

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร
สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้

ตามแนวคิด Honeybee Leadership

กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร
สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้

ตามแนวคิด Honeybee Leadership

กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2561



นางสาวกานต์ศรี บุญหยง

ผู้วิจัย

สุภรักษ์ 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 สุริยพันธ์เกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษา ให้ความรู้ คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ในการทำวิจัย อีกทั้งยังช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน ตลอดจนตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องของสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ และขอกราบขอบพระคุณ ดร.สุทธาทิพย์ กำรพิพัฒนกุล ที่กรุณาให้คำแนะนำในการประมวลผลโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS และกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ทั้งในทางทฤษฎีและปฏิบัติอันเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่ง

กานต์วศรี บุญหยง



การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีสึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

STUDY OF FACTORS AFFECTING SUSTAINABLE ORGANIZATION BASED ON HONEYBEE LEADERSHIP FRAMEWORK

กานต์วัศรี บุญหยง 5950335

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีสึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ แบบวัดผลครั้งเดียว โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากพนักงานในบริษัทที่ทางผู้วิจัยได้ยกมาเป็นกรณีสึกษา และนำมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) จากการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ทั้ง 23 ปัจจัยตามทฤษฎี Honeybee Leadership กับตัวแปรตาม (Dependent Variable) ความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) แสดงให้เห็นว่า มี 4 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ คือ การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) และมี 3 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับสถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ คือ การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) และผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective) และมี 4 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ คือ การวางแผนสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) และคุณภาพของงาน (Quality)

คำสำคัญ: องค์กรยั่งยืน/ Honeybee Leadership/ สถานภาพทางการเงิน

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
1.3 คำถามงานวิจัย	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย	3
1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร	3
1.4.2 ขอบเขตของเนื้อหา	3
1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม	5
2.1.1 ความหมายของอุตสาหกรรมอาหาร	5
2.1.2 แนวโน้มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มในปี 2561	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจยั่งยืน	7
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)	8
2.3.1 ความลุ่มลึก (Depth)	10
2.3.2 ความทนทาน (Endurance)	10
2.3.3 การกระจาย (Breadth)	10
2.3.4 ความยุติธรรม (Justice)	10
2.3.5 ความหลากหลาย (Diversity)	10
2.3.6 ความพร้อมด้านทรัพยากร (Resourcefulness)	11

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3.7 การอนุรักษ์ (Conservation)	11
2.4 แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership	11
2.4.1 Foundation Practice	12
2.4.2 Higher level practices	15
2.4.3 Key performance driver	17
2.4.4 Performance Outcome	18
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	18
2.6 งานวิจัยเกี่ยวข้อง	19
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	35
3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา	36
3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	37
3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	37
3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	37
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	37
3.4 ระยะเวลาในการทำวิจัย	38
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	38
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	40
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	41
3.7.1 การตรวจสอบข้อมูล (Ending)	41
3.7.2 การลงรหัส (Coding)	41
3.7.3 การประมวลผลข้อมูล (Processing)	41
3.8 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล	41
3.8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis)	42
3.8.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)	42
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย	43
4.1 การวิเคราะห์ด้านสถานภาพส่วนบุคคล	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อความใน แบบสอบถาม	46
4.3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha)	63
4.4 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามทฤษฎี Honeybee Leadership กับความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้	70
4.5 การทดสอบสมมติฐาน	73
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	81
5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	82
5.2 สรุปสมมติฐาน	82
5.3 อภิปรายผล	83
5.4 ข้อเสนอแนะ	85
5.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย	86
บรรณานุกรม	87
ภาคผนวก	90
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	91
ประวัติผู้วิจัย	99

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	ประมาณการเศรษฐกิจของประเทศไทย ปี 2561	7
2.2	คุณสมบัติที่สำคัญ 7 ประการ ของการเป็นผู้นำแบบยั่งยืน (Seven feature of sustainable leadership)	9
2.3	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน	20
4.1	ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	43
4.2	ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ	44
4.3	ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพแต่งงานสมรส	44
4.4	ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษา	45
4.5	ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงาน	45
4.6	ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน	46
4.7	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามแนวคิด Honeybee Leadership	46
4.8	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people)	48
4.9	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	48
4.10	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Retaining staff)	49
4.11	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning)	49
4.12	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)	50
4.13	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	50
4.14	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior)	51

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective)	52
4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change)	52
4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets orientation)	53
4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)	54
4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))	55
4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	55
4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business)	56
4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision making)	57
4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management)	57
4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation)	58
4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing retention)	58
4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	59
4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)	59

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัย ด้านนวัตกรรม (Innovation)	60
4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ของพนักงาน (Staff engagement)	61
4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัย ด้านคุณภาพของงาน (Quality)	61
4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านความสำเร็จ ขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	62
4.32 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านสถานภาพ ทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	62
4.33 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้าน ความพึงพอใจของพนักงาน	63
4.34 ค่าความเชื่อมั่นเชื่อถือของแบบสอบถาม	64
4.35 ผลการทดสอบเพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับความสำเร็จ ขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	70
4.36 ผลการทดสอบเพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับสถานภาพ ทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	71
4.37 ผลการทดสอบเพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับความพึงพอใจ ในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้	72
4.38 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	76
4.39 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	77
4.40 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านสถานภาพทางการเงินขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้	78
4.41 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ความคิดเห็นด้านสถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	78

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.42	ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	79
4.43	ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจ ของพนักงาน	80
5.1	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยตามทฤษฎี Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความคิดเห็น ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ด้านสถานภาพทางการเงินที่พนักงานรับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงาน	82



สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	Sustainable Leadership Pyramid	11
3.1	กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership	36
4.1	กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนของธุรกิจ	66



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทุกประเทศทั่วโลกให้ความสำคัญกับการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้มีความทันสมัย โดยเน้นการพัฒนาทางเศรษฐกิจเป็นหลัก มีผลให้เศรษฐกิจของประเทศเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วทุกด้าน ส่งผลให้สังคมโลกมีการใช้ทรัพยากรเกินความพอดี ขาดความรอบคอบ ทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เหลือน้อยลงจนใกล้จะหมดไป หรืออยู่ในสภาพที่เสื่อมโทรมลง จนไม่สามารถสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นอย่างไร้ขีดจำกัด แม้ว่าปรากฏการณ์การพัฒนาดังกล่าวจะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้า แต่ในขณะเดียวกันได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตของมนุษย์ เกิดความเสื่อมโทรมด้านคุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิตของมนุษย์ถูกบั่นทอนลงเรื่อยๆ เกิดการเลียนแบบพฤติกรรมการผลิตและการบริโภคที่ไม่เหมาะสม ส่งผลให้สังคมโลกต้องตกอยู่ในภาวะสังคมมีปัญหา และการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืน (วารสารณัฏฐ์ เชื้ออินทร์, 2555)

การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) มีคำนิยามที่ได้รับการอ้างอิงบ่อยครั้ง ซึ่งบัญญัติโดยคณะกรรมการโลกว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development) หรือที่เรียกในอีกนามหนึ่งว่า Brundtland Commission เพื่อเรียกร้องให้ชาวโลกเปลี่ยนแปลงวิถีการดำรงชีวิตให้ปลอดภัยและสอดคล้องกับข้อจำกัดทางธรรมชาติ ซึ่งที่ประชุมได้บัญญัติความหมายของคำไว้ในรายงานที่มีชื่อว่า Our Common Future ว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาเพื่อสนองตอบความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นต่อไปต้องเดือดร้อนหรือสูญเสียโอกาสที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อสนองความต้องการของคนรุ่นอนาคต ไม่ทำลายทรัพยากรซึ่งต้องใช้ในอนาคต การพัฒนาอย่างยั่งยืนจะต้องเป็นการพัฒนาที่ก่อให้เกิดคุณภาพของทุกมิติ กล่าวคือ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม จิตใจ ตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีการบริหารจัดการที่ดี (วารสารณัฏฐ์ เชื้ออินทร์, 2555)

การที่องค์กรจะมีความยั่งยืนได้นั้น จะต้องมีการบริหารจัดการธุรกิจที่สร้างสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อความแข็งแกร่ง มั่นคง และยั่งยืนของธุรกิจและสังคมโดยรวมมากขึ้น และการวัดความสำเร็จของกระบวนการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรนั้น ไม่ได้วัดเพียงแค่ว่าในแง่ของรายได้และผลกำไรเท่านั้น แต่จะวัดรวมถึงตัวชี้วัดอื่นๆ ที่สะท้อนความยั่งยืนของธุรกิจด้วย

เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการลาออกของพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของชุมชน สัดส่วนของการสนับสนุนชุมชนต่อยอดขายสินค้าหรือบริการ สัดส่วนการใช้ทรัพยากรธรรมชาติต่อหน่วยของสินค้าที่ผลิตออกมา อัตราการปล่อยของเสียหรือมลพิษอันเนื่องจากการผลิตต่อการผลิตหนึ่งหน่วย เป็นต้น (เจริญวงศ์ศักดิ์, 2007) ซึ่งในปัจจุบันก็มีแนวคิดด้านความยั่งยืนเกิดขึ้นอย่างมากมาย เช่น The Triple Bottom Line (TBL), Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate responsibility (CR) (Suriyankietkaew & Avery, 2016) และมีอีกหนึ่งแนวคิดที่สำคัญ ซึ่งมองปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรอย่างรอบด้าน คือ ทฤษฎี Honeybee Leadership ของ Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner (Avery & Bergsteiner, 2010) ซึ่งผู้วิจัยได้นำทฤษฎีนี้มาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ และประเมินผล

Honeybee Leadership เป็นแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Avery และ Bergsteiner (Avery & Bergsteiner, 2010) ที่มีแนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผู้มีส่วนร่วม ส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรธุรกิจจำนวนมาก ตั้งแต่สังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า พนักงาน หรือแม้แต่ประชากรในอนาคต แนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนจะให้ผลตอบแทนในระยะยาวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นแนวทางที่ทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน และส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่เติบโตและเป็นผู้นำอยู่ในธุรกิจและอุตสาหกรรมของตนเอง และสามารถผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมไปได้ด้วยดี

อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มของไทย นับเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักของประเทศ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อ ระบบเศรษฐกิจไทย เนื่องจากโดยพื้นฐานแล้ว ประเทศไทยมีพื้นฐานเป็นประเทศเกษตรกรรม จึงส่งผลให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งทางด้านวัตถุดิบทางการเกษตรที่หลากหลายแตกต่างกันไปตามแต่ละภูมิภาค และมีผลผลิตที่มีปริมาณมาก ประกอบกับการปรุงเป็นผลิตภัณฑ์อาหารรูปแบบต่างๆ ที่ให้รสชาติเป็นที่พอใจของผู้บริโภคในระดับนานาชาติ ดังนั้น อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มจึงมีความสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตทางการเกษตร และทำให้เกิดการเชื่อมโยงกับภาคเกษตรกรรมซึ่งเป็นกลุ่มของประชากรส่วนใหญ่ในประเทศ ก่อให้เกิดการจ้างงาน การกระจายรายได้ และกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคทั่วประเทศ นอกจากนี้การลงทุนในเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย และส่งเสริมจากภาครัฐช่วยให้อุตสาหกรรมอาหารพัฒนาและเติบโต และสามารถแข่งขันได้อย่าง แข็งแกร่งในตลาดโลก (สายพิน ชินตระกูลชัย และ สุภณิตย์ ตั้งสง่าศักดิ์ศรี, 2559)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่า บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่งที่ยกมาเป็นกรณีศึกษานั้น มีความสำคัญกับระบบเศรษฐกิจในประเทศไทยเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด

Honeybee Leadership เพื่อให้สามารถนำผลวิจัยที่ได้ ไปวางแผนประยุกต์ใช้ และปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต เพื่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อ ความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และ ความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership

1.3 คำถามงานวิจัย

ปัจจัยใดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และ ความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษาค้นคว้าในงานวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 323 คน ซึ่งใช้การคำนวณหาขนาดตัวอย่าง (Sample size) ด้วยสูตรการคำนวณภายใต้เงื่อนไขที่ไม่ทราบจำนวนประชากรอย่างแน่นอนด้วยสูตรของคอคเรน (Cochran, W.G., 1953)

1.4.2 ขอบเขตของเนื้อหา

เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และ ความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้จะมีระยะเวลาเริ่มต้นตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2561 ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2561

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. คาดว่าผลการศึกษาจะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง
2. คาดว่าจะสามารถนำผลวิจัยที่ได้ ไปเป็นกรอบในการวางแผน และปรับปรุงกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจยั่งยืน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)
4. แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership
5. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

2.1.1 ความหมายของอุตสาหกรรมอาหาร

อุตสาหกรรมอาหาร (Food industry) หมายถึง อุตสาหกรรมที่นำผลิตผลจากภาคเกษตร ได้แก่ ผลิตผลจากพืช ปศุสัตว์ และ ประมง มาใช้เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตอาหาร โดยอาศัยเทคโนโลยีการแปรรูปอาหารและการถนอมอาหาร ตลอดจนเทคโนโลยีเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการแปรรูปอาหาร (Food processing equipment) บรรจุภัณฑ์อาหาร (Packaging) เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์อาหารให้ได้ปริมาณมากๆ มีคุณภาพสม่ำเสมอ ปลอดภัย และสะดวกต่อการบริโภค หรือการนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไป และเป็นการยืดอายุการเก็บรักษาผลิตผลจาก พืช ปศุสัตว์ และประมง (พิมพ์พิเศษ พรเฉลิมพงศ์, ม.ป.ป.)

2.1.2 แนวโน้มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มนปี 2561

แนวโน้มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มในภาพรวมปี 2561 คาดว่าจะได้รับแรงกระตุ้นจากปัจจัยบวกเศรษฐกิจและการค้าของกลุ่มประเทศ CLMV ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และการเพิ่มขึ้นของกลุ่มชนชั้นกลางที่มีกำลังซื้อ อยู่ในเกณฑ์ดี ทำให้ความต้องการบริโภคสินค้าอาหารและเครื่องดื่มขยายตัว ทั้งนี้กลุ่มประเทศ CLMV ยังไม่สามารถผลิตสินค้าอาหารและเครื่องดื่มได้เพียงพอต่อความต้องการในประเทศ ส่งผลให้ต้องนำเข้าจากไทยเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ภาคท่องเที่ยวและภาคบริการของไทยมีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเทรนด์การบริโภคอาหารและเครื่องดื่มที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย และดีต่อสุขภาพ เช่น อาหารออร์แกนิก อาหารคลีนฟู้ด และเครื่องดื่มสมุนไพร ส่งผลให้การผลิต และการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มในภาพรวมภายในประเทศมีแนวโน้มขยายตัว และยิ่งรวมไปถึงนโยบายส่งเสริมของภาครัฐ ได้แก่ นโยบาย Super Cluster “การจัดตั้งเมืองนวัตกรรมด้านอาหาร (Food Innopolis)” ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาด้านนวัตกรรมการแปรรูปอาหารอย่างครบวงจร และการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษตาม แนวชายแดน ส่งผลให้อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มมีแนวโน้มขยายตัว (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก, 2561)

ซึ่งส่งผลต่อแนวโน้มเศรษฐกิจไทยปี 2561 คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.6 – 4.6 โดยมีแรงสนับสนุน ที่สำคัญ ประกอบด้วย (1) การขยายตัวเร่งขึ้นของเศรษฐกิจโลก (2) แรงขับเคลื่อนจากการใช้จ่ายภาครัฐที่ยังอยู่ในเกณฑ์ดี และการลงทุนภาครัฐที่จะเร่งตัวขึ้นตามการเพิ่มขึ้นของกรอบประมาณรายจ่ายลงทุน และความคืบหน้าของโครงการลงทุนภาครัฐ (3) การฟื้นตัวที่ชัดเจนมากขึ้นของการลงทุนภาคเอกชน (4) แนวโน้มการขยายตัวในเกณฑ์ดีต่อเนื่องของสาขา เศรษฐกิจสำคัญๆ และ (5) การปรับตัวดีขึ้นของการจ้างงานและฐานรายได้ ในระบบเศรษฐกิจ ทั้งนี้ คาดว่ามูลค่าการส่งออกสินค้าจะขยายตัวร้อยละ 6.8 การบริโภค ภาคเอกชน และการลงทุนรวมขยายตัวร้อยละ 3.2 และร้อยละ 5.5 ตามลำดับ อัตราเงินเฟ้อทั่วไปเฉลี่ยอยู่ในช่วงร้อยละ 0.9 – 1.9 และบัญชีเดินสะพัดเกินดุลร้อยละ 7.8 ของ GDP (สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค, 2561) ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ประมาณการเศรษฐกิจของประเทศไทย ปี 2561

(%YoY)	2559		2560		ประมาณการ
	ทั้งปี	ทั้งปี	Q3	Q4	2561
GDP (CVM)	3.3	3.9	4.3	4.0	3.6–4.6
การลงทุนรวม	2.8	0.9	1.2	0.3	5.5
ภาคเอกชน	0.5	1.7	2.5	2.4	3.7
ภาครัฐ	9.5	-1.2	-1.6	-6.0	10.0
การบริโภคภาคเอกชน	3.0	3.2	3.4	3.5	3.2
การอุปโภคภาครัฐบาล	2.2	0.5	1.8	0.2	3.2
มูลค่าการส่งออกสินค้า ¹	0.1	9.7	12.5	11.6	6.8
ปริมาณ ¹	0.5	5.9	8.7	7.0	4.8
มูลค่าการนำเข้าสินค้า ¹	-5.1	14.4	13.0	14.6	9.5
ปริมาณ ¹	-2.5	8.4	8.8	8.3	6.5
ดุลบัญชีเดินสะพัดต่อ GDP (%)	11.7	10.8	11.9	10.4	7.8
เงินเฟ้อ	0.2	0.7	0.4	0.9	0.9-1.9

หมายเหตุ: ¹ฐานข้อมูลดุลการชำระเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย
ที่มา: สำนักงานยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค (2561)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจยั่งยืน

แนวคิดการสร้างความยั่งยืนขององค์กร (corporate sustainability) เป็นกระบวนการที่ สำคัญยิ่งในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ แนวคิดนี้เสนอว่า การเติบโตและผลกำไร (corporate growth and profitability) ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ แต่ขณะเดียวกัน หากจะให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างยั่งยืน ธุรกิจจำเป็นต้องมีเป้าหมายเชิงสังคมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย (sustainable development) เป้าหมายดังกล่าว เช่น การปกป้องสิ่งแวดล้อม การสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมทางสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการกระจายรายได้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจ สามารถอธิบายความหมายได้หลากหลายตาม บริบทของ องค์กรแต่โดยรวมแล้วแนวคิดดังกล่าวคือการทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับการเติบโตทาง เศรษฐกิจ มีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาลและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีเงินทุนและผลกำไรที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย ควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (เครื่องมือการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน สำหรับธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้นพัฒนาความยั่งยืนในองค์กร ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย) ต้นไม้ที่ยั่งยืน ต้องมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Change) อยู่เสมอ เพื่อปรับตัวให้เข้าสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นเดียวกับองค์กรหรือ โลกรธุรกิจจะอยู่รอดได้ ก็ต้องอาศัยการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำธุรกิจจากภายนอก ถ้าไม่ปรับตัวทำการเปลี่ยนแปลง องค์กรก็อยู่ไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยใดก็ตาม องค์กรต้องพร้อมรับมือต่อสิ่งที่ไม่ได้คำนึงถึงเสมอ (พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ, 2554)

แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ การเติบโตไปด้วยกันอย่างเป็นสุขทั้งตัวธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างการทำรายได้ และการดูแลใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆ กัน (วิไล เคียงประดู่, 2559) การบริหารจัดการให้ธุรกิจมีความยั่งยืนในแง่ของรายได้หรือความมั่งคั่งและการดำรงอยู่ในตลาด ได้อย่างยาวนาน ธุรกิจจะต้องให้ความสนใจกับผลประโยชน์ของ 3 ด้าน ที่สำคัญไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ ด้านการสร้างรายได้ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างสมดุลของธุรกิจเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน เนื่องจากปัจจัยทั้ง 3 จะมีผลกระทบต่อผลกระทบต่อธุรกิจ ไม่ว่าจะมาจากลูกค้าและคู่ค้า ซึ่งหมายถึงการสร้างรายได้ การได้รับการสนับสนุนจากสังคมทั่วไปที่ไม่ใช่ลูกค้า ตลอดไปจนถึงด้านสิ่งแวดล้อมและสภาวะอากาศ (เรวัต ดันตยานนท์, 2559)

กล่าวโดยสรุปองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน หมายถึง การตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่มีผลกระทบในทางลบต่อความต้องการของคนรุ่นต่อไปในอนาคต เนื่องจากทุกครั้งที่มีการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน ต้องมีการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออนาคต การพัฒนาที่ยั่งยืนจึงเป็นแนวคิดในการแก้ปัญหาหนี้ โดยการพยายามอนุรักษ์ธรรมชาติไว้ในลักษณะที่เป็นส่วนรวมหรือมหภาค คือ หากมีความจำเป็นที่จะดำเนินการให้กระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมในที่ใดที่หนึ่ง ก็จะต้องเสริมสร้างคุณภาพสิ่งแวดล้อมในที่อื่นๆ เป็นการชดเชยเพื่อให้ของคุณภาพสิ่งแวดล้อมคงอยู่ได้ดั้งเดิม

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)

ความเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership) คือมีมุมมองด้านการบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมายในการสร้างความเหนือกว่าและมากขึ้น ลดการหมุนเวียนพนักงานออก และเร่งการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมมากขึ้น (Avery & Bergsteiner, 2011) ความยั่งยืนนั้นไม่ได้หมายถึงองค์กรที่ทำหน้าที่หรือให้ความสำคัญกับระบบนิเวศน์ หรือมีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจากการศึกษาและวิเคราะห์

บริษัทกว่า 500 บริษัททั่วโลก แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่ยั่งยืนนั้น จะแสดงออกถึงจุดยืนในการรักษามุมมองของวิสัยทัศน์ และมีระบบในการตัดสินใจที่จะเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้า ซึ่งมาจากการสร้างพนักงานที่มีความทุ่มเทและมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมาก เพื่อให้การให้บริการและผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานที่สูง (Hargreaves & Fink, Sustainable Leadership, 2006) เป้าหมายสั้น ๆ ของการเป็นผู้นำที่ยั่งยืนคือ การรักษาความสมดุลระหว่างบุคคล พนักงาน ผลตอบแทนทางการเงินและสิ่งแวดล้อมหรือความรับผิดชอบต่อสังคมในช่วงชีวิตที่มีอยู่ของบริษัท เพื่อการอยู่รอดขององค์กร (Avery, 2005)

ผู้นำที่โดดเด่นจะมีเป้าหมายที่ชัดเจนในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการรักษาสมดุล ซึ่งเป็นผลดีต่อทั้งองค์กรและกลุ่มที่มีผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันในระยะยาว (Lane & Maznevski, 2014) ในทางตรงกันข้ามในกรณีที่ผู้นำองค์กรทำงานเพื่อผลกำไรในระยะสั้น และขาดการลงทุนด้านทรัพยากร ก็จะไม่เป็นผลดีต่อองค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว ความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนถือเป็นความมุ่งมั่นที่จะสร้างสภาพแวดล้อมด้านการศึกษาขององค์กร ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเห็นที่มีคุณค่าและช่วยกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดเป็นสังคมการเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกัน (Hargreaves & Fink, 2004) กล่าวถึงคุณสมบัติที่สำคัญ 7 ประการ ของการเป็นผู้นำแบบยั่งยืน (Seven features of sustainable leadership) ดังที่แสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 คุณสมบัติที่สำคัญ 7 ประการ ของการเป็นผู้นำแบบยั่งยืน (Seven feature of sustainable leadership)

ประการที่	คุณสมบัติ
1	ความลุ่มลึก (Depth)
2	ความทนทาน (Endurance)
3	การกระจาย (Breadth)
4	ความยุติธรรม (Justice)
5	ความหลากหลาย (Diversity)
6	ความพร้อมด้านทรัพยากร (Resourcefulness)
7	การอนุรักษ์ (Conservation)

ที่มา: Education Leadership, โดย Hargreaves, A. & Fink, D., 2004, 61(7), หน้า 8-13

2.3.1 ความลุ่มลึก (Depth)

เป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างสรรค์การเรียนรู้ และการดำรงความรู้ไว้ให้ยั่งยืน ทั้งนี้ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตัวเองของพนักงาน ตลอดจนการบำรุงรักษาการเรียนรู้โดยการบูรณาการทั้งทางด้านสติปัญญา สังคมและอารมณ์เข้าด้วยกัน

2.3.2 ความทนทาน (Endurance)

เป็นความท้าทายของผู้นำอีกอย่างหนึ่ง ในการรักษาความสำเร็จเมื่อเวลาผ่านไป โดยต้องรักษาความสมดุลของความยั่งยืน รวมไปถึงการสร้างทายาทในการสืบทอดความเป็นผู้นำจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง

2.3.3 การกระจาย (Breadth)

เป็นการกระจายความรับผิดชอบ กระจายอำนาจและผลประโยชน์ เพราะการเป็นผู้นำที่ยั่งยืนนั้น ไม่ได้เป็นเพียงความรับผิดชอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากภายใต้สังคมโลก ซึ่งมีความซับซ้อนสูงนั้น ไม่มีผู้นำคนใดที่จะสามารถควบคุมทุกอย่างได้ โดยไม่ได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่น ดังนั้นการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืนจะต้องกระจายความรับผิดชอบร่วมกัน

2.3.4 ความยุติธรรม (Justice)

เป็นเรื่องของผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งที่เป็นแรงจูงใจภายใน ภายนอก รวมถึงสังคมรอบข้าง ทั้งนี้จะต้องเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสนับสนุนปัจจัยด้านอื่นๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและสังคมรู้สึกว่าคุณเองได้รับผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมจากความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการร่วมกัน

2.3.5 ความหลากหลาย (Diversity)

เป็นการให้ความสำคัญกับเรื่องของความหลากหลาย ซึ่งผู้นำจะต้องบ่มเพาะและสร้างสภาพแวดล้อมที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการแนะนำซึ่งกันและกัน รวมทั้งการเรียนรู้ร่วมกันด้วย

2.3.6 ความพร้อมด้านทรัพยากร (Resourcefulness)

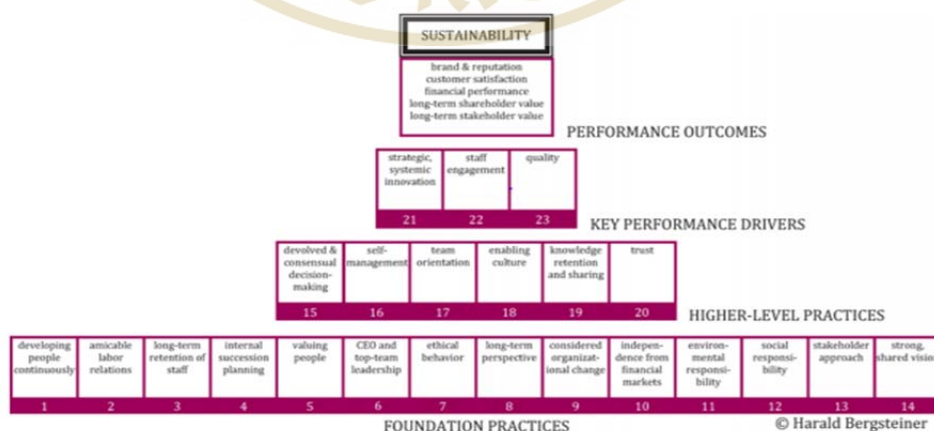
เป็นพันธกิจของผู้บริหารที่จะต้องจัดหาบำรุงรักษา และบริหารทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นทั้งทางด้านงบประมาณ ด้านทรัพยากรบุคคล องค์ความรู้ วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรอื่นๆ ที่จะต้องมีอย่างเพียงพอและสามารถรองรับการทำงาน หรือการผลิต ได้อย่างต่อเนื่อง

2.3.7 การอนุรักษ์ (Conservation)

เป็นการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ดีที่สุดในอดีต เพื่อสร้างอนาคตที่ดียิ่งขึ้น ผู้นำที่ชาญฉลาดจะมีความไวต่อการตกผลึกทางความคิด และสามารถเรียนรู้แนวทางสู่ความสำเร็จจากประสบการณ์และข้อผิดพลาดในอดีต สู่อการพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และรู้จักที่จะรักษาสิ่งที่มีค่าต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นตัวองค์ความรู้ (Known How) แนวทางที่ดี (Best Practice) บุคลากรที่มีคุณค่า รวมถึงสิ่งแวดล้อมอื่นๆที่เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จแบบยั่งยืนขององค์กร

2.4 แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership

แนวคิด Honeybee Leadership เป็นหลักปฏิบัติทั้งหมด 23 ข้อ ซึ่งจะประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ Foundation practice, High level practice และ Key performance driver ซึ่งมีการวางรูปแบบได้เป็นแบบพีระมิด และยอดบนสุดของพีระมิดจะเป็นผลลัพธ์ 5 ข้อ ที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร (Avery และ Bergsteiner, 2011) ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 Sustainable Leadership Pyramid

ที่มา: Avery and Bergsteiner (2011, p.8)

2.4.1 Foundation Practice

เป็นส่วนที่เป็นฐานของพีระมิดจากทั้งหมด 3 ชั้น มีวิธีปฏิบัติขั้นพื้นฐานอยู่ 14 ข้อ ซึ่งเป็นข้อพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้โดยทันทีเพื่อเป็นองค์กรที่ยั่งยืน โดยจะลงทุนในการพัฒนาและฝึกฝนความสามารถของพนักงานทางด้านสังคมและด้านทางเทคนิค ก่อให้เกิดความสัมพันธ์และเพิ่มศักยภาพให้กับบริษัท ซึ่งประกอบด้วยข้อต่อไปนี้ (Avery & Bergsteiner, 2010)

2.4.1.1 การพัฒนาบุคลากร (Developing people) เป็นการพัฒนาทุกๆ คนในบริษัทอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในแนวคิด Honeybee leadership นี้เป็นการให้ความสำคัญถึงการฝึกฝนทักษะการทำงานและการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงาน โดยในโปรแกรมการฝึกจะถูกออกแบบและวางแผนออกมาอย่างดีเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะพนักงานได้รับทักษะทางด้านเทคนิคและสังคม ซึ่งจะสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายของบริษัทได้ นอกจากนี้ได้มีการทำการสำรวจจาก Herwitt Association ในปี 2001 กับพนักงาน 13,000 คน พบว่าพนักงานที่ยอดเยี่ยมจะมีคุณลักษณะหลักที่แตกต่างจากพนักงานคนอื่น 2 อย่างคือ การที่พนักงานได้โอกาสในการพัฒนาผ่านการเรียนรู้ และคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2.4.1.2 ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือกันภายในบริษัท โดยความร่วมมือนี้เกิดขึ้นระหว่างนายจ้าง พนักงาน และตัวแทนของบริษัท เช่น สหภาพ ซึ่งการสร้างความร่วมมือกันเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์กรยั่งยืน ดังนั้นจึงต้องมีความสัมพันธ์ที่ดี รวมถึงกับสหภาพด้วย และความสัมพันธ์ที่ดีจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เกิดผลกำไร และเกิดความยั่งยืนในระยะยาวกับบริษัท

2.4.1.3 การรักษาพนักงาน (Retaining staff) เป็นการรักษาพนักงานในทุกระดับให้คงอยู่กับบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในอุตสาหกรรมที่คุณภาพและนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ การไล่พนักงานออกเป็นการสร้างผลเสียต่อบริษัท เนื่องจากการเปลี่ยนพนักงานบ่อยครั้งจะสร้างความยุ่งยากในการสื่อสารและการถ่ายทอดทักษะความรู้สำคัญให้คงอยู่ ยิ่งไปกว่านั้นการไล่พนักงานออกจะทำให้พนักงานที่ยังคงอยู่เสียขวัญกำลังใจเสีย และต้องรับความเครียดจากงานที่เพิ่มขึ้นจากพนักงานที่ถูกไล่ออก ดังนั้นใน Honeybee leadership พนักงานจึงเป็นหัวใจและจิตวิญญาณของบริษัท ทำให้เกิดคุณค่าขึ้นในบริษัท การรักษาพนักงานไว้จึงเป็นสิ่งสำคัญแม้จะต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ยากลำบาก และต้องมุ่งเน้นให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

2.4.1.4 การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) เป็นการวางแผนอนาคตเพื่อส่งมอบอำนาจ และเลื่อนขั้นให้กับพนักงาน โดยจะทำกับพนักงานภายในบริษัทที่ไม่ใช่พนักงานที่เข้ามาใหม่ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่บริษัทมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ซึ่งพนักงานที่มีอยู่ไม่เพียงพอ และรับสมัครพนักงานภายนอกเข้ามาเพิ่ม พนักงานที่รับเข้ามาก็จะต้อง

ถูกคัดเลือกและเข้ากับวัฒนธรรมของบริษัทได้ นอกจากนี้พนักงานที่เข้าใหม่จะไม่ถูกแต่งตั้งขึ้นอยู่ระดับบนของบริษัท การที่จะถูกแต่งตั้งขึ้นต้องผ่านการพิจารณาเป็นปีหรือสองปีก่อน เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถเข้ากับหน้าที่และวัฒนธรรมบริษัทได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่เพียงแต่รักษาและสร้างความแข็งแกร่งให้กับวัฒนธรรมขององค์กรไว้ แต่ยังทำให้รักษากลยุทธ์และแผนระยะยาวไว้ได้

2.4.1.5 การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) เป็นการให้ความสำคัญกับสวัสดิการของพนักงาน โดยจะให้ความสำคัญแก่พนักงาน มีการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของบริษัท ทำการแบ่งปันข้อมูล ให้พนักงานมีส่วนร่วม มอบอำนาจ ฝึกการทำงานเป็นทีม ฝึกทักษะ และฝึกพนักงานผ่านหลายๆกิจกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยรักษาพนักงานให้คงอยู่กับบริษัท

2.4.1.6 การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top team) เป็นการที่ CEO ปฏิบัติตัวเป็นสมาชิกผู้บริหารระดับสูงจะไม่ปฏิบัติตัวเป็นฮีโร่และทำหน้าที่มีบทบาทมากจนเกินไป โดยในการทำงานนั้นผู้นำระดับบริหารจะการทำงานเป็นทีม และ CEO จะมียบทบาทเป็นผู้พูดหรือผู้มีอำนาจในขั้นสุดท้ายในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ และนำทีมไปสู่ความสำเร็จ ยิ่งไปกว่านี้คุณลักษณะพิเศษของ CEO จะไม่ได้เป็นปัจจัยหลักในการเดินหน้าของบริษัท แต่จะเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีความสำคัญยิ่งกว่า โดยจะแบ่งความรับผิดชอบและกระจายอำนาจการตัดสินใจ

2.4.1.7 พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) เป็นการทำสิ่งที่ถูกต้องตามค่านิยมหลัก (Core value) ของบริษัท โดยมีผู้จัดการ Warren Bennis ได้กล่าวไว้ว่า ความโปร่งใสและการเปิดเผยจะช่วยลดการทุจริตในบริษัทได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำไม่แสดงซึ่งความโปร่งใสในการทำงาน มักจะพบว่าพนักงานจะมีความศรัทธาหรือความจงรักภักดีในตัวผู้นำน้อย และจะแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมา เช่น การไม่มาทำงาน นอกจากนี้ความโปร่งใสยังเป็นสิ่งที่สำคัญในการช่วยสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่ไม่มีความแน่นอน ดังนั้นการปฏิบัติถูกต้องตามหลักจริยธรรมไม่เพียงแต่จะปกป้องแบรนด์และชื่อเสียงบริษัท แต่ยังสร้างความมั่นใจได้ว่าทรัพยากรของบริษัทและทักษะงานจะถูกนำมาใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งจากงานวิจัยของ (Eberl & schwaiger, 2004) ยังแสดงให้เห็นว่าชื่อเสียงบริษัทที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จทางการเงินในอนาคต

2.4.1.8 ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective) เป็นการมองผลกำไรในระยะยาวแทนที่จะมองเป็นการทำกำไรในระยะสั้นในการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบริษัท ซึ่งหลักการของแนวคิด Honeybee leadership จะนำความรู้มาใช้ต่อต้าน ทำให้ประสิทธิภาพโดยรวมในระยะยาวจะทำได้ดีกว่า นอกจากนี้ในระยะยาวจะคำนึงถึงความสัมพันธ์ของ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวางแผนการเงินหรือการวัดผลประสิทธิภาพการทำงาน นวัตกรรม และการจัดการกับพนักงาน

2.4.1.9 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาและเป็นไปตามกระบวนการที่ได้พิจารณามาแล้วอย่างดี ไม่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทำเพื่อจุดประสงค์อันใดอันหนึ่ง ตามที่ผู้รอบรู้การจัดการ Peter Drucker ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องท่ามกลางสถานการณ์การตลาดสถานการณ์ของโลก และความท้าทายทางการแข่งขัน ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นโอกาสให้กับบริษัทในการเปลี่ยนแปลงพัฒนาผ่านสิ่งเหล่านี้ แม้จะเป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในหลายระดับของบริษัท โดยระดับพื้นฐานที่สุดจะมีสถานการณ์ใหม่ให้เข้ามาเรียนรู้ในทุกๆ วัน ซึ่งบริษัทจะต้องพัฒนาและปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์นั้นๆ นอกจากนี้พบว่าหนึ่งในสามของการเกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น มาจากสถานการณ์ภายนอกหรือจากการเปลี่ยนแปลงทางความคิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยิ่งไปกว่านั้นบริษัทควรจะมีการพัฒนาและเตรียมตัวให้กับพนักงานให้พร้อม เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2.4.1.10 การมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets orientation) เป็นการให้อิสระอย่างเต็มที่จากการตลาดการเงิน หรือสิ่งที่มีอิทธิพลเหล่านั้นที่ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจและการถูกควบคุมในการดำเนินงานของบริษัท โดยบริษัทต้องควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้และผู้มีส่วนเสียให้ดี นอกจากนี้นักวิชาการบางท่าน (Avery and Bergsteiner, 2010) ได้กล่าวว่า ตลาดการเงินจะทำร้ายบริษัทโดยสร้างผลกำไร และให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะสั้น ซึ่งจะไม่สนใจผลในระยะยาวหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสุดท้ายจะมีผลต่อความยั่งยืนของบริษัท

2.4.1.11 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) เป็นการปกป้องสิ่งแวดล้อม และไม่เอาเปรียบสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นหัวใจหลักของแนวคิด Honeybee leadership โดยมี 2 แนวทางในการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม คือทางจริยธรรม และทางปฏิบัติ ซึ่งในทางจริยธรรมนั้น มองว่าผู้คนไม่มีสิทธิ์ในการทำร้ายสุขภาพความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของผู้อื่น เนื่องจากทุกคนมีสิทธิ์ในการได้รับอากาศ น้ำ และทรัพยากรต่างๆ ที่สะอาดร่วมกัน โดยไม่มีการปนเปื้อนสารพิษในสิ่งแวดล้อม ส่วนในทางปฏิบัติมองว่าแรงจูงใจในการปกป้องสิ่งแวดล้อมมาจากนักลงทุน บริษัทประกันภัย ลูกจ้างและพนักงาน กฎหมายหรือจริยธรรม การควบคุมดูแล ความสัมพันธ์กับสาธารณะ และการปกป้องแบรนด์

2.4.1.12 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)) เป็นการให้คุณค่ากับผู้คนและสังคม ไม่เอาใจเอาเปรียบพวกเขา โดยกลยุทธ์ทางธุรกิจที่รวมเข้ากับรับผิดชอบต่อสังคม จะทำให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนี่เป็นการปกป้องชื่อเสียงของ

บริษัททางหนึ่ง เช่น การทำ CSR โดยการบริจาคให้แก่ชุมชน การรับสมัครคนไม่มีประสบการณ์ และทำงานอาสาสมัครให้แก่ชุมชน

2.4.1.13 การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้จะรวมถึงพนักงาน ลูกค้า ผู้ผลิต ผู้จัดการ กรรมการบริษัท ผู้อุปการะ รัฐบาล กฎหมาย พันธมิตรทางธุรกิจ และคนรุ่นถัดไป เพราะว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมีผลต่อความสำเร็จของบริษัททั้งสิ้น นอกจากนี้ยังมีการศึกษาในหลายๆงานพบว่า ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีมาก สามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินที่กลับมาได้เพิ่มขึ้น

2.4.1.14 การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and share vision) เป็นการให้พนักงานได้รับรู้ถึงภาพในอนาคตของบริษัทซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยวิสัยทัศน์นี้จะต้องทำให้เห็นทิศทางที่ชัดเจนหรือยกระดับบริษัทในอนาคต ซึ่งพนักงานจะต้องมีส่วนร่วมกับวิสัยทัศน์เนื่องจากจะทำให้พนักงานเข้าใจได้อย่างชัดเจนในทิศทางและเป้าหมายที่จะต้องไปถึงร่วมกัน ดังนั้นการให้พนักงานมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์จะเป็นการรับประกันถึงการประสบความสำเร็จ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ทั้งหมดจะต้องคำนึงการรับสมัครและคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของบริษัทเข้ามาด้วย

2.4.2 Higher level practices

เป็นลำดับขั้นที่ 2 ของพีระมิด มีขั้นตอนการปฏิบัติอยู่ 6 ข้อ ซึ่งเป็นข้อที่ปรากฏเพิ่มขึ้นมาจากข้อปฏิบัติขั้นพื้นฐาน ซึ่งข้อเหล่านี้จะช่วยเพิ่มและพัฒนาศักยภาพที่สูงเพิ่มขึ้นของบริษัท ซึ่งประกอบด้วยข้อต่อไปนี้ (Avery & Bergsteiner, 2010)

2.4.2.1 การตัดสินใจ (Decision making) เป็นการให้การตัดสินใจร่วมกัน โดยผู้ที่ทำการตัดสินใจนี้ควรจะกระจายอยู่ในบริษัท ไม่ใช่เป็นการตัดสินใจที่อยู่ในระดับของผู้จัดการอย่างเดียว ซึ่งพนักงานในระดับปฏิบัติการควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับสูงของบริษัทด้วย ถึงแม้ว่าจะเป็น การตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ โดยทั้งหมดนี้จะทำให้พนักงานได้รับอำนาจในการตัดสินใจ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับบริษัท

2.4.2.2 การจัดการด้วยตนเอง (Self-management) เป็นการให้พนักงานจัดการดูแลตัวเองได้ โดยผู้จัดการไม่ต้องเป็นคนจัดการ ซึ่งการจัดการตนเองคือการควบคุมเกี่ยวกับพฤติกรรม การริเริ่ม และผู้นำของตนเอง อย่างไรก็ตามไม่ว่าพนักงานทุกคนจะสามารถทำได้หรือจัดการตัวของพวกเขาเองได้ ซึ่งอาจจะเป็นเพราะความไม่ต้องการและจากทักษะส่วนตัวของเขา จึงมีความต้องการในการขอคำแนะนำ นอกจากนี้การให้พนักงานจัดการดูแลตนเองผ่านการให้ทิศทาง

และวิสัยทัศน์ของผู้นำ บางคนจะสามารถกำหนดและตามวิสัยทัศน์ของตนเองได้ ทำให้เดินหน้าได้อย่างถูกต้องโดยใช้ประโยชน์จากทักษะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.4.2.3 การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation) เป็นการให้อำนาจแก่ทีม ไม่เป็นแบบศูนย์รวมอยู่ที่ผู้จัดการ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมและการมีความร่วมมือกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างยิ่งในการที่จะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายและพัฒนาทางความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท อย่างไรก็ตามการทำงานเป็นทีมไม่ได้ทำได้ในระยะเวลาอันสั้น ต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมขึ้นมา การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้การแบ่งปันข้อมูลและความรู้ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการสร้างควมไว้วางใจกัน ไม่แข่งขันกัน ตัวอย่างเช่น ความสำเร็จของ BMW ในการสร้างความร่วมมือกันอย่างเป็นทีม ก่อให้เกิดคุณภาพงาน (Avery, 2005)

2.4.2.4 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นการรักษาและให้รับรู้ถึงวัฒนธรรมของบริษัทได้และไม่มองแค่ผลความสำเร็จในระยะสั้น ซึ่งวัฒนธรรมของบริษัทจะรวมถึงข้อกำหนดในบริษัทและบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการในบริษัท โดยผู้คนในบริษัทเดียวกันจะแบ่งปันความรู้สึก ความเชื่อและคุณค่าร่วมกัน นอกจากนี้จะยังส่งต่อเรื่องราวที่ดีของบริษัทให้คนภายนอกประทับใจด้วย อย่างไรก็ตามกระบวนการในการรักษาวัฒนธรรมของบริษัทที่ดีต้องใช้ระยะเวลานาน เพราะความแตกต่างของผู้คน ความแตกต่างทางภูมิหลัง ความแตกต่างของความรู้ และความแตกต่างของความเชื่อ

2.4.2.5 การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing retention) เป็นการ ส่งต่อความรู้ให้กับคนในบริษัทโดยไม่จำกัดอยู่ที่บางคน ดังนั้นบริษัทควรที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กันระหว่างพนักงาน ยิ่งไปกว่านั้นการแบ่งปันความรู้ต้องไม่ใช่แค่ในภายในเท่านั้น เช่นกรณีศึกษาของศาสตราจารย์ Karl-Erik Sveiby รายงานว่าการจัดการให้ความรู้สามารถช่วยลดความกลัวของคนไข้ได้และเพิ่มคุณค่าให้แก่โรงพยาบาล Norwegian ดังนั้นการแบ่งปันข้อมูลให้กับลูกค้าจะช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับบริษัทในมุมมองของลูกค้า

2.4.2.6 ความไว้วางใจ (Trust) เป็นการไว้วางใจในตัวพนักงาน และเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน ไม่คอยควบคุมและติดตามพนักงาน แม้ความไว้วางใจจะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ชับซ้อน และยากในการวัด แต่ความไว้วางใจกันก็เป็นการสร้างความจงรักภักดีของพนักงาน และเป็นประโยชน์ต่อบริษัท ซึ่งในทางปฏิบัตินี้ความไว้วางใจจะแสดงออกมาในความสัมพันธ์ในหลายๆ ระดับของบริษัททั้งพนักงาน ผู้ผลิต นักลงทุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.4.3 Key performance driver

เป็นขั้นสูงสุดของพีระมิดซึ่งมีความสำคัญอย่างมากและช่วยผลักดันศักยภาพขององค์กรให้เดินหน้าไปอย่างยั่งยืน โดยมีทั้งหมด 3 ข้อที่เกิดจากการได้ปฏิบัติในขั้นแรกและขั้นที่สองของพีระมิดและยังเกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง ซึ่ง 3 ประกอบด้วยข้อดังนี้

2.4.3.1 นวัตกรรม (Innovation) เป็นการนำนวัตกรรมมาใช้ในทุกระดับของบริษัท ไม่ใช่เพียงที่ใดที่หนึ่ง ซึ่งจะใช้ในตัวสินค้า การบริการ กระบวนการ และการจัดการ โดยนวัตกรรมถือว่าเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ช่วยเพิ่มความสามารถด้านต่างๆ ภายในบริษัท นอกจากนี้ นวัตกรรมใหม่ๆ สามารถมาได้จากหลายแหล่ง เช่น จากข้อเสนอแนะของลูกค้า ผู้ผลิต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนอื่นๆ ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ และสร้างโอกาสให้กับบริษัท ส่งผลให้เกิดความยั่งยืนภายในบริษัท

2.4.3.2 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงาน โดยความผูกพันจะสะท้อนถึงความรู้สึกร่วมของพนักงานที่มีต่อบริษัท และจะสามารถจูงใจให้เขาทำงานได้ดีที่สุด (Allen & Meyer, 1990) ยิ่งไปกว่านั้นเราสามารถตรวจสอบความผูกพันของพนักงานได้ด้วย 3 คำถาม คือ 1. พนักงานพูดถึงบริษัทในทางบวกไหม 2. แสดงความตั้งใจจะอยู่กับบริษัทไหม และ 3. ปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรไหม ซึ่งคำถามเหล่านี้จะเป็นสัญญาณเตือนถ้าหากมีพนักงานที่มีความผูกพันต่ำและมีความพร้อมที่จะลาออกจากรางาน นอกจากนี้การที่ความผูกพันของพนักงานเชื่อมโยงถึงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน จึงส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าจากการดูแลของพนักงานด้วย ดังนั้นการที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความพึงพอใจของลูกค้า

2.4.3.3 คุณภาพของงาน (Quality) การสร้างในเรื่องคุณภาพนี้จะอยู่ในวัฒนธรรมของบริษัทไม่ใช่สิ่งที่จะต้องทำเพื่อการควบคุมคุณภาพ โดยจากการศึกษาพบว่า 27% จากหนึ่งพันอันดับต้นของ CEO มองว่าคุณภาพของสินค้าและบริการมีความสำคัญที่สุดต่อการวัดความสำเร็จของบริษัท ซึ่งการสร้างคุณภาพที่สูงที่สุดนี้เป็นการปฏิบัติตามแนวคิด Honeybee leadership โดยจะเป็นส่วนประกอบในการสร้างวัฒนธรรมของบริษัทที่ซึ่งผู้บริหารระดับบนจะต้องให้การสนับสนุน และนอกจากนี้ในเรื่องคุณภาพนั้น ทางบริษัทก็ต้องการพนักงานที่มีคุณภาพผู้มีความจงรักภักดี มีทักษะ และมีศักยภาพในการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพสินค้าและบริการด้วย

2.4.4 Performance Outcome

จากการนำหลักปฏิบัติของแนวคิด Honeybee practices ใน 23 ข้อปฏิบัติ และสามารถสร้างศักยภาพให้กับองค์กร ความพึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องรอบด้าน และคำนึงถึงผลที่จะกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ต้องมีการวัดผล แต่ทั้งนี้ในการชีวิตผลความสำเร็จ ไม่สามารถนำผลกำไรทางการเงินมาเป็นตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว เนื่องจากไม่สามารถสะท้อนถึงความยั่งยืนขององค์กร ได้ทั้งหมด ดังนั้นจึงมีตัวชี้วัดอื่นที่สามารถสะท้อนถึงความยั่งยืนขององค์กรด้วย โดยรวมมีทั้งสิ้น 5 ตัววัดด้วยกันคือ 1.Brand and reputation 2.Customer satisfaction 3.Financial performance 4.Long-term shareholder value 5.Long-term stakeholder value ซึ่งสิ่งสุดท้ายจะทำให้ทราบถึงสถานะขององค์กร และนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินกิจการเป็นองค์กรที่ยั่งยืน (Avery & Bergsteiner, 2010)

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่กำลังปฏิบัติ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ในการทำงาน เช่น ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ถ้าองค์ประกอบเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม ก็มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน แต่ถ้าไม่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าว ก็จะมีผลทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ความพึงพอใจในการทำงานจะมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลและองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้นด้วย (รัชทร, ม.ป.ป.)

คนจะเกิด ความพึงพอใจในการทำงานได้ถ้าสถานภาพทางสังคมของคนดี ซึ่งก็หมายถึงการบริหารงานดี ทั้งนี้เพราะลักษณะงานที่ดีจะก่อให้เกิดสถานภาพทางสังคมสูง และทำให้บุคคลสามารถปรับบุคลิกภาพของคนเข้ากับสภาพสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ได้แก่ความมั่นคงในอาชีพ เงินเดือนหรือค่าจ้าง ความเป็นธรรม มนุษยสัมพันธ์ มีสวัสดิการและ ผลประโยชน์เกื้อกูลสภาพการทำงานดี มีความก้าวหน้า มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน และเพิ่มพูนคุณวุฒิ งานที่ทำเป็นอาชีพที่มีเกียรติในสังคม ดังนั้นเมื่อบุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ก็ย่อมมีความพึงพอใจในการทำงาน (French & ยงยุทธ, 2001)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกนึกคิดในทางบวกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่มีต่องานและปัจจัยหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการ

ทางด้านร่างกายและจิตใจของพนักงาน จะทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน อันจะส่งผลต่อความสำเร็จในงาน และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ปรีศณี, 2542)

กล่าวโดยสรุปความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงาน การมีทัศนคติต่อการปฏิบัติงานในทางบวก มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น มีความคิดสร้างสรรค์ มีขวัญและกำลังใจที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ ส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพอย่างสูงสุดตรงตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

2.6 งานวิจัยเกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่ยั่งยืนและความพึงพอใจของพนักงานหลายงานวิจัยด้วยกัน มีทั้งงานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้



ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน

ลำดับที่	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method / Dependent Variables	ผลการศึกษา
1	Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs	Suparak Suriyankietkaew, Gayle Avery (2014)	เป็นการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างหลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืน ตามทฤษฎี Sustainable Leadership ของ Avery ทั้ง 23 ปัจจัย กับความพึงพอใจของพนักงาน ว่าปัจจัยใดที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร ที่เป็น SME ของประเทศไทย โดยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากพนักงานจำนวน 1,152 คน มาวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมทางสถิติ SPSS ด้วยวิธี Multiple Regression และ Correlations มาตรวจสอบสัมพันธภาพ	Quantitative/ ความพึงพอใจของพนักงาน	ผลการวิจัยที่ได้ พบว่าหลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืนตามทฤษฎี Sustainable Leadership ของ Avery 23 ปัจจัย มีความสอดคล้องกับความพึงพอใจของพนักงานภายในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลกับความพึงพอใจของพนักงานมากที่สุดคือ ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ สภาวะการเงินของตลาด การบริหารจัดการตนเอง และการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับที่	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method / Dependent Variables	ผลการศึกษา
2	Sustainable Leadership and consequence at Thailand's Kasikornbank	Suksan Kantabutra, Thachapong Thepha-Aphiraks (2016)	เป็นการศึกษาและตรวจสอบหลักการจัดการธุรกิจของธนาคารกสิกรไทย โดยเทียบกับทฤษฎี Sustainable Leadership ทั้ง 19 ข้อ Avery โดยเลือกศึกษาสถาบันการเงินขนาดใหญ่ คือ ธนาคารกสิกรไทย ซึ่งเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 26 คน ประกอบไปด้วย CEO หัวหน้าแผนก พนักงานภายในองค์กร รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ คือ ที่ปรึกษาขององค์กร ลูกค้า ผู้ถือหุ้นทั้งรายใหญ่ และรายย่อย	Qualitative / หลักการในการจัดการธุรกิจของธนาคารกสิกรไทย	ผลการวิจัยที่ได้ จะแบ่งระดับความสอดคล้องกับทฤษฎี Sustainable Leadership ออกเป็น 3 ระดับที่แตกต่างกัน คือ Most evident, Moderate evident และ Least evident ซึ่งหลักในการจัดการธุรกิจของธนาคารกสิกรไทยนั้น มีความสอดคล้องกับทฤษฎี Sustainable Leadership ทั้งหมด 17 ข้อ โดยใน 2 ข้อ ที่สอดคล้องในระดับ Moderate evident นั้น เป็นหลักเกี่ยวกับอำนาจในการตัดสินใจ และการบริหารจัดการตนเอง เนื่องจากคำนิยามภายในองค์กรของคนไทย ยังคงให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา อยู่มาก และอีก 15 ข้อ ที่สอดคล้องในระดับ Most evident นั้น คือองค์กร มีแนวทางในการบริหารองค์กรแบบระยะยาว โดยมีการจัดระบบประมาทเพื่อสนับสนุนการอบรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างทักษะและความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร เพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับที่	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method / Dependent Variables	ผลการศึกษา
3	Sustainable Leadership: Honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate	Suksan Kantabutra, Gayle Avery (2013)	เป็นการศึกษาและตรวจสอบหลักการในการจัดการธุรกิจของบริษัทสยาม ซีเมนต์ กรุ๊ป โดยเทียบกับทฤษฎี Sustainable Leadership ของ Avery ทั้ง 23 ปัจจัย ซึ่งเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสืบค้นข้อมูลจากเอกสารต่างๆ โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ CEO CFO ผู้อำนวยการผู้จัดการแผนกพนักงานภายในองค์กร ลูกค้า ผู้ถือหุ้นทั้งรายเล็กและรายใหญ่	Qualitative / หลักการในการจัดการธุรกิจของบริษัทสยาม ซีเมนต์ กรุ๊ป	ผลการวิจัยที่ได้จะแบ่งระดับความสอดคล้องกับทฤษฎี Sustainable Leadership ออกเป็น 3 ระดับที่แตกต่างกัน คือ Most evident, Moderate evident และ Least evident ซึ่งหลักในการจัดการธุรกิจของบริษัทสยาม ซีเมนต์ กรุ๊ปนั้น มีความสอดคล้องกับทฤษฎี Sustainable Leadership ทั้งหมด 23 ข้อ โดยมี 19 ข้อที่สอดคล้องในระดับ Most evidence มี 3 ข้อที่สอดคล้องในระดับ Moderate evident และอีก 1 ข้อ ที่สอดคล้องในระดับ Least evident ซึ่งเป็นหลักการที่เกี่ยวข้องกับการมีอำนาจในการตัดสินใจและการทำงานได้ด้วยตนเองเนื่องจากผู้บริหารยังมีอำนาจในการตัดสินใจเป็นหลัก เนื่องจากค่านิยมภายในองค์กรของคนไทยยังคงให้ความสำคัญกับการบังคับบัญชาอยู่มาก

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับที่	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method / Dependent Variables	ผลการศึกษา
4	Sustainable Leadership at Thai President Food	Suksan Kantabutra, Gayle Avery (2014)	เป็นการศึกษาและตรวจสอบหลักการจัดการธุรกิจเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเทียบกับทฤษฎี Sustainable Leadership ทั้ง 19 ข้อ Avery ซึ่งเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ประกอบไปด้วย ประธานบริษัท ผู้จัดการแผนกต่างๆ พนักงาน retailer ลูกค้า และ supplier	Qualitative / หลักการในการจัดการธุรกิจของบริษัท Thai President Food	ผลการวิจัยที่ได้จะแบ่งระดับความสอดคล้องกับทฤษฎี Sustainable Leadership ออกเป็น 3 ระดับที่แตกต่างกัน คือ Most evident, Moderate evident และ Least evident ซึ่งหลักในการจัดการธุรกิจของบริษัทผลิผลบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป Thai President Food นั้น มีความสอดคล้องกับทฤษฎี Sustainable Leadership ทั้งหมด 18 ข้อ โดยใน 5 ข้อ ที่สอดคล้องในระดับ Moderate evident นั้น เป็นหลักเกี่ยวกับอำนาจในการตัดสินใจ การให้ความสำคัญกับนวัตกรรม และการบริหารจัดการตนเอง และอีก 13 ข้อ ที่สอดคล้องในระดับ Most evident นั้น เป็นหลักเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจแบบมองการณ์ไกล มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบระยะยาว โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับที่	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method / Dependent Variables	ผลการศึกษา
5	การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรรองจัดการบริหารส่วนตำบลในสังกัดส่วนโยธาในจังหวัดสระบุรี	สันติ โภคชัย โยธิน (2554)	เป็นการศึกษาเพื่อสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรรองจัดการบริหารส่วนตำบลในสังกัดส่วนโยธาในจังหวัดสระบุรี โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) มาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา โดยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 215 คน จากบุคลากรในสังกัดส่วนโยธาในจังหวัดสระบุรี	Quantitative	ผลการวิจัยที่ได้พบว่าระดับความพึงพอใจของบุคลากรในการทำงานอยู่ในระดับสูง และปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมระดับความพึงพอใจที่สูงคือ การยอมรับนับถือ และการส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร
6	ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบบัญชีในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย	นิตรา รอดนุช (2559)	เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบบัญชีในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิ ไซบ์ สออบบัญชี จำกัด เคพีเอ็มจี ภูมิ ไซบ์ สออบบัญชี จำกัด บริษัท คีลรอยท์ ทัช โรมัทสึ ไซยต สออบบัญชี จำกัด บริษัท ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์ดูเปอร์ส เอมีเอส จำกัด	Quantitative	ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อความพึงพอใจในงานเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือปัจจัยด้านความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน ในเรื่ององค์กรมีความมั่นคง ในทางด้านเงินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.408 (เห็นด้วยมากที่สุด) ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการในเรื่องสวัสดิการต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินสมทบ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.181 (เห็นด้วยมาก) ปัจจัยด้านความมั่นคง ปลอดภัย

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับที่	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method / Dependent Variables	ผลการศึกษา
7	Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region	Patthiya & Thipthimra (2017)	และบริษัท สำนักงาน อีวาย จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างคือพนักงาน ตรวจสอบบัญชีที่ทำงานในบริษัท ตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย โดยเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามจากพนักงานจำนวน 371 คน มาวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมทางสถิติ SPSS มาตรวจสอบสมมติฐาน	Quantitative	ในการทำงาน ในเรื่องงานที่ท่านทำอยู่ให้มีความมั่นคงในอนาคตแก่พนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.135 (เห็นด้วยมาก) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ในเรื่องผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและคำปรึกษาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.099 (เห็นด้วยมาก) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในเรื่องเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.084 (เห็นด้วยมาก)
			เป็นการศึกษาว่าบรรยากาศของคุณธรรม (ethical climate) พฤติกรรมเชิงการเมือง (political behavior) และภาวะผู้นำทางจริยธรรม (ethical leadership) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรหรือไม่ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ จำนวน 177 คนจาก บริษัท ธุรกิจค้า		จากการศึกษาพบว่า Ethical climate และ Ethical leadership มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน แต่ Political behavior ไม่มีความสัมพันธ์กันในทางสถิติกับความพึงพอใจในงานของพนักงานในองค์กร

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับที่	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method / Dependent Variables	ผลการศึกษา
8	หลักการทรงงานและองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน	ลลิตา ถนอมสิงห์ (2557)	<p>ส่งในเขตกรุงเทพมหานครมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างปัจจัยทั้ง 3 ด้านกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน</p> <p>เป็นการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน และหาความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน โดยการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยเก็บข้อมูลจากคนที่ทำงานภายในองค์กร</p>	Quantitative	ผลการวิจัยพบว่า หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวจำนวน 20 ข้อ มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และความสำราญใจขององค์กรแห่งความยั่งยืน (Sustainable Organization) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ยังมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อความสำราญใจขององค์กรแห่งความยั่งยืนเช่นกัน โดยตัวแปรทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์การพหุคูณอยู่ในระดับสูง นอกจากนั้นองค์กรสามารถนำไปบูรณาการใช้ได้ เช่น นำไปเขียนเป็นนโยบายและสร้างเป็นตัวชี้วัด (Key

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับที่	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method / Dependent Variables	ผลการศึกษา
9	Leadership, personality, job satisfaction and job performance	Alexandru Mihalcea (2014)	<p>ธุรกิจหลายกลุ่มธุรกิจ ที่มีอายุงานอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป รวม 745 คน โดยการวิเคราะห์ผลจะใช้โปรแกรม AMOS ในการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง</p> <p>เป็นการศึกษานวัตกรรมของผู้นำระดับความพึงพอใจของพนักงาน ประเภทของผู้นำ และมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้ามี 1. ระบุประเภทของผู้นำที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน 2. การระบุความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองของผู้นำกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ 3. หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของผู้นำกับระดับความมีคุณภาพของการทำงานแบบมีอาชีพ โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานในบริษัท</p>	Quantitative	<p>Performance Indicator) ของบุคลากรและองค์กรอย่างเหมาะสม</p> <p>ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานได้ มีลักษณะแก้ปัญหาให้กับลูกน้อง ได้ ให้ความร่วมมือและสนับสนุน และลดการควบคุมผู้บังคับบัญชา นั่นคือ Transformation Leadership และพบว่า Transformation Leadership และ Transaction Leadership มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำอะไรที่สูงขึ้นขององค์กรและลดจำนวนข้อผิดพลาดที่เกิดจากบุคลากรของ ผู้บังคับบัญชา ซึ่งผลงานที่เกิดขึ้นจากผู้นำ ทำให้นำไปสู่การร้องเรียนของลูกจ้างที่น้อยลง</p>

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับที่	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method / Dependent Variables	ผลการศึกษา
10	ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม	วิภาพร อุบัติมชาติ (2558)	คืบคลานจำนวน 1,272 แห่ง ในอุตสาหกรรมจำนวน 173 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับกลางถึงระดับสูง ที่ทำงานในบริษัทมาแล้วอย่างน้อย 3 เดือน ที่มีอายุเฉลี่ยที่ 33 ปี	Quantitative	ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวของบริษัทยุทธศาสตร์แห่งหนึ่งในระดับที่สูง และนโยบายที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านการสรรหาและว่าจ้างพนักงาน

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับที่	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method / Dependent Variables	ผลการศึกษา
11	การทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจในองค์กร อิสระในการทำงาน ให้อำนาจในการตัดสินใจ และการฝึกรวมพนักงานที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน	ชยรินทร์ ไชยวัฒน์ (2559)	ใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท กรณีศึกษา เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต้น และตัวแปรตาม การวิจัยนี้ศึกษาการทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจในองค์กร อิสระในการทำงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการฝึกรวมพนักงานเอกเทศในกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นและความตรงเชิงเนื้อหาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานเอกเทศในกรุงเทพมหานคร จำนวน 230 คน และใช้วิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณทดสอบสมมติฐาน	Quantitative	ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเอกเทศในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจในองค์กร การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการฝึกรวมพนักงานเอกเทศในกรุงเทพมหานคร ไม่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับที่	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method / Dependent Variables	ผลการศึกษา
12	การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานและความพึงพอใจในหน้าที่ที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน Generation Y ของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร	ปริทัศน์ คัลองดี และกาญจน์ระวี อนันต์อักษรกุล (2558)	การวิจัยนี้ศึกษาการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานและความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร Generation Y อายุระหว่าง 19-34 ปี โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้วิธี Independent Sample t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทิศทางเดียว (ANOVA) และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ ทดสอบสมมติฐาน	Quantitative	ผลการวิจัยพบว่า มีการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับมากทุกด้าน และพบว่ามีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงาน Generation Y ที่มีลักษณะ สถานภาพ รายได้ และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันมีความตั้งใจในการลาออกต่างกัน โดยที่ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม ต่อความตั้งใจในการลาออก
13	ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y	อัจจิมา บำเพ็ญบุญ และ พุฒิธร จิรวิสุต (2559)	การวิจัยนี้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานเอกชนและรัฐบาลกลุ่ม Gen Y จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูล และทดสอบสมมติฐานด้วยค่า One-way ANOVA และค่า t-test และหาความสัมพันธ์ด้วยการทดสอบด้วยค่าสหสัมพันธ์	Quantitative	ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในระดับมากที่สุดคือ ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงาน และด้านโอกาสความก้าวหน้า และพบว่าเพศที่ต่างกันไม่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่สถานภาพ การศึกษา รายได้ และประสบการณ์ทำงานที่ต่างกันมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในระดับ

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับที่	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method / Dependent Variables	ผลการศึกษา
14	ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรของบริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด	นริศ อึ้งสกุล และ ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์ (2558)	การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร และเปรียบเทียบตามคุณลักษณะด้านประชากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ อายุการทำงาน กลุ่มตัวอย่าง พนักงาน บริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด จำนวน 153 คน โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลและทดสอบสมมติฐานด้วยค่า t-test	Quantitative	ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรในระดับมากคือ ด้าน โอกาสและความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ด้านทัศนคติและความรู้สึกด้านความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงองค์กร และเปรียบเทียบ เพศ อายุ การศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุงาน มีทัศนคติต่อองค์กรไม่ต่างกัน
15	อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพัน	สาตี ผลิตกรียงไกร, มาเรียม นะมี และอัมพล ชูสนุก(2558)	การวิจัยนี้ศึกษาถึงการพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดย	Quantitative	ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ในด้านการจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 และผลการทดสอบสมมติฐานคือ (1) การรับรู้ความยุติธรรมด้าน


ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับที่	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method / Dependent Variables	ผลการศึกษา
	ต้องจัดการของพนักงานเพื่อการแข่งขันและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่		กลุ่มประชากรคือ พนักงานของสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่ จำนวน 2,085 คน โดยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล และใช้วิธีการตรวจสอบเชิงเนื้อหาด้วยดัชนีความสอดคล้อง และการตรวจสอบความเที่ยงตรง และใช้การวิเคราะห์สถิติพหุตัวแปรหาความสัมพันธ์		การปฏิสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ (2) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการไม่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร (3) การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิบัติสัมพันธ์ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ
16	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาด ตามแนวคิด Honeybee Leadership	ภรพรรณ จิระदारฤกษ์	การวิจัยนี้ศึกษาถึงการพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยกลุ่มประชากรคือ พนักงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจให้บริการขยายตลาด (Market Expansion Services)	Quantitative	จากการศึกษาพบว่ามี 13 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นด้านสภาพทางการเงินขององค์กร คือ การให้คุณค่าของพนักงาน (Valuing Staff) การมีหลักจริยธรรมและบรรณภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) การวางแผนการดำเนินงาน (Long term perspective) ขององค์กรในระยะยาว (Long term perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างมีนัย (Organizational change) การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับที่	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method / Dependent Variables	ผลการศึกษา
			<p>จำนวน 247 คน โดยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล และดำเนินการแปรผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS</p> <p>ด้วยข้อมูลทางสถิติ คือ การวิเคราะห์ร้อยละ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ</p>		<p>การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร (Knowledge sharing and retention) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ความไว้วางใจแก่พนักงาน (Trust) นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ (Staff Engagement) คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality) และมี 13 ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน คือ การให้คุณค่าของพนักงาน (Valuing Staff) การมีหลักจริยธรรมและบรรณภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) การวางแผนการดำเนินงานระยะยาว (Long term perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)</p>

ตารางที่ 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับที่	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method / Dependent Variables	ผลการศึกษา
					การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร (Knowledge sharing and retention) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ความไว้วางใจแก่พนักงาน (Trust) นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ (Staff Engagement) คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality)

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อการรับรู้ด้านความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง เป็นการศึกษาวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นวิธีค้นหาความรู้และความจริง โดยเน้นข้อมูลเชิงตัวเลข มีการออกแบบวิธีการวิจัย โดยมีการควบคุมตัวแปรที่ศึกษา มีการจัดเตรียมเครื่องมือรวบรวมข้อมูลที่มีคุณภาพ ทั้งความเที่ยงและความตรงที่สามารถวัดได้โดยใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อให้ข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยเกิดความคลาดเคลื่อน (Error) น้อยที่สุด (แวนดาวพรหมเสน, 2554) และใช้วิธีการวัดผลแบบครั้งเดียว (One-shot Case Study) โดยเลือกใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง (E. Defranzo, 2011) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเหล่านี้จะทำการทำแบบทดสอบด้วยตนเอง เพื่อให้ผลการวิจัยออกมาตรงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมีการกำหนดระเบียบวิธีวิจัย โดยมีขอบเขตและขั้นตอนตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

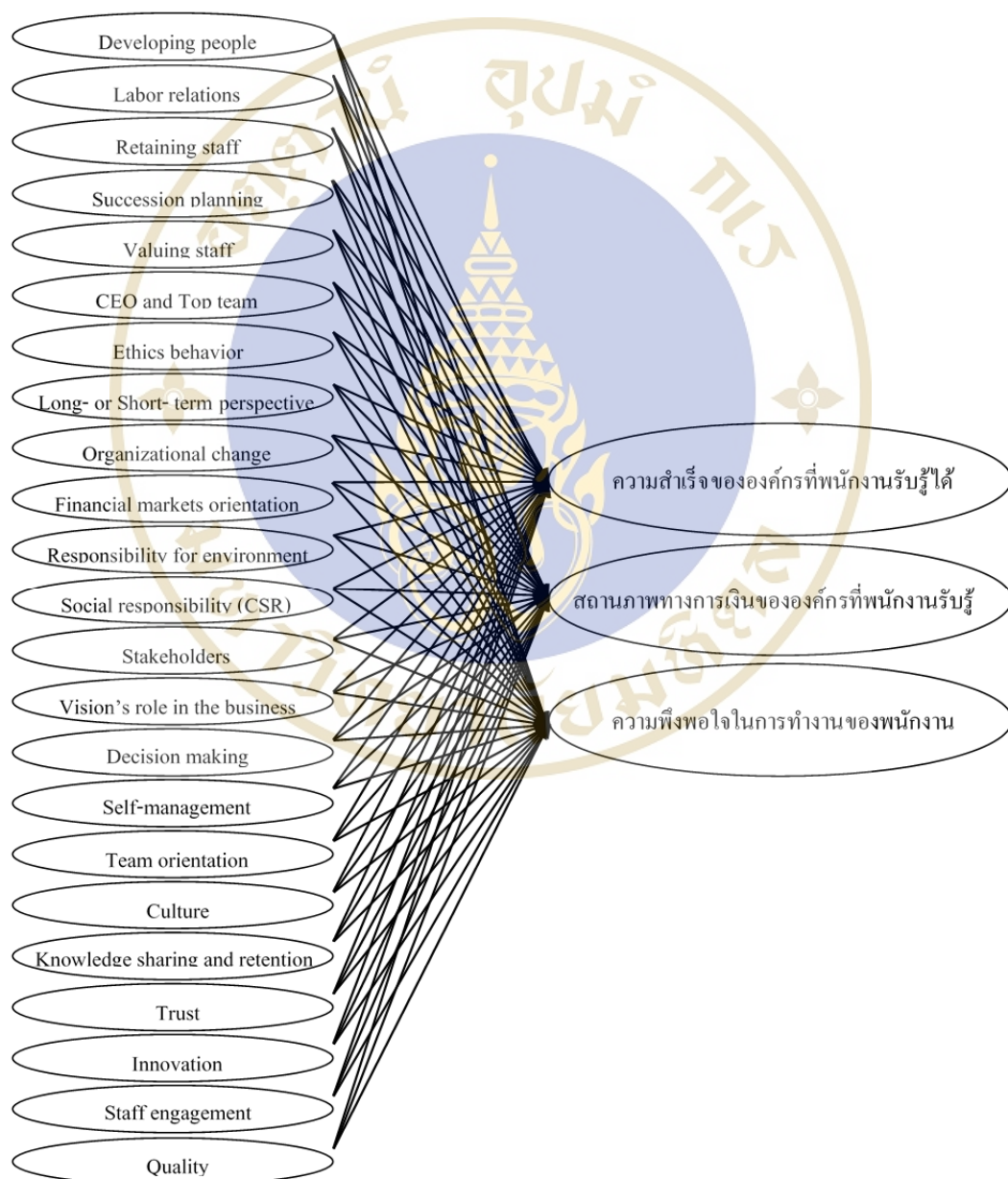
1. กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา
2. ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
4. ระยะเวลาในการทำวิจัย
5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูล
8. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อการรับรู้ด้านความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่งมีกรอบแนวคิดทฤษฎี ที่นำมาใช้ในการศึกษาดังภาพ (Avery & Bergsteiner, 2011)

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership

3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีแหล่งข้อมูลแยกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ซึ่งได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2561 ถึงเดือนกรกฎาคม 2561 จำนวน 323 คน และนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจผ่านแบบสอบถาม มาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS

3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ซึ่งได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยค้นหาข้อมูลจากสื่อบทความทางวิชาการ วารสาร หนังสือวิชาการ วิทยานิพนธ์ต่างๆ และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง และผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 323 คน ซึ่งคำนวณขนาดของตัวอย่างตามสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ของ W.G. Cochran (1953) โดยการสุ่มการเก็บข้อมูลตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบตามสะดวก (Convenience sampling) และกำหนดสัดส่วนของประชากรที่ต้องการสุ่มอยู่ที่ร้อยละ 30 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 :41) ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 ที่สามารถยอมรับได้ โดยสามารถหาขนาดของตัวอย่างสำหรับการประมาณค่าสัดส่วนของประชากร จากสูตรดังนี้

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} \quad n &= \frac{P(1-P) Z^2}{d^2} \\ n &= \frac{0.3(1-0.3) 1.96^2}{0.05^2} \\ n &= 322.6944 \end{aligned}$$

- เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 P = สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดจะสุ่ม
 Z = ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนด
 d = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 หรือ 0.05

3.4 ระยะเวลาในการทำวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2561 ถึงเดือนกรกฎาคม 2561

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามของ ดร.สุกรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว (Suriyankietkaew, 2016) ซึ่งได้ดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กส์ไตเนอร์ (2010) ซึ่งสร้างขึ้นภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership (Gayle & Harald, 2011) โดยรายละเอียดในแบบสอบถามประกอบไปด้วย 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นชุดคำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 6 ข้อ โดยแบ่งเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามกำหนด (Nominal scale) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส และตำแหน่งงาน และอีก 3 ข้อ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทจัดลำดับ (Ordinary scale) ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 เป็นชุดคำถามด้านการบริหารองค์กรตามแนวคิด Honeybee Leadership โดยแบ่งการวัดผลออกเป็น 23 ด้าน เป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น 53 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นชุดคำถามด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ จำนวน 3 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นชุดคำถามด้านสภาพการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ จำนวน 3 ข้อ

ส่วนที่ 5 เป็นชุดคำถามด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ จำนวน 2 ข้อ

โดยประเภทของแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ถึง 5 มีลักษณะคำถามประกอบด้วยข้อความที่เป็นเชิงบวกและเชิงลบ เป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) 5 ระดับ ซึ่งเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกับการศึกษากลุ่มตัวอย่างประชากรขนาดใหญ่ ($N > 100$) (Mykolas, 2014) จะช่วยเพิ่มคุณภาพของการตอบสนองข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามให้มากขึ้น และลดความแปรปรวนของข้อมูลจากระดับ scale

ที่มากจนเกินไป (Babakus and Mangold (1992) Source Buttle, F. (1996)) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าอันตรายภาคชั้น สำหรับการแปลงข้อมูลโดยคำนวณค่าอันตรายภาคชั้น เพื่อกำหนดช่วงชั้น ด้วยการใช้สูตรคำนวณและอธิบายสำหรับแต่ละช่วงชั้น ดังนี้

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

การแปรผลข้อมูลในส่วนที่ 2 ของชุดคำถามเพื่อถามความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร ตามแนวคิด Honeybee Leadership

ช่วงชั้น	คำอธิบายสำหรับการแปรผล
1.00 – 1.80	มีความเห็นด้วยในระดับ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1.81 – 2.60	มีความเห็นด้วยในระดับ ไม่เห็นด้วย
2.61 – 3.40	มีความเห็นด้วยในระดับ เฉยๆ
3.41 – 4.20	มีความเห็นด้วยในระดับ เห็นด้วย
4.21 – 5.00	มีความเห็นด้วยในระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปรผลข้อมูลในส่วนที่ 3 ของชุดคำถามเพื่อถามความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ช่วงชั้น	คำอธิบายสำหรับการแปลผล
1.00 – 1.80	มีความเห็นด้วยในระดับ แยกว่ามาก
1.81 – 2.60	มีความเห็นด้วยในระดับ แยกว่า
2.61 – 3.40	มีความเห็นด้วยในระดับ เหมือนกัน
3.41 – 4.20	มีความเห็นด้วยในระดับ ดีกว่า
4.21 – 5.00	มีความเห็นด้วยในระดับ ดีกว่ามาก

การแปลผลข้อมูลในส่วนที่ 4 ของชุดคำถามเพื่อถามความคิดเห็นด้านสภาพการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ช่วงชั้น	คำอธิบายสำหรับการแปลผล
1.00 – 1.80	มีความเห็นด้วยในระดับ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1.81 – 2.60	มีความเห็นด้วยในระดับ ไม่เห็นด้วย
2.61 – 3.40	มีความเห็นด้วยในระดับ เฉยๆ
3.41 – 4.20	มีความเห็นด้วยในระดับ เห็นด้วย
4.21 – 5.00	มีความเห็นด้วยในระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลผลข้อมูลในส่วนที่ 5 ของชุดคำถามเพื่อถามความคิดเห็นด้านสภาพการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ช่วงชั้น	คำอธิบายสำหรับการแปลผล
1.00 – 1.80	มีความเห็นด้วยในระดับ ไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง
1.81 – 2.60	มีความเห็นด้วยในระดับ ไม่พึงพอใจ
2.61 – 3.40	มีความเห็นด้วยในระดับ เฉยๆ
3.41 – 4.20	มีความเห็นเห็นด้วยในระดับ พึงพอใจ
4.21 – 5.00	มีความเห็นด้วยในระดับ พึงพอใจอย่างยิ่ง

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อการรับรู้ด้านความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership

กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่งโดยสามารถแบ่งลักษณะการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 2 ลักษณะคือ

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ตามภาคผนวก ก และนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป Statistics Package for the Social Sciences: SPSS
2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นหาจากสื่อบทความทางวิชาการ วารสาร หนังสือวิชาการ วิทยานิพนธ์ต่างๆ และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ทำตามขั้นตอนดังนี้

3.7.1 การตรวจสอบข้อมูล (Ending)

ผู้วิจัยรวบรวมและตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลในแบบสอบถาม

3.7.2 การลงรหัส (Coding)

ผู้วิจัยนำข้อมูลในแบบสอบถามที่ตรวจสอบสมบูรณ์แล้วมาลงรหัส (Coding) เพื่อเตรียมบันทึกรหัสตามที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามแต่ละส่วน

3.7.3 การประมวลผลข้อมูล (Processing)

โดยนำแบบสอบถามมาบันทึกลงในคอมพิวเตอร์และวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป Statistics Package for the Social Sciences: SPSS

3.8 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการประมวลผลด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป Statistics Package for the Social Sciences: SPSS มาวิเคราะห์ สรุปผล และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐานมีดังนี้

3.8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis)

ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้สถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ร้อยละ (Percentage) การวิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และวิเคราะห์ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.8.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)

ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้สถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดย การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (Correlations) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Liner Regression Analysis) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee leadership ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง โดยการแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยสามารถนำเสนอ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ด้านสถานภาพส่วนบุคคล
2. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha)
3. การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามทฤษฎี Honeybee Leadership กับการรับรู้ด้านความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้
4. การทดสอบสมมุติฐาน

4.1 การวิเคราะห์ด้านสถานภาพส่วนบุคคล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน โดยนำเสนอข้อมูลเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 4.1 – 4.6 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ร้อยละ (สะสม)
หญิง	32	9.9	9.9
ชาย	291	90.1	100.0
รวม	323	100.0	

จากตาราง 4.1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็นเพศชายจำนวน 291 คน คิดเป็นร้อยละ 90.1 และเพศหญิงจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ร้อยละ (สะสม)
น้อยกว่า 25 ปี	23	7.1	7.1
25 – 34 ปี	214	66.3	73.4
35 – 44 ปี	67	20.7	94.1
45 – 54 ปี	13	4.0	98.1
มากกว่า 55 ปี	6	1.9	100.0
รวม	323	100.0	

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า ช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม คือ ช่วงอายุ 25-34 ปี จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 66.3 ช่วงอายุ 35-44 จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 ช่วงอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นจำนวนร้อยละ 7.1 ช่วงอายุ 45-54 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 ช่วงอายุมากกว่า 55 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพแต่งงานสมรส

สถานะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ร้อยละ (สะสม)
แต่งงานสมรส	80	24.8	24.8
โสด	243	75.2	100.0
รวม	323	100.0	

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นโสด จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 75.2 และแต่งงานสมรส จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ร้อยละ (สะสม)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	18	5.5	5.5
ปริญญาตรี	173	53.6	59.1
ปริญญาโท	132	40.9	100.0
ปริญญาเอก	0	0	100.0
รวม	323	100.0	

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 53.6 รองลงมาเป็นระดับปริญญาโท จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 40.9 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงาน

จำนวนปีที่ทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ร้อยละ (สะสม)
น้อยกว่า 1 ปี	92	28.4	28.4
1 – 5 ปี	155	48.0	76.4
6 – 10 ปี	49	15.2	91.6
มากกว่า 10 ปี	27	8.4	100.0
รวม	323	100.0	

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน 1 ถึง 5 ปี จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 48 อายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 28.4 อายุงาน 6 ถึง 10 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 และอายุงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ร้อยละ (สะสม)
พนักงานทั่วไป	221	68.4	68.4
ผู้บริหารระดับต้น	25	7.7	76.1
ผู้บริหารระดับกลาง	20	6.2	82.3
ผู้บริหารระดับสูง	57	17.7	100.0
รวม	323	100.0	

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานทั่วไป จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 68.4 ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 17.7 ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 และผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 ตามลำดับ

4.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อความในแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ทั้ง 23 ปัจจัย รายละเอียดตามตารางที่ 4.7 – 4.33

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามแนวคิด Honeybee Leadership

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.47	.77	มาก
ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	3.42	.84	มาก
ด้านการรักษาพนักงาน	3.94	.59	มาก
ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	3.71	.80	มาก
ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	3.60	.81	มาก
ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	4.00	.56	มาก
ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	3.72	.72	มาก
ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	3.79	.50	มาก
ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.90	.57	มาก

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน	3.40	.66	มาก
ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	3.52	.69	มาก
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	3.69	.82	มาก
ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.73	.58	มาก
ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	3.68	.56	มาก
ด้านการตัดสินใจ	3.46	.64	มาก
ด้านการจัดการด้วยตนเอง	3.40	.78	ปานกลาง
ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	3.69	.69	มาก
ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร	3.77	.58	มาก
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.72	.68	มาก
ด้านความไว้วางใจ	3.47	.66	มาก
ด้านนวัตกรรม	3.52	.60	มาก
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	3.92	.74	มาก
ด้านคุณภาพของงาน	4.12	.68	มาก
ภาพรวม	3.68	0.22	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานองค์กรภาพรวมในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 โดยมีการบริหารงานขององค์กรระดับมากที่สุดคือ ด้านคุณภาพของงาน มีค่าเฉลี่ยคือ 4.12 รองลงมาคือ ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยคือ 4.00

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร
(Developing people)

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. พนักงานทุกคนในองค์กรนี้ได้รับการฝึกอบรมและ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.56	0.89	มาก
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหาทางประมาณ สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่ง แรกที่ถูกตัดลด	3.39	0.88	ปานกลาง
ภาพรวม	3.47	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาบุคลากร
ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.47 โดยพนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อยู่
ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.56 รองลงมาคือในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหาทางการเงิน สำหรับ
งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลด อยู่ในระดับ
ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.39

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน
(Labor relations)

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญของบริษัท	3.33	1.09	ปานกลาง
4. หากมีข้อพิพาทระหว่างผู้นำองค์กรกับพนักงาน การเจรจา หรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน	3.51	0.88	มาก
ภาพรวม	3.42	0.84	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีความสัมพันธ์กับ
พนักงานในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.42 โดยหากมีข้อพิพาทระหว่างผู้นำองค์กรกับพนักงาน การเจรจา

หรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.51 รองลงมาคือ ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญของบริษัท อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.33

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Retaining staff)

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	3.84	0.74	มาก
6. ผู้บริหารเลือกที่จะปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็น	4.04	0.76	มาก
ภาพรวม	3.94	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.94 โดยผู้บริหารเลือกที่จะปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 4.04 รองลงมาคือ หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.84

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning)

ปัจจัยด้านวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
7. องค์กรมีนโยบายการสรรหาและวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญของหน่วยงาน	3.78	0.81	มาก
8. ตำแหน่งบริหารหลายๆตำแหน่งในองค์กร มักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก	3.64	0.93	มาก
ภาพรวม	3.71	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการวางแผนการสืบทอดในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.71 โดยองค์กรมีนโยบายการสรรหาและวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.78 รองลงมาคือ ตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กร มักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.64

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
9. ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา	3.73	0.86	มาก
10. ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น	3.47	0.92	มาก
ภาพรวม	3.60	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.60 โดยผู้บริหาร/หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.73 รองลงมาคือ ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.47

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top team)

ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว	3.94	0.70	มาก
12. ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหาร	4.05	0.73	มาก
ภาพรวม	4.00	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นเกี่ยวกับด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top team) ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 4.00 โดยผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มีใช้คณะบริหาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 4.05 รองลงมาคือ การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มีใช้โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.94

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior)

ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
13. เท่าที่ฉันเห็น องค์กรนี้ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (ethics) เสมอ	3.71	0.99	มาก
14. องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้	3.63	0.83	มาก
15. สมาชิกทุกคนในองค์กรนี้เห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม (ethics) เสมอ ไม่ว่าสถานการณ์จะยากเย็นเพียงใด	3.82	0.84	มาก
ภาพรวม	3.72	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นเกี่ยวกับด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.72 โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรนี้เห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม (ethics) เสมอ ไม่ว่าสถานการณ์จะยากเย็นเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.82 รองลงมาคือ เท่าที่ฉันเห็น องค์กรนี้ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (ethics) เสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.71 และอันดับสุดท้ายคือ องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.63

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว
(Long- or short-term perspective)

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
16. การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึง ผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก	3.81	0.58	มาก
17. โดยปกติผู้บริหารจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหาร ทรัพยากรต่างๆ ในระยะยาว	3.74	0.64	มาก
18. บุคลากรในองค์กรคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	3.80	0.61	มาก
ภาพรวม	3.79	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective) ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.79 โดยการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.81 รองลงมาคือ บุคลากรในองค์กรคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.80 และอันดับสุดท้ายคือ โดยปกติผู้บริหารจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารทรัพยากรต่างๆ ในระยะยาว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.74

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร
(Organization change)

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ใน องค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุย และแสดงความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น	3.96	0.60	มาก
20. ผู้บริหารได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กร อย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรม ใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่	3.93	0.60	มาก

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) (ต่อ)

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	3.81	0.76	มาก
ภาพรวม	3.90	0.57	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.90 โดยเมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.96 รองลงมาคือ ผู้บริหารได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.93 และอันดับสุดท้ายคือ เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.81

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets orientation)

ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
22. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุน ในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือ ฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	3.47	0.78	มาก
23. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่า จะต้องแลกมาด้วยอะไรก็ตาม	3.33	0.80	ปานกลาง
ภาพรวม	3.40	0.66	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets orientation) ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.40 โดยผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แมื่อนักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.47 รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องแลกมาด้วยอะไรก็ตามอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.33

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
24. การรักษาสິงแวดล้อมเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญหรือเป็นค่านิยมหลัก (core value) ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน คู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) และลูกค้า	3.74	0.80	มาก
25. องค์กรนี้ปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้	3.31	0.88	ปานกลาง
ภาพรวม	3.52	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.52 โดยการรักษาสິงแวดล้อมเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ หรือเป็นค่านิยมหลัก (core value) ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน คู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) และลูกค้า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.74 รองลงมาคือ องค์กรนี้ปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.31

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
26. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	3.85	0.95	มาก
27. สำหรับองค์กรนี้ การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเป็นเพียงพอแล้วเพื่อการอุทิศต่อสังคม	3.53	0.98	มาก
ภาพรวม	3.69	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)) ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.69 โดยองค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทาง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.85 รองลงมาคือ สำหรับองค์กรนี้ การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเป็นเพียงพอแล้วเพื่อการอุทิศต่อสังคม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.53

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบใน องค์กร
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆด้วย เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)	3.80	0.73	มาก
29. ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)	3.84	0.80	มาก
30. องค์กรเลือกคู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) จากราคามากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับบริษัท	3.54	0.84	มาก
ภาพรวม	3.73	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.73 โดยผู้นาองค์กรให้ความเคารพและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.84 รองลงมาคือ นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆด้วย เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.80 และสุดท้ายคือ องค์กรเลือกคู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) จากราคามากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับบริษัท อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.54

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business)

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
31. ผู้นาองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	3.70	0.84	มาก
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเสมือนสิ่งที่กระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน	3.86	0.79	มาก
33. องค์กรนี้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่สมาชิกทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น	3.92	0.80	มาก
34. ฉันไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรเป็นอย่างไร	3.25	1.08	ปานกลาง
ภาพรวม	3.68	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business) ว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.68 โดยองค์กรนี้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่สมาชิกทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.92 รองลงมาคือ วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเสมือนสิ่งที่กระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.86 และรองลงมาคือ ผู้นาองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.70 และสุดท้ายคือ ฉันไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรเป็นอย่างไร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.25

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision making)

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
35. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารได้	3.36	0.78	ปานกลาง
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารมักจะตัดสินใจ โดยมติจากเสียงส่วนใหญ่ (consensus)	3.55	0.77	มาก
ภาพรวม	3.46	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการตัดสินใจ (Decision making) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.46 โดยเมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารมักจะตัดสินใจโดยมติจากเสียงส่วนใหญ่ (consensus) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.55 รองลงมาคือ องค์กรสนับสนุนให้พนักงานโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารได้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.36

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management)

ปัจจัยด้านการจัดการตนเอง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
37. พนักงานในองค์กรนี้มีอิสระสูงในการตัดสินใจว่าควร ทำงานอย่างไร トラバドที่เขาสามารถทำงานได้ผลลัพธ์ตามที่ องค์กรต้องการ	3.54	0.96	มาก
38. ผู้นำและผู้จัดการของเรากำหนดวัตถุประสงค์ในการ ทำงาน รวมทั้งวิธีทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบ ความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด	3.26	0.88	ปานกลาง
ภาพรวม	3.40	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.40 โดยพนักงานในองค์กรนี้มีอิสระสูงในการตัดสินใจว่าควรทำงานอย่างไร トラバドที่เขาสามารถทำงานได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ อยู่ในระดับมาก

มีค่าเฉลี่ยคือ 3.54 รองลงมาคือ ผู้นำและผู้จัดการของเรากำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.26

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation)

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
39. องค์กรนี้มีการทำงานเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	3.71	0.86	มาก
40. ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีม ได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	3.67	0.70	มาก
ภาพรวม	3.69	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.24 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 โดยองค์กรนี้มีการทำงานเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.71 รองลงมาคือ องค์กรนี้มีการทำงานเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.67

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing retention)

ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
41. ผู้นำองค์กรนี้ดูแลพนักงานราวกับว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร	3.78	0.81	มาก
42. แนวทางการทำงานร่วมกันในองค์กรนี้สามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน	3.67	0.75	มาก
ภาพรวม	3.72	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.25 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing retention) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 โดยผู้นำองค์กรนี้ดูแลพนักงานราวกับว่า

พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.78 รองลงมาคือ แนวทางการทำงานร่วมกันในองค์กรนี้สามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.67

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร(Culture)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
43. องค์กรนี้ชอบให้พนักงานพบปะกันพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน	3.72	0.74	มาก
44. ในองค์กรนี้เราสามารถไว้วางใจได้ว่าสมาชิกทุกคนจะรักษาคำพูด	3.81	0.52	มาก
ภาพรวม	3.77	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.26 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการแบ่งปันและรักษาองค์กร (Knowledge sharing retention) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 โดยในองค์กรนี้เราสามารถไว้วางใจได้ว่าสมาชิกทุกคนจะรักษาคำพูด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.81 รองลงมาคือ องค์กรนี้ชอบให้พนักงานพบปะกันพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.72

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
45. องค์กรนี้เปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.40	0.74	ปานกลาง
46. สมาชิกทุกคนในองค์กรนี้ปฏิบัติต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	3.54	0.85	มาก
ภาพรวม	3.47	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.27 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านความไว้วางใจ (Trust) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.47 โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรนี้ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.54 รองลงมาคือ องค์กรนี้เปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.40

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)

ปัจจัยด้านนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
47. สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถทำงานอย่างมีความริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	3.55	0.75	มาก
48. องค์กรนี้มีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ	3.34	0.93	ปานกลาง
49. ผู้นำองค์กรนี้ยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	3.67	0.88	มาก
ภาพรวม	3.52	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.28 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านนวัตกรรม (Innovation) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.52 โดยผู้นำองค์กรนี้ยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.67 รองลงมาคือ สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถทำงานอย่างมีความริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.55 และสุดท้ายคือสมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถทำงานอย่างมีความริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยคือ 3.34

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement)

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
50. ฉันภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าฉันทำงานให้กับองค์กรนี้	4.00	0.87	มาก
51. สมาชิกทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กรนี้ เพราะว่างค์กรให้การดูแลทุกคนอย่างดีเยี่ยม	3.84	0.80	มาก
ภาพรวม	3.92	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.29 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 โดยฉันภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าฉันทำงานให้กับองค์กรนี้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 4.00 รองลงมาคือ สมาชิกทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กรนี้ เพราะว่างค์กรให้การดูแลทุกคนอย่างดีเยี่ยม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.84

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)

ปัจจัยด้านคุณภาพ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
52. การจัดหา/ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่ยังภูมิใจ	4.10	0.81	มาก
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	4.14	0.71	มาก
ภาพรวม	4.12	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.30 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านคุณภาพของงาน (Quality) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 โดยการพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 4.14 รองลงมาคือ การจัดหา/ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่ยังภูมิใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 4.10

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านจะเปรียบเทียบตราหือ ภาพลักษณ์ (แบรนด) บริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร	3.68	0.67	มาก
2. ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อ บริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร	3.83	0.76	มาก
3. ท่านจะเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรของ บริษัทท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร	3.55	0.98	มาก
ภาพรวม	3.69	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.31 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 โดยพนักงานจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อ บริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.83 รองลงมาคือ พนักงานจะเปรียบเทียบตราหือ ภาพลักษณ์ (แบรนด) บริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.68 และสุดท้ายพนักงานจะเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรของบริษัทท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.55

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านสถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ความคิดเห็นด้านสถานภาพทางการเงินขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านคิดว่าผลประโยชน์ขององค์กรเพิ่มมากขึ้น	3.63	0.93	มาก
2. องค์กรของท่านให้สิทธิในการเบิกจ่ายสวัสดิการแก่พนักงาน ได้เต็มอัตราตามสิทธิที่ท่านได้รับ	3.39	0.69	มาก
3. เมื่อท่านทำงานล่วงเวลา องค์กรของท่านจะจ่ายเงินค่าทำงานล่วงเวลาให้	3.70	0.84	มาก
ภาพรวม	3.57	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.32 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านสถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 โดยเมื่อท่านทำงานล่วงเวลา องค์กรของท่านจะจ่ายเงินค่าทำงานล่วงเวลาให้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.70 รองลงมาคือ ท่านคิดว่าผลประโยชน์ขององค์กรเพิ่มมากขึ้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.63 และสุดท้ายขององค์กรของท่านให้สิทธิในการเบิกจ่ายสวัสดิการแก่พนักงานได้เต็มอัตราตามสิทธิที่ท่านได้รับ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.39

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านมีความพึงพอใจกับงานของท่านในองค์กรนี้ในระดับใด	3.96	0.75	มาก
2. โดยรวมๆ ท่านมีความพึงพอใจกับองค์กรนี้น้อยเพียงใด	4.38	0.85	มาก
ภาพรวม	4.17	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.33 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.17 โดยโดยรวมๆท่านมีความพึงพอใจกับองค์กรนี้น้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 4.38 รองลงมาคือ ท่านมีความพึงพอใจกับงานของท่านในองค์กรนี้ในระดับใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยคือ 3.96

4.3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรว่ามีความสอดคล้องกันในทิศทางใด และมากน้อยเพียงใด เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะคงปัจจัยนั้นๆ ไว้หรือตัดออก ซึ่งผลการทดสอบแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) ดังแสดงในตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 ค่าความเชื่อมั่นเชื่อถือของแบบสอบถาม

No.	ปัจจัยที่ศึกษา	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha coefficient(n=323) จากการศึกษาจริง
1	Develeping people	Develeping_ people_1	0.505	0.671
		Develeping_ people_2	0.505	
2	Labor relations	Labor_relations_1	0.463	0.624
		Labor_relations_2	0.463	
3	Staff retention	Staff retention_1	0.234	0.379
		Staff retention_2	0.234	
4	Succession planning	Succession_planning_1	0.678	0.803
		Succession_planning_2	0.678	
5	Valuing staff	Valuing_staff_1	0.640	0.780
		Valuing_staff_2	0.640	
6	CEO and top team	CEO_and_top_team_1	0.198	0.330
		CEO_and_top_team_1	0.198	
7	Ethics behavior	Ethics_behavior_1	0.535	0.730
		Ethics_behavior_2	0.593	
		Ethics_behavior_3	0.542	
8	Long-termerspective	Longterm_perspective_1	0.601	0.759
		Longterm_perspective_2	0.695	
		Longterm_perspective_3	0.485	
9	Organizational change	Organizational_change_1	0.828	0.848
		Organizational_change_2	0.747	
		Organizational_change_3	0.616	
10	Financial market independence	Financial_market_independence_1	0.411	0.582
		Financial_market_independence_2	0.411	
11	Responsibility for environment	Responsibility_for_environment_1	0.321	0.485
		Responsibility_for_environment_2	0.321	
12	Social responsibility	Social_responsibility_1	0.464	0.634
		Social_responsibility_2	0.464	
13	Stakeholder consideration	Stakeholder_consideration_1	0.397	0.556
		Stakeholder_consideration_2	0.415	
		Stakeholder_consideration_3	0.296	

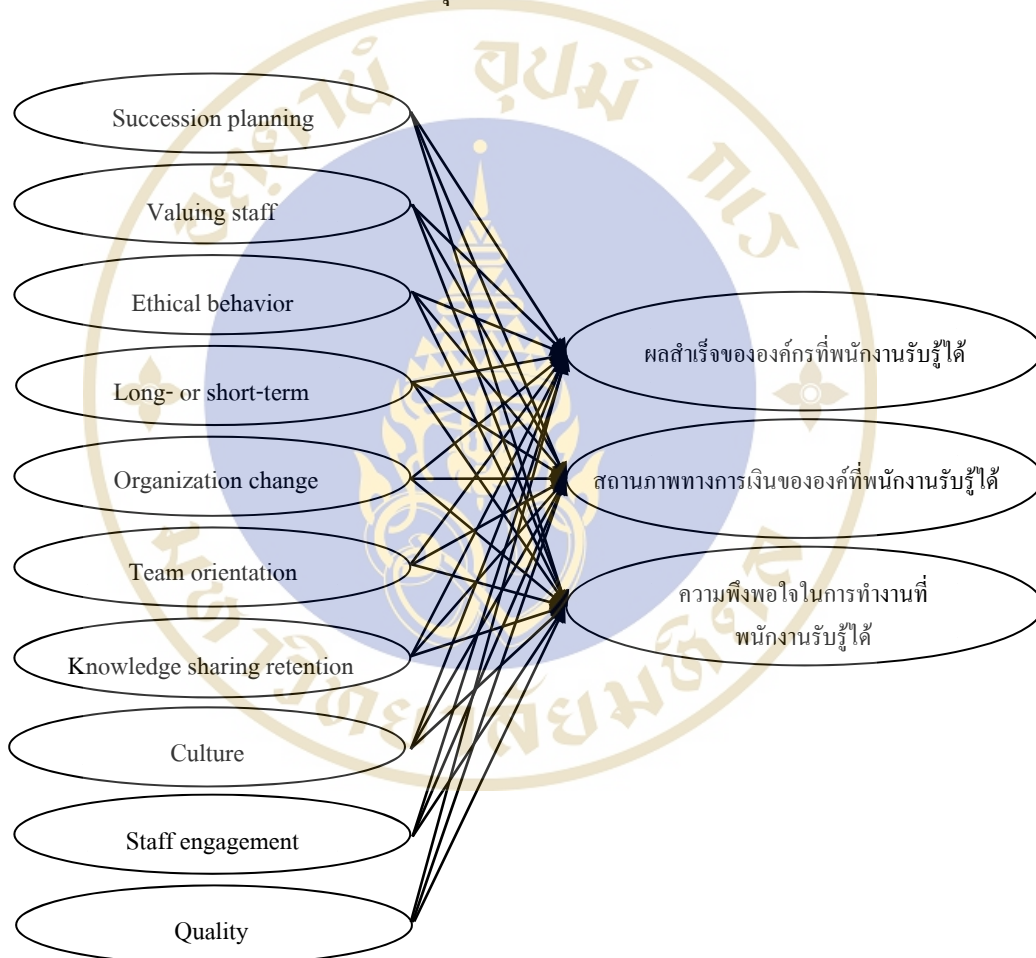
ตารางที่ 4.34 ค่าความเชื่อมั่นเชื่อถือของแบบสอบถาม (ต่อ)

No.	ปัจจัยที่ศึกษา	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correaltion	Cronbach's Alpha coefficient(n=323) จากการศึกษาจริง
14	Strong and share vision	Strong_and_share_vision_1	0.308	0.489
		Strong_and_share_vision_2	0.350	
		Strong_and_share_vision_3	0.389	
		Strong_and_share_vision_4	0.149	
15	Decision-making	Decisionmaking_1	0.380	0.551
		Decisionmaking_2	0.380	
16	Self-managing	Selfmanaging_1	0.453	0.623
		Selfmanaging_2	0.453	
17	Team orientation	Team_orientation_1	0.557	0.707
		Team_orientation_2	0.557	
18	Knowledge sharing and retention	Knowledge_sharing_and_retention_1	0.542	0.702
		Knowledge_sharing_and_retention_2	0.542	
19	Culture	Culture_1	0.665	0.771
		Culture_2	0.665	
20	Trust	Trust_1	0.378	0.545
		Trust_2	0.378	
21	Innovation	Innovation_1	0.270	0.467
		Innovation_2	0.297	
		Innovation_3	0.306	
22	Staff engagement	Staff engagement_1	0.585	0.737
		Staff engagement_2	0.585	
23	Quality	Quality_1	0.593	0.741
		Quality_2	0.593	

จากตารางที่ 4.34 ที่ทดสอบหาค่า Cronbach's alpha (ครอนแบคอัลฟา) เป็นการหาค่า “สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น” (Coefficient of reliability) โดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ 0.7 ขึ้นไป ค่าที่สูงยิ่งมีความน่าเชื่อถือ (สรายุทธ กันหลง, 2555) ตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 0.7 มีจำนวน 10 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning), ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff), ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior),

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation), ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge sharing retention), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) และปัจจัยที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือค่า Cronbach's alpha (ครอนแบคอัลฟา) ต่ำกว่า 0.7 จะไม่นำมาทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบค่า “สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น” (Coefficient of reliability) จึงทำให้เกิดกรอบการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้



ภาพที่ 4.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนของธุรกิจ

ดังนั้น จากการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 0.7 จะทำตั้งสมมติฐานได้ ดังนี้

H1: ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H2: ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H3: ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H4: ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H5: ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H6: ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H7: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H8: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H9: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H10: ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H11: ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H12: ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H13: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H14: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H15: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H16: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H17: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation) แนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H18: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H19: ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H20: ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

4.4 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามทฤษฎี Honeybee Leadership กับความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้

ผู้วิจัยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ได้ผลสัมฤทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) มากกว่า 0.7 กับความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.35 ผลการทดสอบเพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ผลสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 การวางแผนการสืบ ทอดภายในองค์กร	1										
2 การให้คุณค่ากับ พนักงาน	.087	1									
3 พฤติกรรมทางจริยธรรม	-.028	.033	1								
4 ผลประโยชน์ในระยะ ยาว	.017	-.057	.07	1							
5 การเปลี่ยนแปลงองค์กร	.028	.048	.072	.084	1						
6 การสร้างเครือข่ายใน องค์กร	.009	.066	.176**	.018	-.039	1					
7 การแบ่งปันความรู้และ รักษาองค์กร	.066	.096	.165**	.088	.048	.234**	1				
8 วัฒนธรรมองค์กร	.066	.117*	.005	.109*	-.003	.046	.021	1			
9 การมีส่วนร่วมของ พนักงาน	-.021	.047	.054	.052	.092	.095	.146**	.034	1		
10 คุณภาพของงาน	.033	.093	.145**	.117*	.061	.143*	.170**	.098	.144**	1	
11 ผลสำเร็จขององค์กรที่ พนักงานรับรู้ได้	.062	.238**	.192**	.089	.055	.128*	.103	.086	.220**	.242**	1

* p-value \leq .05, ** p-value \leq .01, *** p-value \leq .001

จากตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้ง 10 ปัจจัยที่ผ่านการทดสอบค่า Cronbach's alpha (ครอนแบคอัลฟา) ที่มีค่ามากกว่า 0.7 และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) สามารถสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) ต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ $r(0.238)$ ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ $r(0.192)$ ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation) ต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ $r(0.128)$ ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) ต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้พบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ $r(0.220)$ ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้พบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ $r(0.242)$

ตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบเพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับสถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

สถานภาพทางการเงินของ องค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 การวางแผนการสืบทอด ภายในองค์กร	1										
2 การให้คุณค่ากับพนักงาน	.087	1									
3 พฤติกรรมทางจริยธรรม	-.028	.033	1								
4 ผลประโยชน์ในระยะยาว	-.017	-.057	.070	1							
5 การเปลี่ยนแปลงองค์กร	.028	.048	.072	.084	1						
6 การสร้างเครือข่ายในองค์กร	.009	.066	.176**	.018	-.039	1					
7 การแบ่งปันความรู้และ รักขององค์กร	.066	.096	.165**	.088	.048	.234**	1				
8 วัฒนธรรมองค์กร	.066	.117*	.005	.109*	-.003	.046	.021	1			
9 การมีส่วนร่วมของพนักงาน	-.021	.047	.054	.052	.092	.095	.146**	.034	1		
10 คุณภาพของงาน	.033	.093	.145**	.117*	.061	.143*	.170**	.098	.144**	1	
11 สถานภาพทางการเงินของ องค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	.044	.154**	.072	.132*	-.001	.065	.036	.124*	.258**	.165**	1

* p-value $\leq .05$, ** p-value $\leq .01$, *** p-value $\leq .001$

จากตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้ง 10 ปัจจัยที่ผ่านการทดสอบค่า Cronbach's alpha (ครอนแบคอัลฟา) ที่มีค่ามากกว่า 0.7 และสถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) สามารถสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) ต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ $r(0.154)$ ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective) ต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ $r(0.132)$ ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ $r(0.124)$ ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) ต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ $r(0.258)$ ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ $r(0.165)$

ตารางที่ 4.37 ผลการทดสอบเพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้

ความพึงพอใจของพนักงาน	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	1										
2 การให้คุณค่ากับพนักงาน	.087	1									
3 พฤติกรรมทางจริยธรรม	-.028	.033	1								
4 ผลประโยชน์ในระยะยาว	-.017	-.057	.070	1							
5 การเปลี่ยนแปลงองค์กร	.028	.048	.072	.084	1						
6 การสร้างเครือข่ายในองค์กร	.009	.066	.176**	.018	-.039	1					
7 การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร	.066	.096	.165**	.088	.048	.234**	1				
8 วัฒนธรรมองค์กร	.066	.117*	.005	.109*	-.003	.046	.021	1			
9 การมีส่วนร่วมของพนักงาน	-.021	.047	.054	.052	.092	.095	.146**	.034	1		
10 คุณภาพของงาน	.033	.093	.145**	.117*	.061	.143*	.170**	.098	.144**	1	
11 ความพึงพอใจของพนักงาน	.119*	.103	.074	.005	.104	.159**	.111*	.054	.167**	.212**	1

* p-value $\leq .05$, ** p-value $\leq .01$, *** p-value $\leq .001$

จากตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้ง 10 ปัจจัยที่ผ่านการทดสอบค่า Cronbach's alpha (ครอนแบคอัลฟา) ที่มีค่ามากกว่า 0.7 และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) สามารถสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) ต่อความความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ r (0.119) ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation) ต่อความความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ r (0.159) ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge sharing retention) ต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ r (0.111) ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) ต่อความความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ r (0.167) ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ต่อความความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ r (0.212)

4.5 การทดสอบสมมุติฐาน

หลังจากการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 0.7 จะทำตั้งสมมุติฐานได้ ดังนี้

H1: ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H2: ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อสถานะภาพทางการเงินขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H3: ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรม ด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H4: ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H5: ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H6: ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H7: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H8: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H9: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H10: ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H11: ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H12: ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H13: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H24: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H25: ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H26: ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H27: ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H28: ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H29: ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

H30: ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ของบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 4.38 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.402 ^a	.162	.149	.58757

a. Predictors: (Constant), Quality, Valuing_staff, Ethics_behavior, Staff_engagement, Team_orientation

จากตารางที่ 4.38 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ทั้ง 10 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning), ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff), ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior), ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective), ปัจจัยด้าน

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation), ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge sharing retention), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) โดยตัวแปรต้นทั้ง 10 ปัจจัย สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ร้อยละ 16.2

ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
การให้คุณค่ากับพนักงาน	.163	.041	.206	3.977	.000*
พฤติกรรมทางจริยธรรม	.127	.047	.143	2.713	.007*
การสร้างเครือข่ายในองค์กร	.044	.049	.048	.908	.364
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	.148	.045	.173	3.323	.001*
คุณภาพของงาน	.160	.050	.170	3.217	.001*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตัวแปรตามด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

จากตารางที่ 4.39 พบว่ามีทั้งหมด 4 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ คือ 1) ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.206 กล่าวคือ ถ้าปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ เพิ่มขึ้นตาม 0.206 หน่วย 2) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.173 กล่าวคือ ถ้าความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ เพิ่มขึ้นตาม 0.173 หน่วย 3) ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.170 กล่าวคือ ถ้าคุณภาพของงาน (Quality) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ เพิ่มขึ้นตาม 0.170 หน่วย 4) ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) มีค่า Sig เท่ากับ 0.007 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.143 กล่าวคือ ถ้าพฤติกรรมทาง

จริยธรรม (Ethical behavior) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ เพิ่มขึ้นตาม 0.143 หน่วย

ตารางที่ 4.40 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านสถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.346 ^a	.120	.106	.63760

a. Predictors: (Constant), Quality, Valuing_staff, Ethics_behavior, Staff_engagement, Team_orientation

จากตารางที่ 4.40 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านสถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ทั้ง 10 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning), ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff), ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior), ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation), ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge sharing retention), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) โดยตัวแปรต้นทั้ง 10 ปัจจัย สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านสถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ร้อยละ 12

ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ความคิดเห็นด้านสถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
การให้คุณค่ากับพนักงาน	.110	.045	.131	2.450	.015*
ผลประโยชน์ในระยะยาว	.145	.072	.108	2.010	.045*
วัฒนธรรมองค์กร	.093	.063	.080	1.484	.139
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	.208	.048	.229	4.291	.000*
คุณภาพของงาน	.099	.054	.099	1.840	.067

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตัวแปรตามด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

จากตารางที่ 4.41 พบว่ามีทั้งหมด 3 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ คือ 1) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.229 กล่าวคือ ถ้าความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ เพิ่มขึ้นตาม 0.229 หน่วย 2) ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) มีค่า Sig เท่ากับ 0.015 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.131 กล่าวคือ ถ้าปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ เพิ่มขึ้นตาม 0.131 หน่วย 3) ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective) มีค่า Sig เท่ากับ 0.045 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.108 กล่าวคือ ถ้าความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ เพิ่มขึ้นตาม 0.108 หน่วย

ตารางที่ 4.42 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.304 ^a	.092	.078	.60015

จากตารางที่ 4.42 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานทั้ง 10 ปัจจัย คือ คือ ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning), ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff), ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior), ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation), ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge sharing retention), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) โดยตัวแปรต้นทั้ง 10 ปัจจัย สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของได้ร้อยละ 9.2

ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	.088	.042	.113	2.103	.036*
การสร้างเครือข่ายในองค์กร	.104	.050	.115	2.071	.039*
การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร	.027	.051	.030	.527	.599
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	.109	.046	.130	2.384	.018*
คุณภาพของงาน	.155	.051	.168	3.054	.002*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตัวแปรตามด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

จากตารางที่ 4.43 พบว่ามีทั้งหมด 4 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ

- 1) ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) มีค่า Sig เท่ากับ 0.002 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.168 กล่าวคือ ถ้าความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มตาม 0.168 หน่วย
- 2) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) มีค่า Sig เท่ากับ 0.018 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.130 กล่าวคือ ถ้าความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้นตาม 0.130 หน่วย
- 3) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation) มีค่า Sig เท่ากับ 0.039 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.115 กล่าวคือ ถ้าการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน เพิ่มขึ้นตาม 0.115 หน่วย
- 4) ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) มีค่า Sig เท่ากับ 0.036 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.113 กล่าวคือ ถ้าการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้พึงพอใจของพนักงาน เพิ่มขึ้นตาม 0.113 หน่วย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้

ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง” จากแนวคิด Honeybee leadership จำนวน 23 ปัจจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative research) แบบวัดผลครั้งเดียว (One-shot case study) มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง และผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 323 คน ซึ่งคำนวณขนาดของตัวอย่างตามสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ของ W.G. Cochran (1953) โดยการสุ่มการเก็บข้อมูลตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบตามสะดวก (Convenience sampling) และกำหนดสัดส่วนของประชากรที่ต้องการสุ่มอยู่ที่ร้อยละ 30 ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 จำนวน 323 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามของ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว (Suriyankietkaew, 2016) ซึ่งได้ดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กสไตเนอร์ (2010) ซึ่งสร้างขึ้นภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership (Gayle & Harald, 2011) ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด และได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ได้จำนวน 323 ชุด คิดเป็นร้อยละ 80.75 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด ขอบเขตของเนื้อหา ประกอบด้วยตัวแปรอิสระที่มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ได้ผลสัมฤทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) มากกว่า 0.7 ทั้งหมด 10 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning), ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff), ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior), ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation), ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing retention), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของ

พนักงาน (Staff engagement) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ส่วนตัวแปรตาม มี 3 ตัวแปร คือ ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ สถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ ขอบเขตด้านเวลาคือ ระยะเวลาที่ใช้ทำการเก็บข้อมูล ประมาณ 2 เดือน ตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ.2561 ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2561 โดยสมมุติฐานในการวิจัย มีดังนี้

5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 291 คน คิดเป็นร้อยละ 90.1 ช่วงอายุ 25-34 ปี จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 66.3 เป็นโสด จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 75.2 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 53.6 มีอายุงาน 1 ถึง 5 ปี จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 48 และส่วนใหญ่เป็นพนักงานทั่วไป จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 68.4

5.2 สรุปสมมุติฐาน

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อ ความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และ ความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership

ตารางที่ 5.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยตามทฤษฎี Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความคิดเห็นด้าน ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ด้านสถานภาพทางการเงินที่พนักงานรับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงาน

ปัจจัยต้น / ตัวแปรตาม	ด้านความสำเร็จ ขององค์กรที่ พนักงานรับรู้ได้	ด้านสถานภาพทาง การเงินขององค์กรที่ พนักงานรับรู้ได้	ด้านความพึงพอใจ ในการทำงาน ที่ พนักงานรับรู้ได้
ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอด ภายในองค์กร	Reject H1	Reject H2	Accept H3
ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	Accept H4	Accept H5	Reject H6
ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	Accept H7	Reject H8	Reject H9
ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	Reject H10	Accept H11	Reject H12
ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	Reject H13	Reject H14	Reject H15
ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	Reject H16	Reject H17	Accept H18

ตารางที่ 5.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยตามทฤษฎี Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ด้านสถานภาพทางการเงินที่พนักงานรับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงาน (ต่อ)

ปัจจัยต้น / ตัวแปรตาม	ด้านความสำเร็จ ขององค์กรที่ พนักงานรับรู้ได้	ด้านสถานภาพทาง การเงินขององค์กรที่ พนักงานรับรู้ได้	ด้านความพึงพอใจ ในการทำงาน ที่ พนักงานรับรู้ได้
ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และ รักขององค์กร	Reject H19	Reject H20	Reject H21
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	Reject H22	Reject H23	Reject H24
ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของ พนักงาน	Accept H25	Accept H26	Accept H27
ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน	Accept H28	Reject H29	Accept H30

Accept H (N) หมายถึง ขอมรับสมมติฐานที่ N

Reject H (N) หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานที่ N

จากตารางที่ 5.1 พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้มีทั้งหมด 4 ปัจจัย คือการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) และมี 3 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ คือ การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) และผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective) และมี 4 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ คือ การวางแผนสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) และคุณภาพของงาน (Quality)

5.3 อภิปรายผล

จากการค้นคว้าอิสระพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นด้านการรับรู้ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ มีทั้งหมด 4 ด้าน คือ ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องหลักการทรงงาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้นำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน ของลลิต ถนอมสิงห์ (2557) ซึ่ง 1 ใน 20 ของ

หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช คือ การซื้อสัตย์สุจริต จริ่งใจต่อกันนั้น มีอิทธิพลในทางบวกโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรแห่งความยั่งยืน (Sustainable Organization) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากพนักงานภายในองค์กร พบว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีแนวทางการทำงานแบบครอบครัว จึงให้ความสำคัญและให้คุณค่ากับตัวพนักงานเหมือนกับคนในครอบครัว โดยมีความเชื่อว่า ถ้าพนักงานมีความสุข พนักงานก็จะส่งมอบความสุขไปยังลูกค้าขององค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นด้านการรับรู้ด้านสถานภาพทางการเงินขององค์กร มีทั้งหมด 3 ด้าน คือ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) และปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs ของ สุริยีน เกียรติแก้ว (Suriyankietkaew และ Avery, 2016) และงานวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาด ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ ทั้ง 3 ปัจจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน มีทั้งหมด 4 ข้อ คือ ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation) และปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ (Hargreaves & Fink, 2004) ที่กล่าวถึงคุณสมบัติที่สำคัญ 7 ประการ ของการเป็นผู้นำแบบยั่งยืน (Seven features of sustainable leadership) ในข้อที่ 2 คือความทนทาน (Endurance) คือ การรักษาความสำเร็จเมื่อเวลาผ่านไป โดยต้องรักษาความสมดุลของความยั่งยืน รวมไปถึงการสร้างทายาทในการสืบทอดความเป็นผู้นำจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs ของเอเวอรี่และสุริยีนเกียตติแก้ว (Avery & Bergsteiner, 2014) ทั้งหมด 4 ปัจจัย และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนตำบลในสังกัดส่วน โขธาในจังหวัดสระบุรี ของสันติ โกเศชโยธิน (2554) ซึ่งผลการศึกษาพบว่าการยอมรับนับถือและการส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบบัญชี ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย ของนิสรา รอดนุช (2559) ซึ่งผลการศึกษาพบ่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง Leadership, personality, job satisfaction and job performance ของ Alexandru Mihalcea (2014) การลดจำนวนข้อผิดพลาดของสินค้าและบริการ ทำให้สินค้าและ

บริการมีคุณภาพ จะทำให้การร้องเรียนของลูกค้าน้อยลง ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม ของ วิทยาพร อุปลัมชาติ (2558) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า นโยบายที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานคือ ด้านการฝึกอบรมและด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจในองค์กร อิสระในการทำงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการฝึกอบรมพนักงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเอกชนในกรุงเทพมหานคร ของชัยรินทร์ ไชยวัฒน์วี (2559) ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญนั้น มีปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม และการฝึกอบรมพนักงาน รวมอยู่ด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานและความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน Generation Y ของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร ของปริทัศน์ คล่องดี และ กาญจน์ระวี อนันต์อักษรกุล (2558) ซึ่งผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจของพนักงาน และมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับการลาออก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y ของอัจฉิมา บำเพ็ญบุญ และ พุฒิชร จิรายุส (2559) และงานวิจัยเรื่องความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรของบริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด ของนริศา อึ้งสกุล และศิระนันท์ ศิวพิทักษ์ (2558) ซึ่งผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในระดับมากคือ ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาด ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ ทั้ง 4 ปัจจัย

5.4 ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้นานขึ้น เพื่อให้เก็บข้อมูลได้ปริมาณมากขึ้น ส่งผลให้งานวิจัยมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น
2. การศึกษาเพิ่มเติมควรมีการสัมภาษณ์เชิงลึก นอกเหนือไปจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการทำแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว เพื่อให้ข้อมูลที่ได้อาจมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

5.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบตัดขวาง (Cross sectional study) คือการเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว โดยมีข้อเสียคืออาจมีความเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามกาลเวลาในระยะยาวได้
2. การศึกษาวิจัยนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลา อาจทำให้ได้จำนวนของประชากรตัวอย่างไม่มากพอ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน จึงทำให้ข้อมูลที่ได้อาจยังไม่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
4. แบบสอบถามออนไลน์ มีข้อจำกัดในเรื่องการอธิบายข้อสงสัยให้กับผู้ตอบแบบสอบถาม



บรรณานุกรม

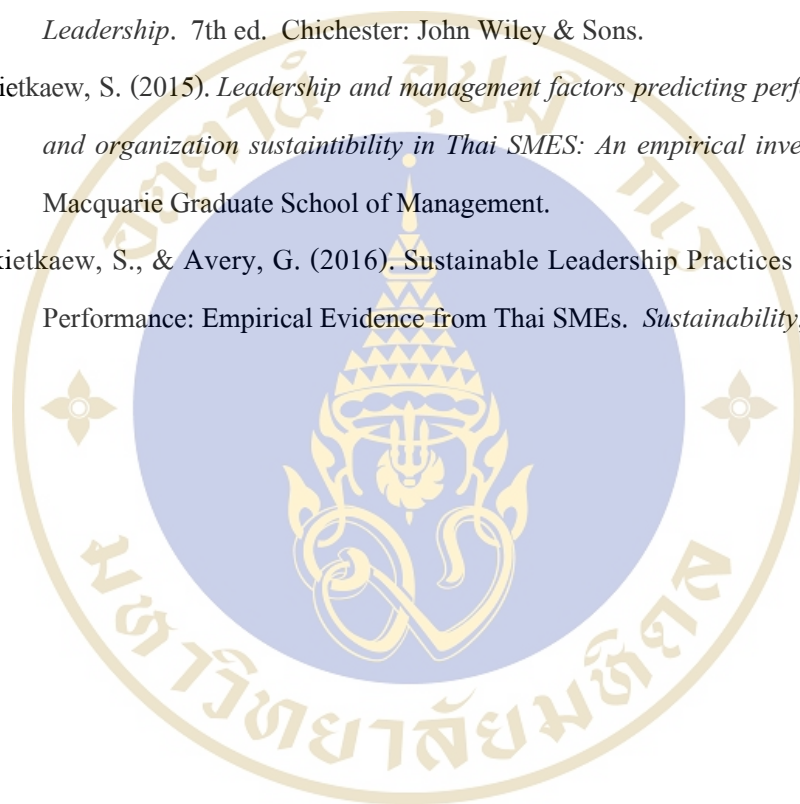
- กรุงเทพธุรกิจ. (2556). 'สิ่งใหม่เข้าสู่ตลาดฯ ดันยอด 2 แสนล้านใน 5 ปี'. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/526478>.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). การสร้างความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ. เข้าถึงได้จาก <http://www.kriengsak.com/node/241>.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). การสร้างความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ. เข้าถึงได้จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/kriengsak/2007/09/08/entry-1>.
- ฐานเศรษฐกิจ. (2560). เอกชนริ่เมกะ โปรเจกต์หมื่นล. สิ่ง เอสเตท 'มัลติฟัส'. เข้าถึงได้จาก <http://www.thansettakij.com/content/168779>.
- พงศ์สรันย์ พลศรีเลิศ. (2554). OTOP นวัตกรรม เรื่องคิตที่ต้อง S-M-I-L-E. เข้าถึงได้จาก <https://phongzahrun.wordpress.com/>.
- พิมพ์เพ็ญ พรเฉลิมพงศ์. (ม.ป.ป.). อุตสาหกรรมอาหาร. เข้าถึงได้จาก <http://www.foodnetworksolution.com/wiki/word/2561/อุตสาหกรรมอาหาร>.
- พริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบูลย์. (2559). Checklist พิชิตธุรกิจยั่งยืน. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- เรวัต ดันตยานนท์. (2559). ความยั่งยืนของกิจการกับปัจจัยด้านสังคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/638254>.
- ลลิต ถนนอมสิงห์. (2557). หลักการทรงงานและองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน. วารสารวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 9(1), 1-21. เข้าถึงได้จาก <http://www.journal.rmutt.ac.th:8080/index.php/business/article/view/438/413>
- วารภรณ์ เชื้ออินทร์. (2555). แนวคิดการจัดการการศึกษาหลังปริญญาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน. ศรีนครินทร์เวชสาร, 27(1), 77-93.
- วิไล เทียงประคู่. (2559). ทำไม "ธุรกิจ" ต้อง "พัฒนาอย่างยั่งยืน". เข้าถึงได้จาก https://www.matichon.co.th/lifestyle/news_375122.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- แหวดาว พรหมแสน. (2554). *การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ*. เข้าถึงได้จาก <http://intranet.trangskin.org/research/Content/Research%20center/4.Guideline/1.Basic%20Knowledge%20of%20Research/1.Basic%20Knowledge%20of%20Research/3.Qualitative%20&%20Quantitative%20Research.pdf>.
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก. (2561). *อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gsb.or.th/GSB-Research/เศรษฐกิจอุตสาหกรรม/ภาวะอุตสาหกรรมรายสาขา/การผลิต/อาหารและเครื่องดื่ม.aspx?lang=en-US>.
- สถาบันอาหาร. (2558). *แนวโน้มการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่มในอุตสาหกรรมอาหาร*. เข้าถึงได้จาก <http://thailandfoodmarket.com/?p=768&lang=th>.
- สรายุทธ ก้นหลง. (2555). *การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Cronbach's alpha*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ipernity.com/blog/248956/424773>.
- สายพิน ชินตระกูลชัย และศุภนิษฐ์ ตั้งสง่าศักดิ์ศรี. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรมอาหารและสาขาการผลิตอื่นในระบบเศรษฐกิจ*. เข้าถึงได้จาก http://www.econ.tu.ac.th/oldweb/doc/content/1549/Discussion_Paper_No.39.pdf.
- สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค. (2561). *ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่สี่ ทิ้งปี 2560 และแนวโน้มปี 2561*. NESDB Economic report.
- Avery, G. (2005). *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Avery, G. C. & H. Bergsteiner. (2011). *Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance*. In G. Avery, & B. Hughes (Eds.), *Fresh thoughts in sustainable leadership* (pp. 3-17). Prahran, VIC: Tilde University Press.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2010). *Honeybee & Locust: The business case for Sustainable Leadership*. Australia: Allen & Unwin.
- Avery, G., & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches*. New York: Routledge.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). *The Seven Principles of Sustainable Leadership*. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Kalkavan, S. (2015). Examining the level of sustainable leadership practices among the managers in Turkish insurance industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 20 – 28.
- Lane, H., & Maznevski, M. (2014). *International Management Behavior: Global and Sustainable Leadership*. 7th ed. Chichester: John Wiley & Sons.
- Suriyankietkaew, S. (2015). *Leadership and management factors predicting performance outcomes and organization sustainability in Thai SMES: An empirical investigation*. Sydney: Macquarie Graduate School of Management.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2016). Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 1-14.





ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

หมายเหตุ: แบบสอบถามนี้ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของ ดร.สุภกริช สุริยันเกียรติแก้ว (2010) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ ©แฮร์รี่ เบอร์กส์ ไดเนอร์ (2010)

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการที่จะศึกษาถึง “ปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง” จึงขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้จะถูกนำมาใช้ในงานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น และข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลใดๆ โดยทำการศึกษาแค่ในภาพรวม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน

ส่วนที่ 1: ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร

ส่วนที่ 3: ความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ส่วนที่ 4: ความคิดเห็นด้านสถานภาพทางการเงินขององค์กร

ส่วนที่ 5: ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ส่วนที่ 1: ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่อง ให้ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1. เพศ

- 1) ชาย 2) หญิง

2. อายุ

- 1) ต่ำกว่า 25 ปี 2) 25-34 ปี
 3) 35-44 ปี 4) 45-54 ปี
 5) 55 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

- 1) โสด 2) สมรส
 3) หย่าร้าง 4) แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่านในปัจจุบัน

- 1) ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี 2) ระดับปริญญาตรี
 3) ระดับปริญญาโท 4) ระดับปริญญาเอก

5. ท่านทำงานที่องค์กรนี้มานานเท่าไร (ปี)

- 1) น้อยกว่าเท่ากับ 1 ปี 2) มากกว่า 1 ปี - 5 ปี
 3) มากกว่า 5 ปี - 10 ปี 4) 10 ปีขึ้นไป

6. ท่านเป็นพนักงานระดับใดขององค์กร

- 1) ผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับกลาง
 3) ผู้บริหารระดับต้น 4) พนักงานทั่วไป

ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

- 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเฉย ๆ
- 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย
- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่ง

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. พนักงานทุกคนในองค์กรนี้ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหาทางงบประมาณ สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง					
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญของบริษัท					
4. หากมีข้อพิพาทระหว่างผู้นำองค์กรกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้น ผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน					
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง					
6. ผู้บริหารเลือกที่จะปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็น เพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กร ในระยะสั้น					
7. องค์กรมีนโยบายการสรรหาและวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planing) เพื่อให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญของหน่วยงาน					
8. ตำแหน่งบริหารหลายๆตำแหน่งในองค์กร มักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก					
9. ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา					
10. ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ให้ความสนใจในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว					
12. ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหาร					
13. เท่าที่ฉันเห็น องค์กรนี้ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (ethics) สม่าเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
14. องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
15. สมาชิกทุกคนในองค์กรนี้เห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม (ethics) เสมอ ไม่ว่าสถานการณ์จะยากเย็นเพียงใด (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
16. การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก					
17. โดยปกติผู้บริหารจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารทรัพยากรต่างๆ ในระยะยาว					
18. บุคลากรในองค์กรคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว					
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถ มีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็น ด้านการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น					
20. ผู้บริหารได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการ ทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกัน)					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด					
22. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทาง การลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ ททางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย					
23. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องแลกมาด้วยอะไรก็ตาม					
24. การรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่ยกย่องให้ความสำคัญ หรือเป็นค่านิยมหลัก (core value) ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน คู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) และลูกค้า (ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกัน ว่าสิ่งนั้นสำคัญกับองค์กร)					
25. องค์กรนี้ปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้					
26. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน					
27. สำหรับองค์กรนี้ การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่ามีเพียงพอแล้วเพื่อการอุทิศต่อสังคม					
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆ ด้วย เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)					
29. ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)					
30. องค์กรเลือกคู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (supplier) จากราคามากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับบริษัท					
31. ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเสมือนสิ่งที่กระตุ้น และเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน					
33. องค์กรนี้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่สมาชิกทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น					
34. ฉันไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่อบุคลากรขององค์กรเป็นอย่างไร					
35. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารได้					
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารมักจะตัดสินใจโดยมติจากเสียงส่วนใหญ่ (consensus)					
37. พนักงานในองค์กรนี้มีอิสระสูงในการตัดสินใจว่าควรทำงานอย่างไร トラบใดที่เขาสามารถทำงานได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ					
38. ผู้นำและผู้จัดการของเรากำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงาน อย่างใกล้ชิด					
39. องค์กรนี้มีการทำงานเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง					
40. ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร					
42. แนวทางการทำงานร่วมกันในองค์กรนี้สามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน					
43. องค์กรนี้ชอบให้พนักงานพบปะกันพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ ระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน					
44. ในองค์กรนี้เราสามารถไว้วางใจได้ว่าสมาชิกทุกคนจะรักษาคำพูด					
45. องค์กรนี้เปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูล และความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ					
46. สมาชิกทุกคนในองค์กรนี้ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
47. สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถทำงานอย่าง มีความริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาในส่วนของที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา					
48. องค์กรนี้มีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ					
49. ผู้นำองค์กรนี้ยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว					
50. ฉันภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าฉันทำงานให้กับองค์กรนี้					
51. สมาชิกทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กรนี้ เพราะว่าการดูแล ทุกคนอย่างดีเยี่ยม					
52. การจัดหา/ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรนี้ภูมิใจ					
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น					

ส่วนที่ 3: ความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ให้ท่านตอบคำถาม โดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียวเท่านั้น

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

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ท่านจะเปรียบเทียบตราสัญลักษณ์ (แบรนด) บริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร					
2. ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร					
3. ท่านจะเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรของบริษัทท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร					

ส่วนที่ 4: ความคิดเห็นด้านสถานภาพทางการเงินขององค์กร

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียวเท่านั้น

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

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ท่านคิดว่าผลประโยชน์ขององค์กรเพิ่มมากขึ้น					
2. องค์กรของท่านให้สิทธิในการเบิกจ่ายสวัสดิการแก่พนักงานได้เต็มอัตราตามสิทธิที่ท่านได้รับ					
3. เมื่อท่านทำงานล่วงเวลา องค์กรของท่านจะจ่ายเงินค่าทำงานล่วงเวลาให้					

ส่วนที่ 5: ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียวเท่านั้น

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

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ท่านมีความพึงพอใจกับงานของท่านในองค์กรนี้ในระดับใด					
2. โดยรวมๆ ท่านมีความพึงพอใจกับองค์กรนี้น้อยเพียงใด					