝ่ายสนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 14.7 พนักงานฝ่ายขาย คิดเป็นร้อยละ 66.2



ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้

รายได้	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 20,000 บาท	1	0.7
20,001-30,000 บาท	8	5.9
30,001-40,000 บาท	13	9.6
40,001-50,000 บาท	17	12.5
50,001-60,000 บาท	28	20.6
มากกว่า 60,001 บาท	69	50.7
<b>รวม</b>	<b>136</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า ช่วงรายได้ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้สูงกว่า 60,001 บาท คิดเป็นร้อยละ 50.7 รองลงมามีรายได้ 50,001-60,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.6 รายได้ที่ 40,001 - 50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 12.5 ระดับรายได้ที่ 30,001 - 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.6 ระดับรายได้ 20,001 - 30,000 คิดเป็นร้อยละ 5.9 และระดับรายได้น้อยกว่า 20,000 คิดเป็นร้อยละ 0.7

#### 4.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความในแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. พนักงานในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.48	0.913	มาก
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหา ขอบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะไม่ใช่สิ่งแรกที่ถูกตัดออก	2.58	0.766	น้อย
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.21</b>	<b>0.595</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.21 โดยพนักงานในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.48 รองลงมาคือในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหางบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะไม่ใช่สิ่งแรกที่ถูกตัดออกอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยคือ 2.58

**ตารางที่ 4.9** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations)

ปัจจัยด้านแรงงานสัมพันธ์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
3. ท่านได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน (ในแผนก) เป็นอย่างดี	4.00	0.927	มาก
4. ท่านได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน (นอกแผนก) เป็นอย่างดี	3.73	0.882	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.86</b>	<b>0.820</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีแรงงานสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.86 โดยพนักงานในองค์กรได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน (ในแผนก) เป็นอย่างดีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 4.00 รองลงมาคือได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน (นอกแผนก) เป็นอย่างดีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.73

**ตารางที่ 4.10** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	3.64	0.849	มาก
6. ผู้บริหารเลือกที่จะไม่ปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น	3.15	0.985	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.39</b>	<b>0.700</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.39 โดยพนักงานในองค์กรถูกเลิกจ้าง ผู้บริหารมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้างอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.64 รองลงมาคือผู้บริหารเลือกที่จะไม่ปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.15

**ตารางที่ 4.11** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอด (Succession Plan)

ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
7. องค์กรของท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงาน	3.68	0.900	มาก
8. ตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรนี้ มักจะถูกสรรหามาจากบุคคลภายใน	3.03	1.003	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.36</b>	<b>0.745</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการวางแผนการสืบทอด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.36 โดยองค์กรให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.68 รองลงมาคือตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรนี้ มักจะถูกสรรหามาจากบุคคลภายในอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.03

**ตารางที่ 4.12** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)

ปัจจัยการให้คุณค่ากับพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
9. ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา	3.75	0.767	มาก
10. ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น	3.51	0.852	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.63</b>	<b>0.743</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการให้คุณค่ากับพนักงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.63 โดยองค์กรมีผู้บริหาร/หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.75 รองลงมาคือผู้บริหาร/หัวหน้างาน ให้ความสำคัญในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.51

**ตารางที่ 4.13** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านซีอีโอและทีมผู้บริหาร (CEO Top Team)

ปัจจัยด้านซีอีโอและทีมผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว	3.65	0.978	มาก
12. ในองค์กรนี้ ไม่ใช่ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว ที่เป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ แต่มีคณะบริหารด้วย	3.43	0.933	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.54</b>	<b>0.763</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีซีอีโอและทีมผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.54 โดยหากมีการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียวอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.65 รองลงมาคือไม่ใช่ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว ที่เป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ แต่มีคณะบริหารด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.43

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics)

ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
13. องค์กรดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม/มีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) อย่างเสมอด้านเสมอปลาย	3.90	0.846	มาก
14. องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม/หลักจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้	3.92	0.780	มาก
15. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่า เราต้องดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม/จรรยาบรรณ (Code of Conduct) เสมอทุกสถานการณ์	3.88	0.811	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.90</b>	<b>0.730</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีพฤติกรรมทางจริยธรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.90 โดยองค์กรมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม/หลักจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.92 รองลงมาคือองค์กรดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม/มีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) อย่างเสมอด้านเสมอปลายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.90 และพนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่า เราต้องดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม/จรรยาบรรณ (Code of Conduct) เสมอทุกสถานการณ์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.88

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านมุมมองระยะสั้นหรือยาว (Long-term Perspective)

ปัจจัยด้านมุมมองระยะสั้นหรือยาว	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
16. การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก	3.75	0.859	มาก
17. โดยปกติผู้บริหารจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ในระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยี การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ	3.54	0.816	มาก



**ตารางที่ 4.15** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านมุมมองระยะสั้นหรือยาว (Long-term Perspective) (ต่อ)

ปัจจัยด้านมุมมองระยะสั้นหรือยาว	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
18. บุคลากรในองค์กรคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	3.63	0.876	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.64</b>	<b>0.749</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีมุมมองระยะสั้นหรือยาว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.64 โดยหากมีการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลักอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.75 รองลงมาคือบุคลากรในองค์กรคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาวอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.63 และโดยปกติผู้บริหารจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ในระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยี การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.54

**ตารางที่ 4.16** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Change)

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้	3.38	0.973	ปานกลาง
20. ผู้บริหารได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่า วิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่	3.54	0.729	มาก
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง จัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	3.74	0.782	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.55</b>	<b>0.684</b>	<b>มาก</b>



จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.55 โดยเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง จัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.74 รองลงมาคือผู้บริหารได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่า วิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.54 และเมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.38

**ตารางที่ 4.17** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านสถานภาพทางการเงิน (Financial Market)

ปัจจัยด้านสถานภาพทางการเงิน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
22. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้วานักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	3.06	0.814	ปานกลาง
23. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่า องค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องเผชิญกับ ปัญหาทางการเงิน	2.88	0.914	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.97</b>	<b>0.456</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีสถานภาพทางการเงิน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 2.97 โดยองค์กรมีผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้วานักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.06 รองลงมาคือผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่า องค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาทางการเงินอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 2.88

**ตารางที่ 4.18** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
24. องค์กรของท่าน มีการจัดการรณรงค์เพื่อส่งเสริมการประหยัดพลังงานและทรัพยากร	3.88	0.731	มาก
25. องค์กรของท่าน สนับสนุนให้ประหยัดพลังงาน	2.28	0.849	น้อย
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.08</b>	<b>0.400</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.08 โดยองค์กรมีการจัดการรณรงค์เพื่อส่งเสริมการประหยัดพลังงานและทรัพยากรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.88 รองลงมาคือองค์กรสนับสนุนให้ประหยัดพลังงานอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยคือ 2.28

**ตารางที่ 4.19** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
26. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	3.71	0.761	มาก
27. องค์กรของท่าน ได้จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง กับ ความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ CSR	3.99	0.789	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.85</b>	<b>0.687</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.85 โดยองค์กรได้จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง กับ ความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ CSR อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.99 รองลงมาคือองค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.71

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

ปัจจัยด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆ ด้วย เช่น พนักงาน ผู้ร่วมธุรกิจ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)	3.68	0.805	มาก
29. ผู้บริหารให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)	3.59	0.784	มาก
30. องค์กรของท่านเลือกคู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) จากความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับองค์กร	2.68	0.926	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.32</b>	<b>0.526</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.32 โดยนอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆ ด้วย เช่น พนักงาน ผู้ร่วมธุรกิจ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.68 รองลงมาคือผู้บริหารให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.59 และองค์กรเลือกคู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) จากความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 2.68

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ (Strong and share vision)

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
31. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่า การทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	3.35	0.881	ปานกลาง
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงาน	3.62	0.835	มาก

**ตารางที่ 4.21** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ (Strong and share vision) (ต่อ)

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
33. องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น	3.65	0.754	มาก
34.ฉันแน่ใจว่า วิสัยทัศน์ เพื่ออนาคตขององค์กร	3.08	1.089	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.42</b>	<b>0.526</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ทางธุรกิจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.42 โดยองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.65 รองลงมาคือวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.62 โดยมีผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่า การทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.35 และฉันแน่ใจว่า วิสัยทัศน์ เพื่ออนาคตขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.08

**ตารางที่ 4.22** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-making)

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
35. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานได้แจ้งในการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหาร	3.18	0.968	ปานกลาง
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารมักจะตัดสินใจโดยมติดจากเสียงส่วนใหญ่	3.27	0.992	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.23</b>	<b>0.839</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการตัดสินใจ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.23 โดยเมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารมักจะตัดสินใจโดยมติ จากเสียงส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.27 รองลงมาคือองค์กรสนับสนุนให้พนักงาน ได้แจ้งในการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.18

**ตารางที่ 4.23** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการตนเอง (Self-managing)

ปัจจัยด้านการจัดการตนเอง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
37. ท่านได้รับอำนาจในการบริหารงานในความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างเต็มที่	3.66	0.781	มาก
38. หัวหน้างานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานรวมทั้งวิธีการทำงาน และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงาน	2.57	0.883	น้อย
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.12</b>	<b>0.381</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการจัดการตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.12 โดยพนักงานได้รับอำนาจในการบริหารงานในความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างเต็มที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.66 รองลงมาคือหัวหน้างานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานรวมทั้งวิธีการทำงาน และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยคือ 2.57

**ตารางที่ 4.24** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสำคัญของทีมงาน (Team orientation)

ปัจจัยด้านความสำคัญของทีมงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
39. องค์กรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	3.64	0.795	มาก
40. ทุกคนทำงานร่วมกัน เป็นทีมได้ดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	3.56	0.814	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.60</b>	<b>0.755</b>	<b>มาก</b>



จากตารางที่ 4.24 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีความสำคัญของทีมงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.60 โดยองค์กรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็งอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.64 รองลงมาคือทุกคนทำงานร่วมกัน เป็นทีมได้ดีในทุกระดับชั้นขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.56

**ตารางที่ 4.25** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
41. การรักษาสัญญา ทุ่มเทด้วยใจ ความจริงใจในหน้าที่ ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และคิดอย่างเจ้าของกิจการ คือค่านิยมที่นำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานทุกคนปฏิบัติ	3.46	0.918	มาก
42. แนวทางในการทำงานตามหลักค่านิยมขององค์กร สามารถผูกรวมจิตใจของพนักงานเข้าด้วยกัน	3.37	0.901	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.41</b>	<b>0.825</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.25 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.41 โดยการรักษาสัญญา ทุ่มเทด้วยใจ ความจริงใจในหน้าที่ ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และคิดอย่างเจ้าของกิจการ คือค่านิยมที่นำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานทุกคนปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.46 รองลงมาคือแนวทางในการทำงานตามหลักค่านิยมขององค์กร สามารถผูกรวมจิตใจของพนักงานเข้าด้วยกันอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.37



**ตารางที่ 4.26** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปัน/เก็บรักษา  
ความรู้ (Knowledge sharing and retention)

ปัจจัยด้านการแบ่งปัน/เก็บรักษาความรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
43. องค์กรขอให้พนักงานพบปะกันพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน	3.43	0.849	มาก
44. องค์กรเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.51	0.798	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.47</b>	<b>0.728</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.26 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการแบ่งปัน/เก็บรักษาความรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.47 โดยองค์กรเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.51 รองลงมาคือองค์กรขอให้พนักงานพบปะกันพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.43

**ตารางที่ 4.27** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
45. ในองค์กรเราสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้	3.22	0.916	ปานกลาง
46. พนักงานทุกคนในองค์กรปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	3.47	0.798	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.35</b>	<b>0.781</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.27 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีความไว้วางใจ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.35 โดยพนักงานทุกคนในองค์กรปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.47 รองลงมาคือในองค์กรเราสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.22

**ตารางที่ 4.28** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)

ปัจจัยด้านนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
47. พนักงานทุกคนในองค์กรสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	3.42	0.785	มาก
48. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.51	0.798	มาก
49. องค์กรยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	3.24	0.791	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.39</b>	<b>0.654</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.28 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.39 โดยองค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.51 รองลงมาคือพนักงานทุกคนในองค์กรสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.42 และองค์กรยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลวอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.24

**ตารางที่ 4.29** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement)

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
50. ฉันภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นๆ ว่าฉันทำงานให้กับบริษัทนี้	3.89	0.795	มาก
51. พนักงานทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร	3.70	0.773	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.79</b>	<b>0.719</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.29 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีส่วนร่วมของพนักงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.79 โดยภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นๆ ว่าฉันทำงานให้กับบริษัทนี้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.89 รองลงมาคือพนักงานทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.70

**ตารางที่ 4.30** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)

ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
52. การให้บริการที่มีคุณภาพเป็นสิ่งที่องค์กรภาคภูมิใจ	3.85	0.769	มาก
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	3.78	0.767	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.81</b>	<b>0.733</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.30 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีคุณภาพของงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.81 โดยการให้บริการที่มีคุณภาพเป็นสิ่งที่องค์กรภาคภูมิใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.85 รองลงมาคือการพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการเพื่อผลกำไรที่มากขึ้นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.78

**ตารางที่ 4.31** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance outcome)

ปัจจัยด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านจะเปรียบเทียบตราชี้ห้อยและภาพลักษณ์ (แบรนด์) บริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร	3.76	0.828	มาก
2. ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร	3.70	0.753	มาก
3. ท่านจะเปรียบเทียบอัตราการเติบโตของบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร	3.88	0.735	มาก

**ตารางที่ 4.31** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance outcome) (ต่อ)

ปัจจัยด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
4. ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้า/ซัพพลายเออร์ ต่อบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร	3.65	0.650	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.75</b>	<b>0.570</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.31 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.75 โดยการเปรียบเทียบอัตราการเติบโตของบริษัทกับบริษัทคู่แข่งอย่างไรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.88 รองลงมาคือการเปรียบเทียบตราயี่ห้อและภาพลักษณ์ (แบรนด์) บริษัทกับบริษัทคู่แข่งอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.76 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริษัทกับบริษัทคู่แข่งอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.70 และเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้า/ซัพพลายเออร์ ต่อบริษัทกับบริษัทคู่แข่งอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.65

**ตารางที่ 4.32** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความพึงพอใจ (Satisfaction)

ปัจจัยด้านความพึงพอใจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. โดยรวมๆ ท่านมีความพึงพอใจกับหัวหน้างานมากน้อยเพียงใด	3.96	0.631	มาก
2. ท่านมีความพึงพอใจกับทีม/เพื่อนร่วมงาน (ในแผนก) ในบริษัทนี้ในระดับใด	3.99	0.715	มาก
3. ท่านมีความพึงพอใจกับทีม/เพื่อนร่วมงาน (นอกแผนก) ในบริษัทนี้ในระดับใด	3.82	0.719	มาก
4. ท่านคิดว่า หัวหน้างาน มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.80	0.778	มาก
5. โดยรวมๆ ท่านมีความพึงพอใจกับบริษัทนี้มากน้อยเพียงใด	3.91	0.683	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.89</b>	<b>0.532</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.32 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นด้านความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.89 โดยความพึงพอใจกับทีม/ เพื่อนร่วมงาน (ในแผนก) ในบริษัทนี้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.99 รองลงมาคือโดยรวมๆ มีความพึงพอใจกับหัวหน้างานน้อยเพียงใดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.96 ความพึงพอใจกับบริษัทนี้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.91 และเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของคู่ค้า/ซัพพลายเออร์ ต่อบริษัทกับบริษัทคู่แข่งอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.65 ความพึงพอใจกับทีม/ เพื่อนร่วมงาน (นอกแผนก) ในบริษัทนี้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.82 และคิดว่าหัวหน้างาน มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.80

#### 4.3 การทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของข้อความต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรว่า มีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะคงข้อความนั้นๆ ไว้หรือตัดออก ซึ่งผลการทดสอบแบบสอบถามปรากฏว่า แบบสอบถามมีค่า Alpha ดังนี้

ตารางที่ 4.33 แสดงค่า Cronbach's Alpha

No	Honeybee Element	Cronbach's Alpha
1	Developing people	-0.005
2	Labor relation	0.783
3	Staff retention	0.275
4	Succession planning	0.364
5	Valuing staff	0.811
6	CEO and Top team	0.431
7	Ethics Behavior	0.880
8	Long-term perspective	0.856
9	Organizational change	0.756
10	Financial market independence	-1.601
11	Responsibility for environment	-1.922



ตารางที่ 4.33 แสดงค่า Cronbach's Alpha (ต่อ)

No	Honeybee Element	Cronbach's Alpha
12	Social responsibility	0.728
13	Stakeholder consideration	0.225
14	Strong and share vision	0.497
15	Decision-making	0.634
16	Self-managing	-2.784
17	Team orientation	0.863
18	Culture	0.785
19	Knowledge sharing and retention	0.720
20	Trust	0.789
21	Innovation	0.767
22	Staff engagement	0.810
23	Quality	0.902

จากตารางที่ 4.33 ที่ทดสอบหาค่า Cronbach's alpha (ครอนบาชอัลฟา) เป็นการหาค่า “สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น” (Coefficient of reliability) โดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ 0.7 ขึ้นไป ค่าที่สูงยิ่งมีความน่าเชื่อถือมาก (กันหลง, 2555) พบว่าตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 0.7 มีจำนวน 13 ตัวแปร คือ ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relation) การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing people) การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว (Long term perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร (Knowledge sharing and retention) ความไว้วางใจแก่พนักงาน (Trust) นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ (Staff Engagement) คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality) ส่วนผลการคำนวณได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่คลบ อาจเกิดจากตัวแปรมีความคลาดเคลื่อนมากทำให้ค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) มีค่าที่คลบและสุดท้ายอาจจะเป็นในกรณีของความแปรปรวนร่วมระหว่างข้อสอบมีค่าที่คลบจริง ดังนั้นตัวแปรนั้นก็ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้เนื่องจากคำถามแต่ละข้อ ไม่ได้วัดในสิ่งเดียวกัน (ปิยะ พิมลสิทธิ์, 2544)





การทดสอบสมมติฐานหาความสัมพันธ์ของปัจจัย 13 ข้อตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ ผู้วิจัยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของ เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน หรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด





ตารางที่ 4.34 แสดงค่า Correlations ผลดำเนินการขององค์กรที่รับรู้ได้ (ต่อ)

		Correlations													
		PM	LR	VS	EB	LP	OC	SR	TO	KR	CU	TR	IN	SE	QU
Social responsibility (SR)	Pearson Correlation	.294**	.377**	.392**	.613**	.260**	.232**								
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.002	.006								
	N	136	136	136	136	136	136								
Team orientation (TO)	Pearson Correlation	.487**	.459**	.534**	.501**	.518**	.422**	.390**							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000							
	N	136	136	136	136	136	136	136							
Knowledge sharing and retention (KR)	Pearson Correlation	.432**	.389**	.381**	.519**	.397**	.463**	.493**	.515**						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000						
	N	136	136	136	136	136	136	136	136						
Culture (CU)	Pearson Correlation	.531**	.368**	.578**	.524**	.559**	.526**	.413**	.734**	.531**					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000					
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136					
Trust (TR)	Pearson Correlation	.390**	.210*	.485**	.425**	.563**	.473**	.280**	.737**	.555**	.732**				
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000				
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136				
Innovation (IN)	Pearson Correlation	.501**	.452**	.536**	.532**	.563**	.521**	.506**	.527**	.665**	.755**	.579**			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136			

ตารางที่ 4.34 แสดงค่า Correlations ผลลัพธ์เรียงขององค์กรที่รับรู้ได้ (ต่อ)

		Correlations													
		PM	LR	VS	EB	LP	OC	SR	TO	KR	CU	TR	IN	SE	QU
Staff engagement (SE)	Pearson Correlation	.475**	.468**	.533**	.494**	.538**	.536**	.486**	.659**	.574**	.647**	.603**	.671**		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136		
Quality (QU)	Pearson Correlation	.406**	.299**	.464**	.541**	.566**	.461**	.391**	.523**	.637**	.567**	.606**	.644**	.563**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	

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

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

จากตารางที่ 4.34 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่าง 13 ปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ ด้วยสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ไม่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

$H_1$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

จากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียด ดังนี้

ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relation) ค่า Sig. (2-tailed) เท่า กับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relation) มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.247 กล่าวคือ ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relation) เพิ่มขึ้นจะทำให้ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

การให้คุณค่าของพนักงาน (Valuing people) ค่า Sig. (2-tailed) เท่า กับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การให้คุณค่าของพนักงาน (Valuing Staff) มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.366 กล่าวคือ การให้คุณค่าของพนักงาน (Valuing Staff) เพิ่มขึ้นจะทำให้ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การมีหลักจริยธรรมและบรรณานิกาลในองค์กร (Ethics behavior) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การมีหลักจริยธรรมและบรรณานิกาลในองค์กร (Ethics behavior) มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.369 กล่าวคือ การมีหลักจริยธรรมและบรรณานิกาลในองค์กร (Ethics behavior) เพิ่มขึ้นจะทำให้ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง



การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective) มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.354 กล่าวคือ การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective) เพิ่มขึ้นจะทำให้ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.453 กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) เพิ่มขึ้นจะทำให้ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.294 กล่าวคือ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) เพิ่มขึ้นจะทำให้ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.487 กล่าวคือ การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) เพิ่มขึ้นจะทำให้ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H<sub>0</sub>) และยอมรับสมมติฐานรอง (H<sub>1</sub>) หมายความว่า การมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.531 กล่าวคือ การมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เพิ่มขึ้นจะทำให้ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับสูง

การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร (Knowledge retention and sharing) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H<sub>0</sub>) และยอมรับสมมติฐานรอง (H<sub>1</sub>) หมายความว่า การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร (Knowledge retention and sharing) มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.432 กล่าวคือ การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร (Knowledge retention and sharing) เพิ่มขึ้นจะทำให้ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

ความไว้วางใจในพนักงาน (Trust) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H<sub>0</sub>) และยอมรับสมมติฐานรอง (H<sub>1</sub>) หมายความว่า ความไว้วางใจในพนักงาน (Trust) มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.390 กล่าวคือ ความไว้วางใจในพนักงาน (Trust) เพิ่มขึ้นจะทำให้ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H<sub>0</sub>) และยอมรับสมมติฐานรอง (H<sub>1</sub>) หมายความว่า นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.501 กล่าวคือ นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) เพิ่มขึ้นจะทำให้ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับสูง

พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ (Staff engagement) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H<sub>0</sub>) และยอมรับสมมติฐานรอง (H<sub>1</sub>) หมายความว่า พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ (Staff engagement) มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้อง

กับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.475 กล่าวคือ พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ (Staff engagement) เพิ่มขึ้นจะทำให้ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่าคุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality) มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.406 กล่าวคือ คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality) เพิ่มขึ้นจะทำให้ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง





ตารางที่ 4.35 แสดงค่า Correlations ความพึงพอใจของพนักงาน (ต่อ)

		Correlations													
		SF	LR	VS	EB	LP	OC	SR	TO	KR	CU	TR	IN	SE	QU
Social responsibility (SR)	Pearson Correlation	.274**	.377**	.392**	.613**	.260**	.232**								
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.002	.006								
	N	136	136	136	136	136	136								
Team orientation (TO)	Pearson Correlation	.419**	.459**	.534**	.501**	.518**	.422**	.390**							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000							
	N	136	136	136	136	136	136	136							
Knowledge sharing and retention (KR)	Pearson Correlation	.328**	.389**	.381**	.519**	.397**	.463**	.493**	.515**						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000						
	N	136	136	136	136	136	136	136	136						
Culture (CU)	Pearson Correlation	.434**	.368**	.578**	.524**	.559**	.526**	.413**	.734**	.531**					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000					
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136					
Trust (TR)	Pearson Correlation	.341**	.210*	.485**	.425**	.563**	.473**	.280**	.737**	.555**	.732**				
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000				
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136				
Innovation (IN)	Pearson Correlation	.376**	.452**	.536**	.532**	.563**	.521**	.506**	.527**	.665**	.755**	.579**			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136			

ตารางที่ 4.35 แสดงค่า Correlations ความพึงพอใจของพนักงาน (ต่อ)

		Correlations													
		SF	LR	VS	EB	LP	OC	SR	TO	KR	CU	TR	IN	SE	QU
Staff engagement (SE)	Pearson Correlation	.351**	.468**	.533**	.494**	.538**	.536**	.486**	.659**	.574**	.647**	.603**	.671**		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	
Quality (QU)	Pearson Correlation	.212*	.299**	.464**	.541**	.566**	.461**	.391**	.523**	.637**	.567**	.606**	.644**	.563**	
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	

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

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



จากตารางที่ 4.35 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่าง 13 ปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ ด้วยสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

$H_1$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

จากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียด ดังนี้

ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relation) ค่า Sig. (2-tailed) เท่า กับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relation) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.259 กล่าวคือ ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relation) เพิ่มขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

การให้คุณค่าของพนักงาน (Valuing people) ค่า Sig. (2-tailed) เท่า กับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การให้คุณค่าของพนักงาน (Valuing Staff) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.359 กล่าวคือ การให้คุณค่าของพนักงาน (Valuing Staff) เพิ่มขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การมีหลักจริยธรรมและบรรณานิกาลในองค์กร (Ethics behavior) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การมีหลักจริยธรรมและบรรณานิกาลในองค์กร (Ethics behavior) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.226 กล่าวคือ การมีหลักจริยธรรมและบรรณานิกาลในองค์กร (Ethics behavior) เพิ่มขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.015 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.208 กล่าวคือ การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective) เพิ่มขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.320 กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) เพิ่มขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.274 กล่าวคือ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) เพิ่มขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.419 กล่าวคือ การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) เพิ่มขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร (Knowledge retention and sharing) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร (Knowledge retention and sharing) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.328 กล่าวคือ การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร (Knowledge retention and sharing) เพิ่มขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.434 กล่าวคือ การมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เพิ่มขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

ความไว้วางใจในพนักงาน (Trust) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ความไว้วางใจในพนักงาน (Trust) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.341 กล่าวคือ ความไว้วางใจในพนักงาน (Trust) เพิ่มขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.376 กล่าวคือ นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) เพิ่มขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ (Staff engagement) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ (Staff engagement) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับ

สมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.351 กล่าวคือ พนักงานมีส่วนร่วมกับการองค์กรธุรกิจ (Staff engagement) เพิ่มขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.013 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่าคุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.212 กล่าวคือ คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality) เพิ่มขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

การวิเคราะห์สมการพหุคูณ โดยการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบหาปัจจัย 13 ข้อตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

**ตารางที่ 4.36** แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0	1	.624 <sup>a</sup>	.389	.46875
a. Predictors: (Constant), Quality, Labor relation, Social responsibility, Organizational change, Valuing staff, Team orientation, Knowledge sharing and retention, Ethics behavior, Staff engagement, Innovation, Long-Term perspective, Trust, Culture				

จากตารางที่ 4.36 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ มี 13 ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relation) การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing people) การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว (Long term perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร (Knowledge sharing and retention) ความไว้วางใจแก่พนักงาน



(Trust) นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ (Staff Engagement) คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality) โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ร้อยละ 32.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.37** แสดง Multi-regression ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.783	.310		5.756	.000
	Labor relation (LR)	-.071	.065	-.103	-1.097	.275
	Valuing staff (VS)	.014	.074	.018	.190	.850
	Ethics behavior (EB)	.024	.084	.031	.286	.775
	Long-Term perspective (LP)	-.108	.093	-.142	-1.160	.248
	Organizational change (OC)	.215	.092	.259	2.347	.021
	Social responsibility (SR)	-.029	.082	-.035	-.352	.725
	Team orientation (TO)	.234	.102	.310	2.296	.023
	Culture (CU)	.131	.102	.190	1.287	.200
	Knowledge sharing and retention (KR)	.062	.090	.079	.687	.493
	Trust (TR)	-.169	.097	-.232	-1.740	.084
	Innovation (IN)	.154	.124	.177	1.244	.216
	Staff engagement (SE)	.056	.093	.071	.608	.544
	Quality (QU)	.041	.086	.053	.480	.632

a. Dependent Variable: Performance

จากตารางที่ 4.37 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ ด้วยสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

$H_1$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

จากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ มี 2 ปัจจัย คือ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) ค่า Sig. เท่ากับ 0.021 และค่า  $\beta$  เท่ากับ 0.259 กล่าวคือ ถ้าการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นตาม 0.259 หน่วย และการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.023 และค่า  $\beta$  เท่ากับ 0.310 กล่าวคือ ถ้าการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นตาม 0.310 หน่วย

**ตารางที่ 4.38** แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0 1	.541 <sup>a</sup>	.293	.217	.47063
a. Predictors: (Constant), Quality, Labor relation, Social responsibility, Organizational change, Valuing staff, Team orientation, Knowledge sharing and retention, Ethics behavior, Staff engagement, Innovation, Long-Term perspective, Trust, Culture				

จากตารางที่ 4.38 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ มี 13 ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relation) การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing people) การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว (Long term perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร (Knowledge sharing and retention) ความไว้วางใจแก่พนักงาน (Trust) นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ (Staff Engagement) คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality) โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้ร้อยละ 21.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



**ตารางที่ 4.39** แสดง Multi-regression ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.380	.311		7.652	.000
	Labor relation (LR)	.039	.065	.060	.593	.555
	Valuing staff (VS)	.125	.074	.175	1.691	.093
	Ethics behavior (EB)	-.105	.085	-.144	-1.243	.216
	Long-Term perspective (LP)	-.172	.093	-.242	-1.843	.068
	Organizational change (OC)	.200	.092	.258	2.175	.032
	Social responsibility (SR)	.082	.083	.106	.993	.322
	Team orientation (TO)	.168	.102	.238	1.641	.103
	Culture (CU)	.092	.102	.143	.901	.369
	Knowledge sharing and retention (KR)	.053	.090	.072	.584	.560
	Trust (TR)	.017	.098	.025	.174	.862
	Innovation (IN)	.095	.124	.117	.764	.447
	Staff engagement (SE)	-.048	.093	-.065	-.518	.606
	Quality (QU)	-.100	.087	-.137	-1.150	.252

a. Dependent Variable: Performance

จากตารางที่ 4.39 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ ด้วยสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

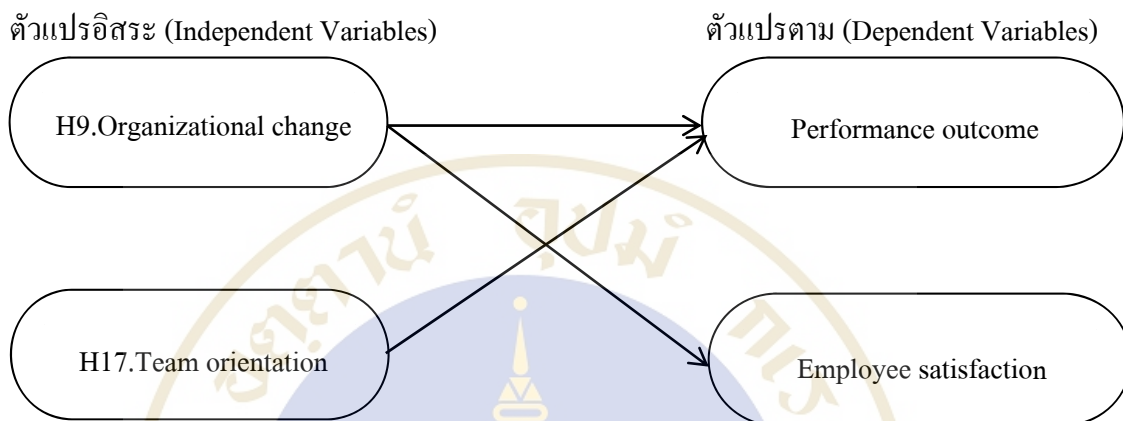
$H_0$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

$H_1$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

จากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ มี 1 ปัจจัย คือ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) ค่า Sig. เท่ากับ 0.032 และค่า  $\beta$  เท่ากับ 0.258 กล่าวคือ ถ้าการเปลี่ยนแปลง

องค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน  
ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เพิ่มขึ้นตาม 0.258 หน่วย

จากการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) จึงทำให้เกิดกรอบการ  
วิจัยใหม่ ดังนี้



ภาพที่ 4.2 กรอบวิจัยจากการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยา และเวชภัณฑ์” จากแนวคิด Honeybee Leadership จำนวน 23 ปัจจัย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบวัดผลครั้งเดียว (One-shot Case Study) มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์
2. เพื่อศึกษาข้อมูลใช้เป็นแนวทางสร้างความได้เปรียบในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ และนำมาพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการและการให้บริการทำให้สามารถเป็นองค์กรอย่างยั่งยืน

ประชากรในการศึกษา คือ พนักงานบริษัทผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์แห่งหนึ่ง ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ พนักงานฝ่ายสนับสนุน และพนักงานฝ่ายขาย และผู้วิจัยได้ กำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 136 ซึ่งคำนวณขนาดของตัวอย่างตามสูตรกรณีทราบจำนวนประชากรแน่นอน โดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1973 : 727-728) โดยการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร จำนวน 53 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน จำนวน 5 ข้อ

ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามแบบ online ไปยังกลุ่มประชากรทั้งหมด และได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้จำนวน 136 ชุด คิดเป็นร้อยละ 76.40 ของจำนวนประชากรทั้งหมด จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างด้วยการหาค่าร้อยละ วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (coefficient of reliability) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์

ของปัจจัย 23 ข้อตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) จากนั้นใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

### 5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 72.1 มีอายุ 25-34 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.4 มีสถานภาพโสด ร้อยละ 60.3 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 78.7 อายุงาน 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.1 และเป็นพนักงานฝ่ายขาย คิดเป็นร้อยละ 66.2 โดยมีรายได้มากกว่า 60,001 บาท คิดเป็นร้อยละ 50.7

### 5.2 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of relation)

กลุ่มตัวอย่างมีค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of relation) โดยแยกตามแต่ละปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่อยู่ในระดับยอมรับตั้งแต่ 0.7 ขึ้น จำนวน 13 ตัวแปร คือ ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relation) การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing people) การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว (Long term perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร (Knowledge sharing and retention) ความไว้วางใจแก่พนักงาน (Trust) นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ (Staff Engagement) คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality) ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรที่มีความน่าเชื่อถือมาทดสอบสมมติฐาน

### 5.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

1. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ มีความสัมพันธ์ 13 ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relation) การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing people) การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว (Long term perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร (Knowledge sharing and retention) ความไว้วางใจแก่พนักงาน (Trust) นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ (Staff Engagement) คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality) ซึ่งมีปัจจัยเหมือนกับงานวิจัยการศึกษาแนวทางบริหารองค์กรในธุรกิจ SME 350 บริษัทในประเทศไทยของสุริยันเกียรติแก้ว (Suriyakietkeaw, 2014) ถึง 4 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลประกอบการที่ดีและทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing people) การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว (Long term perspective) คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality) และการมีนวัตกรรมในองค์กร (Innovation) ยกเว้น การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับธุรกิจผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป (Kantabutra, 2014) พบว่ามีความสัมพันธ์กันในด้านกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจแบบมองการณ์ไกล ไม่เน้นการทำผลกำไรในระยะสั้น มีนโยบายขยายกิจการอย่างระมัดระวังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และการให้ความสำคัญกับนวัตกรรม ยกเว้นให้อำนาจในการตัดสินใจและการบริหารจัดการตนเอง ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ ในการบริหารองค์กรที่คำนึงถึงการวางแผนในระยะยาวเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการให้คุณค่าพนักงาน มีการอบรมให้ความรู้เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานให้กับพนักงานอยู่เสมอ องค์กรมุ่งเน้นให้พนักงานมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล โดยมีการอบรม และทดสอบตามหลักสูตรของสมาคมผู้วิจัยและผลิตเภสัชภัณฑ์ (PReMA) เป็นประจำทุกปีเพื่อให้พนักงานฝ่ายขายสามารถประกอบวิชาชีพได้เหมาะสม รวมถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการจัดกิจกรรม CSR ปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้พนักงานและครอบครัวมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือตอบแทนสังคม ทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่ช่วยส่งเสริม และสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะช่วยผลักดันให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน มีความต้องการทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุน การสรรหา



การพัฒนานุคลากร และรักษาองค์ความรู้ไว้ นำไปสู่ความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยการมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ช่วยรักษา และเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า นำมาซึ่งยอดขาย และผลประกอบการกำไรที่มากขึ้นขององค์กรต่อไป

2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership กับ ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ มีความสัมพันธ์ 13 ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relation) การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing people) การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว (Long term perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร (Knowledge sharing and retention) ความไว้วางใจแก่พนักงาน (Trust) นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ (Staff Engagement) คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality) ซึ่งมีปัจจัยเหมือนกับงานวิจัยการศึกษาความพึงพอใจพนักงานในองค์กรในธุรกิจ SME ของประเทศไทย (Avery & Suriyakietkeaw, 2014) พบว่ามีความสัมพันธ์สอดคล้องกันทุกปัจจัย ยกเว้น การรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ มีความแตกต่างกันกับธุรกิจ SME ที่ต้องให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อสังคม ปฏิบัติงานโดยยึดหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่อให้ส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่ง ในการส่งเสริมอบรมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และสามารถถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ โดยการปรับตำแหน่งให้กับพนักงานที่มีความสามารถ พร้อมทั้งจะเป็นพี่เลี้ยงหรือเทรนเนอร์ให้กับพนักงานขายคนใหม่ เพื่อช่วยสนับสนุนให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง ทำให้พนักงานใหม่เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรมากยิ่งขึ้นด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ (ชลลนา กังกาศะ, 2560) พบว่ามี 22 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กัน ยกเว้นสภาพแรงงาน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนานุคลากรเพราะเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนองค์กร มีการบริหารธุรกิจแบบมองการณ์ไกล เน้นการเจริญเติบโตขององค์กรแบบยั่งยืน



#### 5.4 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ จากสถิติการถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

1. การพยากรณ์ขององค์กรธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ จำนวน 2 ปัจจัย คือ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) และการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ จากผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) สามารถพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ได้มากกว่า ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการที่องค์กรทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการช่วยเหลือสนับสนุนกันทั้งภายในแผนกและนอกแผนก ก่อให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันจากการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และประสบการณ์ นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) ผู้วิจัยเห็นว่า ด้วยสถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจและพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถดำเนินการแข่งขันทางธุรกิจ เปิดรับนวัตกรรมใหม่ๆ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะช่วยทำให้องค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืน

2. การพยากรณ์ขององค์กรธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน จำนวน 1 ปัจจัย คือ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ จากผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ด้วยสถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจและพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรควรจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด ประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้าและคู่ค้า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความรู้สึก ความเครียด ความกังวล และเกิดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงจากคนในองค์กรจนนำไปสู่ความล้มเหลว ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญกับคน มุ่งเน้นการสื่อสารและเสริมสร้างความผูกพันที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด

## 5.5 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership กับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ มีความสัมพันธ์ 13 ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relation) การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing people) การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว (Long term perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร (Knowledge sharing and retention) ความไว้วางใจแก่พนักงาน (Trust) นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ (Staff Engagement) คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality) ผู้วิจัยเห็นว่า องค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นการสื่อสารและสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในทุกระดับชั้น และในระหว่างแผนกและนอกแผนก เพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นทีมเดียวกัน พร้อมทั้งจะแบ่งปันข้อมูล แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากการทำงาน โดยเฉพาะพนักงานฝ่ายสนับสนุนและพนักงานฝ่ายขาย ต้องไม่ทำให้รู้สึกแบ่งแยก แบ่งพรรคแบ่งพวก เพราะพนักงานทุกคนมีคุณค่าต่อองค์กรช่วยส่งเสริมการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพไปยังลูกค้า นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด เน้นการวางแผนในระยะยาว โดยให้ความสำคัญกับคนที่เป็นทรัพยากรสำคัญในการทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน

## 5.6 ข้อจำกัดงานวิจัย

จากการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดในเรื่องขนาดกลุ่มประชากร เนื่องจากเป็นการเก็บข้อมูลจากบริษัทยาแห่งหนึ่งที่มีประชากรต่ำกว่า 200 คน ประกอบกับข้อจำกัดของ ระยะเวลาและช่วงเวลา ซึ่งมีผลต่อการตอบแบบสอบถามทำให้ได้ข้อมูลจำกัดและอาจจะไม่ครอบคลุมกับหัวข้อในการศึกษาวิจัยทั้งหมด หากมีการเก็บข้อมูลในครั้งต่อไป ผู้วิจัยแนะนำว่าควรเพิ่มระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้นานขึ้น เพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูลและนำมาวิเคราะห์และวิจัย

การศึกษาเพิ่มเติมควรมีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) หรือการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group) เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมในหลายมิติ และยืนยันข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม เพื่อให้ข้อมูลที่ตีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และมีความน่าเชื่อถือให้กับงานวิจัยในครั้งต่อไป

## บรรณานุกรม

- เฉลิมพร ทองบุญชู. (2556). องค์กรแห่งความยั่งยืน จากฐานหลักเศรษฐกิจพอเพียงและการจัดการทั่วทั้งองค์กร. *วารสารวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 1-28.
- ชลลดา คังคายะ. (2560). การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรให้บริการด้านสุขภาพ.
- รัชพร เพ็องงามพร. (2557). ปัจจัยด้านงานและสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน. เข้าถึงจาก <https://www.tci-thaijo.org/index.php/EAUHJSocSci/article/view/70907/58880>
- ธีรพร ทองชะโชค. (2556). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์. *วารสารนักบริหาร*, 80-88.
- นรินทร์ ต้นไพบูลย์. (2560). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมยา ปี 2560-2562*. เข้าถึงจาก [https://www.krungsri.com/bank/getmedia/2ee02996-1185-4c5a-a6c8-0384ce5ee41b/IO\\_Pharmaceutical\\_2017\\_TH.aspx](https://www.krungsri.com/bank/getmedia/2ee02996-1185-4c5a-a6c8-0384ce5ee41b/IO_Pharmaceutical_2017_TH.aspx).
- บริษัท เอเอสทีวีผู้จัดการ จำกัด ค. (2555). *มองการค้า เน้นธุรกิจอย่างยั่งยืน ผ่านวิถีแบบ “ผึ้ง” กับ “ตักแต่น้ำทั้งแก้ว”*. เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9550000011263>
- พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม. (2560). *Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง*. เข้าถึงจาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.018%202560.pdf>
- พรชนก ทองลาด, ไพฑูรย์ อินตะขัน, และบัณฑิต บุษบา. (2559). แนวทางการพัฒนาธุรกิจให้มีความยั่งยืน ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง ลำพูน และ เชียงใหม่. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 21, 74-87.
- กรพรรณ จิระถาวรฤกษ์. (2560). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด *Honeybee Leadership*. เข้าถึงจาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.013%202560.pdf>.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- มธุมนต์ แคนเทอร์เรนซ์. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรมชาติ ABC. เข้าถึงได้จาก <http://digi.library.tu.ac.th/thesis/ac/0719/approval-biography.pdf>.
- มรกต พรพิบูลย์. (2558). แนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ของธุรกิจกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน. เข้าถึงจาก <http://www.sbdithailand.com/knownledges.php#latest1>
- วรัท วิณีจ. (2557). โครงการศึกษาตัวชี้วัดประโยชน์สุข ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ดำเนินงานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. เข้าถึงได้จาก [https://elibrary.trf.or.th/project\\_content.asp?PJID=MRG5580149](https://elibrary.trf.or.th/project_content.asp?PJID=MRG5580149)
- สรายุทธ กั นหลง. (2555). การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Cronbach's alpha. เข้าถึงได้จาก <http://www.ipernity.com/blog/248956/424773>.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (ม.ป.ป.). เอกสารเผยแพร่อุตสาหกรรมนำรู้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมยา. เข้าถึงจาก [http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/IndustBasicKnowledge/Master\\_1.pdf](http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/IndustBasicKnowledge/Master_1.pdf).
- สุกฤษฎ์ ขวัญเมือง. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร. เข้าถึงจาก [http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU\\_2016\\_5502036196\\_5785\\_4218.pdf](http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5502036196_5785_4218.pdf)
- หอการค้าไทย. (2560). แถลงข่าว 10 ธุรกิจเด่นปี 2561. เข้าถึงจาก <https://www.thaichamber.org/th/news/view/299/>.
- Avery, G.C, & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. New York: Routledge.
- Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), pp.5-15
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cohen, J.W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hair et al. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Research article.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Isarakankul, P. (2015). *Sustainable leadership in hotel and resort industry in Thailand*. Bangkok: College of management Mahidol University.
- Kanchalika Musika. (2015). *The Examining The Relationship Between Management Practices In Pharmacy Businesses In Bangkok*. Thematic Paper.
- Kantabutra, S. ( 2014) . Sustainable Leadership at Thai President Foods. *International Journal of Business*, 19(2), 152-172
- Kantabutra, S., & Thepa-Apiraks, T. (2014). Sustainable Leadership and Consequences at Thailand's Kasikornbank. *International Journal of Business Innovation and Research*, 11(2), 253-273
- Parichamon Isarakankul. (2015). *Sustainable Leadership In Hotel and Resort Industry*.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Somboon Kulvisaechna. (2015). *Employee and stakeholder satisfaction survey: A case study of DCAP*. From <http://dspace.library.tu.ac.th/handle/6625644440/207>
- Suparak Suriyankietkaew. (2016). Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: evidence from Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 245-259.
- Suriyankietkaew, S. & Avery, G. C. ( 2014) . Employee satisfaction and Sustainable Leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173
- Suriyankietkaew, S. & Avery, G. C. (2016). *Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs*. Sustainability.
- Suriyankietkaew, S. & Avery, G. C. (2014). Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 247- 261.
- Taro Yamane, (1973) *Statistics: An Introductory Analysis*. 3rd ed. Newyork: Harper and Row Publication. 727-728.





## ภาคผนวก ก

### แบบสอบถาม

#### การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

หมายเหตุ: แบบสอบถามนี้ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของ ดร.สุภกรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว (2010) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ องค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แอร์รี่ เบอร์กัส ไตเนอร์ (2010)

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์

ตามแนวคิด Honeybee Leadership จึงขอความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง คำตอบทุกคำตอบถือเป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรการจัดการธุรกิจวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล และถือเป็นความลับ ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน หมายถึง ความสามารถขององค์กรธุรกิจที่จะตอบสนองต่อความต้องการต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้รวมถึงผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ชุมชน และสังคม โดยที่การตอบสนองดังกล่าวนั้นจะต้องไม่ทำให้ความสามารถในการตอบสนองขององค์กรต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคตลดลงด้วย (Dyllick & Hockerts, 2002)

ขอกล่าวขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรนี้และความพึงพอใจของพนักงาน กรุณาอ่านข้อชี้แนะและตอบคำถามในแต่ละข้อโดย ทำเครื่องหมายถูก (✓) ในช่องที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุด หากท่านเลือกข้อผิดให้ขีดฆ่าและกรูณาใส่เครื่องหมาย (✓) ที่ตัวเลือกใหม่

### ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไป

กรุณาอ่านแต่ละข้อและ โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุด

1. เพศ

- 1) ชาย  2) หญิง

2. อายุ

- 1) ต่ำกว่า 25 ปี  2) 25-34 ปี  3) 35-44 ปี  
 4) 44-54 ปี  5) 55 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

- 1) โสด  2) สมรส  3) หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

- 1) ต่ำกว่าอนุปริญญา  2) ปริญญาตรี  
 3) ปริญญาโท  4) ปริญญาเอก

5. ทำงานที่องค์กรนี้มานานเท่าไร(ปี)

- 1) น้อยกว่า 1 ปี  2) 1-3 ปี  3) 4-6 ปี  
 4) 7-10 ปี  5) 10 ปีขึ้นไป

6. ท่านเป็นพนักงานระดับใดในองค์กร

- 1) ผู้บริหารระดับสูง/ผู้อำนวยการฝ่าย  
 2) ผู้จัดการ (Manager)  
 3) พนักงานฝ่ายสนับสนุน (Back Office)  
 4) พนักงานฝ่ายขาย (Sales Representative)

7. รายได้ต่อเดือน

- 1) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท  2) 20,001 – 30,000 บาท  
 3) 30,001 – 40,000 บาท  4) 40,001 – 50,000 บาท  
 5) 50,001 – 60,000 บาท  6) 60,001 บาทขึ้นไป

## ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรนี้และการบริหารองค์กร

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำ เครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด  
เพียงช่องเดียว

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

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
หมายเหตุ: ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารสูงสุด หมายถึง เจ้าของกิจการ/ ปรชษาน กรรมการ / ผู้อำนวยการ / ซีอีโอ / กรรมการผู้จัดการ (เอ็มดี) หรือผู้จัดการ ทั่วไป (จีเอ็ม)					
1. พนักงานในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหา งบประมาณสำหรับการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดออก					
3. ท่านได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือในการทำงานจากเพื่อน ร่วมงาน (ในแผนก) เป็นอย่างดี					
4. ท่านได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือในการทำงานจากเพื่อน ร่วมงาน (นอกแผนก) เป็นอย่างดี					
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารมักสนับสนุนให้มีมาตรการ ต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง					
6. ผู้บริหารเลือกที่จะปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะ ทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น					
7. องค์กรของท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงาน					
8. ตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรนี้มักจะถูกสรรหามาจาก บุคคลภายนอก					
9. ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจ และมีศีลธรรมจรรยา					
10. ผู้บริหาร/หัวหน้างานให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น					
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหาร ระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
หมายเหตุ: ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารสูงสุด หมายถึง เจ้าของกิจการ/ ประธานกรรมการ / ผู้อำนวยการ / ซีอีโอ / กรรมการผู้จัดการ (เอ็ดมีดี) หรือผู้จัดการทั่วไป (จีเอ็ม)	1	2	3	4	5
12. ในองค์กรนี้ ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่ คณะบริหาร					
13. องค์กรดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม/มีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) อย่างเสมอต้นเสมอปลาย					
14. องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม/หลักจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้					
15. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่า เราต้องดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม/จรรยาบรรณ (Code of Conduct) เสมอทุกสถานการณ์					
16. การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาว เป็นหลัก					
17. โดยปกติผู้บริหารจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ในระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยี การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ					
18. บุคลากรในองค์กรคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว					
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้					
20. ผู้บริหารได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบเพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่					
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ผู้บริหารระดับสูงจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด					
22. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนิน ธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย					
23. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่า องค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาทางการเงิน					



โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
หมายเหตุ: ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารสูงสุด หมายถึง เจ้าของกิจการ/ ประธานกรรมการ / ผู้อำนวยการ / ซีอีโอ / กรรมการผู้จัดการ (เอ็มดี) หรือผู้จัดการทั่วไป (จีเอ็ม)	1	2	3	4	5
24. องค์กรของท่าน มีการจัดการรณรงค์เพื่อส่งเสริมการประหยัดพลังงาน และทรัพยากร					
25. องค์กรของท่านมีมาตรการบังคับใช้ในการประหยัดพลังงาน					
26. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน					
27. องค์กรของท่านได้จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ CSR					
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของ คนกลุ่มอื่นๆด้วย เช่น พนักงาน ผู้ร่วมธุรกิจ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)					
29. ผู้บริหารให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)					
30. องค์กรเลือกผู้ร่วมธุรกิจจากผลประโยชน์มากกว่า ความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับองค์กร					
31. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่า การทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้					
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงาน					
33. องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น					
34. ฉันไม่แน่ใจว่า วิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรเป็นอย่างไร					
35. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานได้แจ้งในการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหาร					
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารมักจะตัดสินใจโดยมติดจากเสียงส่วนใหญ่					
37. ท่านได้รับอำนาจในการบริหารงานในความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างเต็มที่					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
หมายเหตุ: ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารสูงสุด หมายถึง เจ้าของกิจการ/ ประธานกรรมการ / ผู้อำนวยการ / ซีอีโอ / กรรมการผู้จัดการ (เอ็ดมีดี) หรือผู้จัดการทั่วไป (จีเอ็ม)	1	2	3	4	5
38. หัวหน้างานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานรวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด					
39. องค์กรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง					
40. ทุกคนทำงานร่วมกัน เป็นทีมได้ดีในทุกระดับชั้นขององค์กร					
41. การรักษาสัญญา ทุ่มแท้ด้วยใจ ความจริงใจในหน้าที่ ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และคิดอย่างเจ้าของกิจการ คือค่านิยมที่นำไปสู่วัฒนธรรม องค์กรที่พนักงานทุกคนปฏิบัติ					
42. แนวทางในการทำงานตามหลักค่านิยมขององค์กร สามารถผูกรวมนจิตใจของพนักงานเข้าด้วยกัน					
43. องค์กรขอปรับให้พนักงานพบปะกันพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน					
44. องค์กรเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
45. ในองค์กรเราสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้					
46. พนักงานทุกคนในองค์กรปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด					
48. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
49. องค์กรยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว					
50. ฉันภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นๆ ว่าฉันทำงานให้กับบริษัทนี้					
51. พนักงานทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร					
52. การให้บริการที่มีคุณภาพเป็นสิ่งที้องค์กรภาคภูมิใจ					
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น					

### ส่วนที่ 3: ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

- |                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| 1 หมายถึง แย่กว่ามาก | 2 หมายถึง แย่กว่า |
| 3 หมายถึง เหมือนกัน  | 4 หมายถึง ดีกว่า  |
| 5 หมายถึง ดีกว่ามาก  |                   |

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	1	2	3	4	5
1. ท่านจะเปรียบเทียบตราสัญลักษณ์และภาพลักษณ์ (แบรนด์) บริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร					
2. ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร					
3. ท่านจะเปรียบเทียบอัตราการเติบโตของบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร					
4. ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้า/ซัพพลายเออร์ต่อบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร					

### ส่วนที่ 4: ความพึงพอใจของพนักงาน

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

- |                               |                      |
|-------------------------------|----------------------|
| 1 หมายถึง ไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง | 2 หมายถึง ไม่พึงพอใจ |
| 3 หมายถึง เฉยๆ                | 4 หมายถึง พึงพอใจ    |
| 5 หมายถึง พึงพอใจอย่างยิ่ง    |                      |

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	1	2	3	4	5
1. โดยรวมๆ ท่านมีความพึงพอใจกับหัวหน้างานมากน้อยเพียงใด					
2. ท่านมีความพึงพอใจกับทีม/เพื่อนร่วมงาน (ในแผนก) ในบริษัทนี้ในระดับใด					
3. ท่านมีความพึงพอใจกับทีม/เพื่อนร่วมงาน (นอกแผนก) ในบริษัทนี้ในระดับใด					
4. ท่านคิดว่า หัวหน้างาน มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					
5. โดยรวมๆ ท่านมีความพึงพอใจกับบริษัทนี้มากน้อยเพียงใด					

ท่านมีความคิดเห็นอย่างอื่นหรือไม่ (ถ้ามีโปรดระบุ)

---

---

ขอขอบพระคุณสำหรับเวลาและความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้

