

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน
และผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership
กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

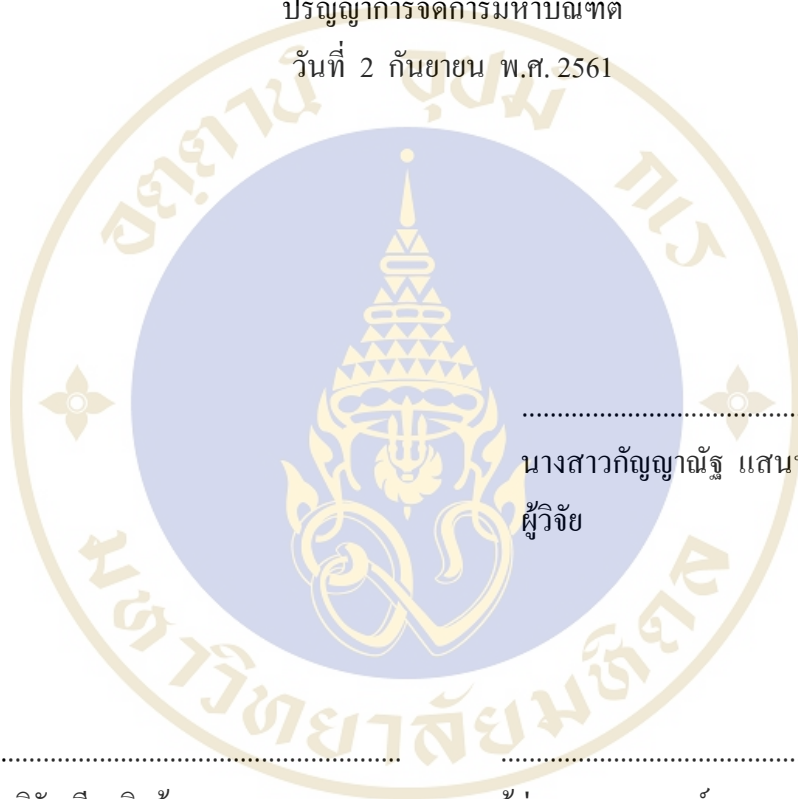
เรื่อง

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน
และผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership
กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2561



นางสาวกัญญาณัฐ แสนทวีสุข
ผู้วิจัย

ศุภรัักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,
Ph.Ds.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,
Ed.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศีลปี่,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.สุภรัักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้ความรู้ คำปรึกษา พร้อมให้ข้อเสนอแนะที่เอื้อประโยชน์ต่องานวิจัยมาโดยตลอด และขอขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการมหิดลทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อันมีค่าให้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณครอบครัวอันเป็นที่รัก ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาต่อครั้งนี้ รวมถึงเพื่อนๆ BM19C ทุกคนสำหรับมิตรภาพดี ๆ ที่มอบให้กัน อีกทั้งผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่สละเวลาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่าง ๆ และบุคคลที่สนใจไม่มากนักน้อย หากการวิจัยในครั้งนี้ขาดตกบกพร่องหรือไม่สมบูรณ์ประการใด ผู้วิจัยกราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

กัญญาณัฐ แสันทวีสุข

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

STUDY OF THE FACTORS THAT MAKE THE ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY EFFECTING EMPLOYEE SATISFACTION AND SUSTAINABILITY PERFORMANCE OUTCOMES ACCORDING TO THE HONEYBEE LEADERSHIP CONCEPT OF CONSULTING BUSINESS IN BANGKOK METROPOLITAN AREA

กัญญาณัฐ แสนทวีสุข 5950334

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบเชิงปริมาณ แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยวิธีการทางสถิติโดยใช้เชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการในธุรกิจที่ปรึกษา มีความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership โดยพบว่ามี 11 ปัจจัย ที่สามารถนำมาพิจารณาได้ คือ ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านนวัตกรรม ด้านการพัฒนาบุคลากร ความผูกพันของพนักงาน ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ด้านการตัดสินใจ และมี 3 ปัจจัย ที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความผูกพันของพนักงาน และด้านการพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

คำสำคัญ: องค์กรยั่งยืน/ Honeybee Leadership/ ธุรกิจที่ปรึกษา

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.3 คำถามงานวิจัย	3
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	3
1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	3
1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา	3
1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา	3
1.5 ประโยชน์ที่จะคาดว่าจะได้รับ	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจที่ปรึกษา	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจยั่งยืน	7
2.2.1 ระดับที่ 1 Initiative-based: Based on standard of guideline compliance	7
2.2.2 ระดับที่ 2 Strategy-focused: Focused on business processes & management systems	8
2.2.3 ระดับที่ 3 Mission-driven: Driven by sustainability mission & vision	8
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)	9
2.3.1 The Anglo/ US หรือ Locust principle	9
2.3.2 Rhineland Leadership	9
2.3.3 Honeybee Leadership	10

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.4 แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership	10
2.5 งานวิจัยเกี่ยวข้อง	13
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	27
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	27
3.2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	28
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	30
3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	30
3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)	30
3.4 ระยะเวลาในการทำวิจัย	30
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	30
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	34
3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis)	34
3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)	34
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย	35
4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์	35
4.2 การบริหารงานขององค์กร	38
4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	51
4.4 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)	52
4.5 การทดสอบสมมติฐาน	52
4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)	54
4.5.2 การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (Pearson's Correlations Coefficient)	56
4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression)	60
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	66
5.1 สรุปผลวิจัย	66
5.2 อภิปรายผล	67
5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of reliability)	67

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)	67
5.2.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression)	69
5.3 ข้อเสนอแนะ	71
5.4 ข้อจำกัดการวิจัย	71
5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต	72
บรรณานุกรม	73
ภาคผนวก	76
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	77
ประวัติผู้วิจัย	88



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 Sustainable leadership elements Honeybee Practices	12
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน	14
3.1 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2	31
3.2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3	32
3.3 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 4	32
4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	35
4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ	36
4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ	36
4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	36
4.5 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนปีที่ทำงานในองค์กร	37
4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน	37
4.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้	38
4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร	38
4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)	40
4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความสัมพันธ์กับ พนักงาน (Labor relations)	40
4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)	41
4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการวางแผนการสืบทอด ภายในองค์กร (Succession Planning)	41
4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	42
4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการร่วมมือกัน บริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)	42

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	43
4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective)	43
4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	44
4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial markets independence)	44
4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	45
4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	45
4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)	46
4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)	46
4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)	47
4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	47
4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation)	48
4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	48
4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)	49

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความไว้วางใจ (Trust)	49
4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านนวัตกรรม (Innovation)	50
4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ด้านความผูกพันของ พนักงาน(Staff Engagement)	50
4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านคุณภาพของงาน (Quality)	51
4.32 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความพึงพอใจของ พนักงาน (Employee Satisfaction)	51
4.33 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านผลสำเร็จขององค์กร ที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)	52
4.34 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	53
4.35 สัญลักษณ์ใช้แทนค่าตัวแปร	53
4.36 ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง	55
4.37 ผลการทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ราชด้านกับความพึงพอใจของพนักงานและ ผลสำเร็จ ขององค์กรที่รับรู้ได้	57
4.38 ผลการทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 11 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับ ความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery, 2011) ราชด้านกับความพึงพอใจ ของพนักงาน	61
4.39 ผลการทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 7 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับ ความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery, 2011) ราชด้านกับผลสำเร็จขององค์กร ที่รับรู้ได้	64
5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	70

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	Sustainable Leadership Pyramid	11
3.1	กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนของธุรกิจตามแนวคิด Honeybee Leadership	29
4.1	กรอบแนวคิดวิจัยใหม่	60



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ที่มีความซับซ้อนรวมถึงความท้าทายในการดำเนินธุรกิจที่เกิดจากการแข่งขันสูง ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจและองค์กรต่าง ๆ ที่มุ่งหวังสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

โดยการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนนั้น ภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนกลายเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกองค์กรต้องนำไปบูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจ โดยสามารถเลือกทำในประเด็นที่สอดคล้องกับธุรกิจหลักก่อนเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างผลลัพธ์ที่ดีแก่สังคม แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจสามารถอธิบายความหมายได้หลากหลายตามบริบทขององค์กร แต่โดยรวมแล้วแนวคิดดังกล่าว คือการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาล และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเงินทุนและผลกำไรที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (พิริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบุลย์, 2559)

ธุรกิจที่ปรึกษาเป็นธุรกิจที่เข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมากในการพัฒนาควบคู่กับองค์กรต่าง ๆ โดยอาศัยความชำนาญในเฉพาะด้านของผู้ให้คำปรึกษา เพื่อช่วยให้ชี้แนะ ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายและให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากสรุปข้อมูลที่ปรึกษาที่ขึ้นทะเบียนกับศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษาสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง ณ วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2561 (ไตรมาสที่ 2) พบว่า จำนวนที่ปรึกษาที่ขึ้นทะเบียนทั้งสิ้นมีทั้งหมด 1,551 ราย ประกอบด้วย ที่ปรึกษาอิสระ จำนวน 141 ราย คิดเป็นร้อยละ 9 และที่ปรึกษานิติบุคคล จำนวน 1,410 ราย คิดเป็นร้อยละ 91 ซึ่งอัตราการเติบโตของธุรกิจที่ปรึกษาในประเทศไทยสูงมากขึ้นตามลำดับ

ด้วยเหตุนี้ ในธุรกิจที่ปรึกษาจึงมีการแข่งขันกันค่อนข้างมาก ประกอบกับการที่ธุรกิจที่ปรึกษาเป็นธุรกิจบริการ พนักงานและภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน

ตามแนวคิด Honeybee Leadership เป็นแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Avery และ Bergsteiner ที่มีการศึกษาในแถบยุโรปโดยมีแนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผู้ที่มีส่วนร่วมส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรธุรกิจจำนวนมาก ตั้งแต่ สังคมสิ่งแวดล้อม ลูกค้า พนักงาน หรือแม้แต่ประชากรในอนาคต แนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนจะให้ผลตอบแทนในระยะยาวแก่ผู้ถือหุ้นและเป็นแนวทางที่ทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน และส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่เติบโตและเป็นผู้นำอยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมของตนเองและสามารถผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมไปได้ด้วยดี (Avery & Bergsteiner , 2011)

จากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้น พบว่าแนวคิดภาวะผู้นำองค์กร Honeybee Leadership เป็นแนวคิดที่ยังไม่ได้รับการศึกษาแพร่หลายมากนักในประเทศไทย เพื่อเป็นการศึกษาเพิ่มเติมในภาคธุรกิจที่ปรึกษาของประเทศที่กำลังพัฒนาและก้าวสู่สังคมยุคสมัยอุตสาหกรรม 4.0 ด้วยเหตุนี้ ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership โดยมุ่งหวังนำผลวิจัยที่ได้มาปรับใช้กับหลักบริหารจัดการธุรกิจขององค์กรประเภทธุรกิจที่ปรึกษา เพื่อให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ อีกทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

1.3 คำถามงานวิจัย

1. ปัจจัยใดใน แนวคิด Honeybee Leadership ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ทัศนศึกษาประจักษ์ที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. ปัจจัยใดใน แนวคิด Honeybee Leadership ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ ได้ทัศนศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนของ ธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้กำหนดการวิจัยไว้ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานขององค์กรในธุรกิจที่ปรึกษาทางการตรวจสอบ บัญชี ที่ปรึกษาทางธุรกิจ กฎหมายและภาษีการเงิน จำนวน 4 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยกำหนด สัดส่วนการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 323 คน และเลือกวิธีสุ่มแบบตามความสะดวก (Convenience Sampling) โดยคำนวณด้วยสูตรครุณีไม่ทราบจำนวนประชากรแน่นอน และเก็บข้อมูลโดยการแจก แบบสอบถาม (Questionnaires)

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งศึกษาถึงปัจจัยภาวะ ผู้นำตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่าง ยั่งยืนของธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยวิเคราะห์ผ่านความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) และผลสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

งานวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลปฐมภูมิจากการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยแจกแบบ สอบถาม ใช้ระยะเวลาประมาณ 14 วัน ตั้งแต่วันที่ 1-14 กรกฎาคม พ.ศ. 2561 และนำมาประมวลผล ผ่านโปรแกรมทางสถิติและวิเคราะห์ผลการศึกษา ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนมิถุนายน - สิงหาคม พ.ศ. 2561

1.5 ประโยชน์ที่จะคาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ของประเภทธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อทราบถึงอิทธิพลด้านภาวะผู้นำตามแนวคิดที่ Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ปรึกษา
3. เพื่อทราบถึงแนวทางข้อมูล ข้อปฏิบัติในการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรยั่งยืน โดยสามารถนำความรู้ด้านภาวะผู้นำตามแนวคิด Honeybee Leadership มาพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการดำเนินธุรกิจที่ปรึกษาให้มีประสิทธิภาพตลอดจนสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

1. ธุรกิจที่ปรึกษา หมายถึง บริษัทที่ปรึกษา (เอกชน) ได้แก่ การจ้างที่ปรึกษานิเทศศาสตร์ ซึ่งทำงานเต็มเวลา (Fulltime) (เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2561) หน้า 1) กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานขององค์กรในธุรกิจที่ปรึกษาทางด้านการตรวจสอบบัญชี ที่ปรึกษาทางธุรกิจ กฎหมายและภาษีการเงิน จำนวน 4 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. แนวคิด Honeybee leadership หมายถึง เป็นหลักปฏิบัติทั้งหมด 23 ข้อซึ่งจะประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ Foundation Practices, Higher-Level Practices และ Key Performance driver ที่ซึ่งมีการวางรูปแบบได้เป็นพีระมิด และยอดบนสุดของพีระมิดจะเป็นผลลัพธ์ 5 ข้อ ที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร (Kantabutra & Avery, 2013) ดังนี้

ระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices)

- การพัฒนาบุคลากร (Developing People)
- ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)
- การรักษาพนักงาน (Staff Retention)
- การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)
- การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)
- การร่วมมือกันบริหารองค์กรของCEO และทีมผู้บริหาร(CEO and Top team)
- พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)
- ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective)

- การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)
- การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial markets independence)
- ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)
- ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
- การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)
- การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)

ระดับดำเนินการที่สูง (Higher-Level Practices)

- การตัดสินใจ (Decision-Making)
- การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)
- การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation)
- วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)
- ความไว้วางใจ (Trust)

ระดับกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร (Key Performance Driver)

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

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรณีศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา โดยเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจที่ปรึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจยั่งยืน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)
4. แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจที่ปรึกษา

ที่ปรึกษา (Consultant) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มคนที่มีประสบการณ์ ได้รับความชำนาญทางวิชาการ และประกอบอาชีพให้บริการในการให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะทางด้านเทคนิควิชาการในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ และตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากผู้ว่าจ้างในด้านต่าง ๆ เช่น วิศวกรรมศาสตร์ การเงิน บัญชี เศรษฐศาสตร์ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ที่ปรึกษาอาจแบ่งอย่างกว้างๆ ตามลักษณะของความเชี่ยวชาญหรืองานที่ให้บริการ เช่น ที่ปรึกษาด้านการเงิน ที่ปรึกษาด้านองค์กร ที่ปรึกษาด้านวิศวกรรม (หรือวิศวกรที่ปรึกษา) ที่ปรึกษาด้านเศรษฐกิจ ที่ปรึกษาด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น คำว่า “ที่ปรึกษา” จึงรวมถึงผู้ประกอบวิชาชีพ (Professionals) ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีขึ้นไป ในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ เช่น เศรษฐศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งทำงานในองค์กรที่ปรึกษา อาจแบ่งที่ปรึกษาตามคุณวุฒิและประสบการณ์ทำงาน (แนวทางทั่วไปการจ้างที่ปรึกษา, สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะของกระทรวงการคลังศูนย์, หน้า 2-1 และ 2-2)

ประเภทของที่ปรึกษา แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สถาบันของรัฐ ได้แก่ สถาบันการศึกษาของรัฐ สถาบันทางวิชาการของรัฐ หรือองค์กรที่ให้บริการงานที่ปรึกษา

2. บริษัทที่ปรึกษา (เอกชน) ได้แก่ การจ้างที่ปรึกษานิติบุคคล ซึ่งทำงานเต็มเวลา (Fulltime)
3. ที่ปรึกษาอิสระ (บุคคล) ได้แก่ การจ้างที่ปรึกษาซึ่งเป็นบุคคลที่ไม่ได้ทำงานประจำในบริษัทหรือสถาบันของรัฐ โดยมีข้อได้เปรียบในการจ้างงานที่สามารถดำเนินการได้เร็วกว่าการว่าจ้างที่ปรึกษานิติบุคคลและมีอัตราค่าตอบแทนต่ำกว่า

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาทุกประเภทจะต้องจดทะเบียนไว้กับศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษาสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะของกระทรวงการคลัง (เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2561) หน้า 1)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจยั่งยืน

จากการศึกษาค้นคว้าได้มีนักวิชาการและองค์กรธุรกิจหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับธุรกิจยั่งยืนไว้ ดังนี้

การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน หมายถึง การผสมผสานการพัฒนาอย่างยั่งยืนเข้าไปในทุกมิติของธุรกิจ โดยไม่เพียงมองว่าเป็นสิ่งที่ “น่าทำ” แต่เป็นสิ่งที่ “ต้องทำ” โดยมีเป้าหมายเพื่อทำให้เกิดผลกระทบในทางที่ดี ทั้งจากการปฏิบัติการและจากความร่วมมือต่างๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดสายห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และช่วยผลกระทบเชิงลบอีกด้วย ซึ่งวิธีการดังกล่าวช่วยเพิ่มโอกาสในการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ พนักงาน พันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้า ลูกค้า ชุมชน หรือสังคมส่วนรวม (Minor International Plc., 2011)

การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน มีเป้าหมายหลัก คือ “การมุ่งสร้างคุณค่า 3 ด้าน” ได้แก่ คุณค่าทางด้านเศรษฐกิจ คุณค่าทางสังคม และคุณค่าทางสิ่งแวดล้อม ซึ่งคุณค่าทั้ง 3 ด้านนี้ จะต้องพิจารณาและบูรณาการเข้ากับกระบวนการตัดสินใจและดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวพร้อมรับความเสี่ยงและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อีกทั้ง ช่วยกระตุ้นให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรให้มองเห็นเป้าหมาย “การสร้างคุณค่าขององค์กรกับสังคม” สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน โดยเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์กรควรพิจารณาจากสถานะธุรกิจปัจจุบัน เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่

2.2.1 ระดับที่ 1 Initiative-based: Based on standard of guideline compliance

เป็นระดับที่องค์กรเพิ่งเริ่มใช้หลักการ แนวคิดแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์กรมักกำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือโครงการให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติข้อกำหนดและกฎหมาย การดำเนินกิจกรรมหรือโครงการในระดับ Initiative-based จึงมักไม่สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินธุรกิจหลัก (Core Business)

2.2.2 ระดับที่ 2 Strategy-focused: Focused on business processes & management systems

เป็นระดับที่องค์กรเห็นว่ามีการพัฒนาอย่างยั่งยืนมีความสำคัญช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจควบคู่กับการสร้างคุณค่าสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน ในระดับนี้เป็นการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ เป็นการเชื่อมโยงระหว่าง “แนวปฏิบัติการพัฒนาอย่างยั่งยืน” กับ “กลยุทธ์องค์กร” เข้าด้วยกัน

2.2.3 ระดับที่ 3 Mission-driven: Driven by sustainability mission & vision

เป็นระดับที่องค์กรเข้าใจแล้วว่าธุรกิจสามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินควบคู่ไปกับผลตอบแทนทางสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงจะทำให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยมีการปรับใช้กลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนให้เป็นเรื่องเดียวกับการดำเนินธุรกิจ องค์กรต้องสามารถวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจที่สะท้อนให้เห็นการเติบโตเชิงมูลค่า และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล (พิริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบุลย์, 2559)

ความยั่งยืนขององค์กร (corporate sustainable) หมายถึง การเติบโตของธุรกิจควบคู่ไปกับการเพิ่มโอกาสในการทำงานและส่งเสริมการกระจายรายได้ รวมทั้งการสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมทางสังคมธุรกิจที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กล่าวไปข้างต้น และสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายกลุ่มอย่างเจาะจงได้ จะช่วยรักษาและเพิ่มพูนสัมพันธภาพอันดีระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ทำให้ธุรกิจนั้นไม่เพียงแต่บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ แต่ยังช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้ (Inkong, 2558)

องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองต่อความต้องการต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่องค์กร ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้รวมถึงผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ชุมชน และสังคม โดยที่การตอบสนองความต้องการดังกล่าวนี้ จะต้องไม่ทำให้ความสามารถในการตอบสนองขององค์กรต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคตลดลงด้วย (Dyllick & Hockerts, 2002)

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)

แนวความคิดของผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) เป็นการนำความสำคัญของภาวะผู้นำ (Leader) มาปฏิบัติในด้านความยั่งยืน (Sustainable) ขององค์กร ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน คือ การสร้างความสมดุลระหว่าง คน ผลกำไร และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กรผ่านการจัดการ โดยภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจะมองถึงความสำเร็จในระยะยาว ไม่สนใจเพียงผลกำไรในระยะสั้น และมองอย่างรอบด้านถึงสิ่งที่มีผลกระทบต่อบริษัท ซึ่งสุดท้ายจะส่งผลให้องค์กรสามารถทนต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้ (Avery & Bergsteiner, 2010)

โดยรูปแบบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและความยั่งยืนขององค์กรมีอยู่หลายรูปแบบ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นแนวคิดหลักได้ดังต่อไปนี้ (Avery & Bergsteiner, 2010)

2.3.1 The Anglo/ US หรือ Locust principle

เป็นรูปแบบของกลยุทธ์ที่อยู่บนแนวคิดของการสร้างผลกำไรสูงสุดในระยะสั้น และสร้างผลประโยชน์ให้กับผู้ถือหุ้นให้เกิดความพึงพอใจ โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน นอกจากนี้ยังสามารถทำลายสิ่งแวดล้อมและสังคมเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บริษัท และผู้ถือหุ้น ซึ่งจากงานวิจัยที่เกิดขึ้นในหลายๆ ประเทศทั้งในอเมริกา ยุโรป และเอเชีย ได้แสดงให้เห็นว่าการใช้วิธีการ The Anglo/US สร้างความยั่งยืนให้น้อยกว่า Rhineland Leadership ในระยะยาว และมีผลกระทบทางลบในระยะยาว (Avery & Bergsteiner, 2010) แม้กระนั้น ในหลายบริษัทก็มีการนำแนวความคิดนี้มาใช้ เนื่องจากความแพร่หลายในการนำมาใช้ของหลักสูตรการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย และมีกรณีศึกษาตัวอย่างของการนำแนวความคิดนี้มาใช้ให้เห็นอย่างชัดเจนจากความสำเร็จในเวลารวดเร็ว

2.3.2 Rhineland Leadership

นี่เป็นหนึ่งในความคิดที่เป็นการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรที่มีการนำมาใช้แพร่หลายทางฝั่งยุโรป ทั้งยังเป็นแนวความคิดที่ตรงข้ามกับ The Anglo/US โดยแนวคิดนี้จะอยู่บนหลักการสร้างผลกำไรในระยะยาวด้วยวิธีการคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างรอบด้าน ซึ่งไม่เพียงแต่มองผลกำไรที่เป็นตัวเงินที่เกิดขึ้นกับบริษัท แต่ยังรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทำให้เกิดการรับผิดชอบต่อการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งต่างๆ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะมีผลต่อสิ่งทีนอกเหนือจากตัวเงิน ได้แก่ ชื่อเสียงของแบรนด์ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกฝ่าย ผลกำไรในระยะยาว และยังเป็นการสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จัก

2.3.3 Honeybee Leadership

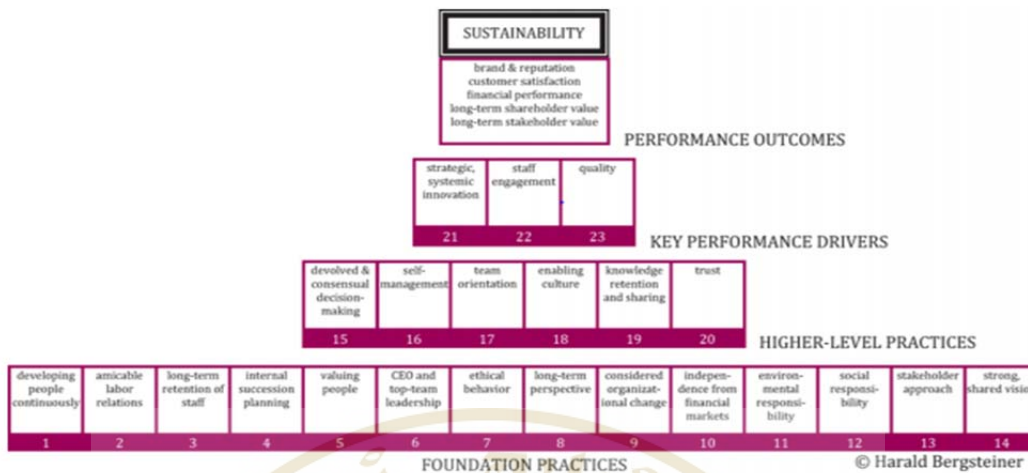
เป็นแนวคิดที่พัฒนาต่อออกมาจาก Rhineland ทำให้มีความยืดหยุ่นและเห็นอกเห็นใจมากขึ้น (Kantabutra, 2012) โดยจากที่ปกติ Rhineland จะมีข้อปฏิบัติ 19 ข้อ แต่ Honeybee Leadership จะมีเพิ่มขึ้นเป็น 23 ข้อด้วยกัน ยิ่งไปกว่านั้นในด้านการวัดผลของผลลัพธ์จะแบ่งออกได้ 5 ข้อ (Kantabutra & Avery, 2013) เพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม สังคม ความร่วมมือกัน ทุกๆ ฝ่าย และผลกำไรในอนาคต

จะเห็นได้ว่าแนวคิดทางด้านภาวะผู้นำและองค์กรที่ยั่งยืนจะสามารถแยกออกได้เป็น 2 ด้านคือ การมองผลกำไรและเติบโตในระยะสั้นของบริษัท โดยมองประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเป็นหลัก ซึ่งเรียกแนวคิดนี้ว่า Locust principle และอีกด้านคือการมองถึงความยั่งยืนขององค์กรเป็นหลักโดยมองว่าความยั่งยืนขององค์กรไม่ได้เกิดจากเพียงผลกำไรหรือตัวบริษัท แต่ยังมีปัจจัยหลายอย่างทั้งทางสังคม และสิ่งแวดล้อม หากไม่สามารถสร้างสิ่งที่ดีร่วมกับสังคม และสิ่งแวดล้อมจะไม่สามารถทำให้บริษัทอยู่รอดได้ ซึ่งเรียกแนวคิดนี้ว่า Honeybee Leadership

ในกรณีศึกษาจะใช้กรอบแนวคิด Honeybee Leadership ในการทำวิจัย เนื่องจากเป็นการมองถึงความยั่งยืนขององค์กรอย่างแท้จริง และมองอย่างรอบด้านถึงสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นมุมมองที่มองนอกเหนือจากตัวเงินและการเติบโตของบริษัท

2.4 แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership

แนวคิด Honeybee Leadership เป็นหลักปฏิบัติทั้งหมด 23 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนคือ foundation practice, high level practice และ key performance driver ซึ่งมีการวางรูปแบบได้เป็นพีระมิด และขอบบนสุดเป็นผลลัพธ์ 5 ข้อ ที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร (Kantabutra & Avery, 2013) ดังภาพที่แสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 Sustainable Leadership Pyramid

ที่มา: Avery and Bergsteiner (2011, p.39)

1. Foundation Practices: เป็นส่วนที่อยู่ชั้นล่างสุดของพีระมิด ซึ่งเป็นแนวทาง ปฏิบัติที่สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยหากองค์กรต้องการพัฒนาสู่ความยั่งยืน โดยใน ส่วน Foundation Practices นั้นประกอบด้วย 14 แนวทาง ปฏิบัตินี้ไม่จำเป็นว่าจะต้องเริ่มทำข้อไหนเป็นข้อแรก สามารถทำ เริ่มทำ หัวข้อไหนก่อนก็ได้ ไม่มีการเรียงลำดับความสำคัญ และ Foundation Practices นั้นจำเป็นต้องนำไปปฏิบัติก่อนที่จะเริ่มนำแนวคิด Higher-Level Practices มาใช้

2. Higher-Level Practices: เป็นส่วนที่อยู่ชั้นที่สองของพีระมิด ประกอบไปด้วย แนวทางปฏิบัติ 6 ข้อ ซึ่งการที่จะนำ Higher-Level Practices ไปปฏิบัติได้นั้นจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตาม แนวทางปฏิบัติในส่วน Foundation Practices เสียก่อน จึงจะทำให้เกิดการพัฒนาไปสู่ Higher-Level Practices ได้

3. Key Performance Driver: เป็นส่วนชั้นที่สามของพีระมิด พัฒนามาจากการผสมผสาน ของแนวทางปฏิบัติ ในส่วน Foundation Practices และ Higher-Level Practices ซึ่งจะ เป็นตัวผลักดัน ให้เกิด Performance ขององค์กร และเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงประสพการณ์ที่ลูกค้าจะได้รับจากองค์กร

แนวทางปฏิบัติทั้ง 23 ข้อนี้ จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งผลลัพธ์ ที่ได้คือ ภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่ดี องค์กรมีชื่อเสียงสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ความมั่นคง ทางการเงิน และผลการดำเนินงานที่ดี และก่อให้เกิดมูลค่าของผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อธุรกิจ ในระยะยาว แนวทางปฏิบัติ 23 ข้อ ของ Honeybee Leadership แสดงรายละเอียด ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 Sustainable leadership elements Honeybee Practices

Leadership elements	Honeybee Philosophy (Sophisticated, Stakeholder, Social, Sharing)
Foundation Practices	
1. Develop people 2. Labor relations 3. Staff retention 4. Succession planning 5. Valuing staff 6. CEO and top team 7. Ethical behavior 8. Long-term perspective 9. Organization change 10. Financial markets orientation 11. Responsibility for environment 12. Social corporate response 13. Stakeholder consideration 14. Vision/s role in the business	Develops everyone continuously Seeks operation Values long tenure at all levels Promotes from within wherever possible is concerned about employee's welfare CEO works as top team member or speaker Doing the right thing as explicit core value Prefers the long term over the short term Change is an evolving and considered process Seeks maximum independence from others Protects the environment Values people and the community Everyone matters Shared view of future is essential strategic tool
Higher – Level Practices	
15. Decision-Making 16. Self-Management 17. Team Orientation 18. Culture 19. Knowledge-sharing and retention 20. Trust	Consensual and developed Staff and mostly self-managing Teams are extensive and empowered Fosters an enabling, widely shared culture Spreads throughout the organization High trust through relationships and goodwill
Key Performance Drivers	
21. Innovation 22. Staff Engagement 23. Quality	Strong systematics, strategic innovation evident at all levels Values emotionally committed staff Embedded in the culture

ที่มา: ปรับปรุงมาจาก Avery and Bergsteiner (2011, 36-37)

2.5 งานวิจัยเกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าม้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรยั่งยืนหลายงานวิจัยด้วยกัน มีทั้งงานวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมไว้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้



ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	บทสรุป
1. Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate	Sooksan Kantabutra, Gayle Avery (2013)	เป็นการศึกษาโดยนำหลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืน Avery's 23 sustainable leadership ไปตรวจสอบแนวทาง การดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท ในเครือที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยคือกลุ่ม บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (SCG) เก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม อีก ทั้งยังสืบค้นข้อมูลต่างๆ โดยสัมภาษณ์นักกลุ่มตัวอย่างคือ CEO, CFO, ผู้อำนวยการ, ผู้จัดการแผนก, ผู้ถือหุ้น, ลูกค้า และพนักงาน	Qualitative	หลักในการจัดการธุรกิจของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (SCG) นั้นสอดคล้องกับหลักปฏิบัติของ Avery ทั้งหมด 23 ข้อ โดยในแต่ละข้อจะมี ความสอดคล้อง ระดับที่ แตกต่างกัน มีระดับความสอดคล้อง 3 ระดับ คือ Most evident, Moderate evident และ Least evident ซึ่งพบว่า มีหลักการที่สอดคล้องในระดับ Most evident จำนวน 19 ข้อ, สอดคล้องในระดับ Moderate evidence จำนวน 3 ข้อ และสอดคล้องในระดับ Least evident จำนวน 1 ข้อ โดยในหัวข้อเกี่ยวกับการมีอำนาจในการตัดสินใจ และการทำงาน ได้ด้วยตัวเออนั้นผู้บริหารยังมีอำนาจตัดสินใจเป็น หลัก อาจจะเนื่องมาจากวัฒนธรรมไทย ที่ค่อนข้างมีมิติแตกต่างกันในเรื่องของการมีอำนาจ ซึ่งหลักปฏิบัติที่นำไปสู่องค์กรที่ยั่งยืนของ Avery สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กร ได้สำหรับองค์กรที่ต้องการหลักปฏิบัติที่นำไปสู่ความยั่งยืน หรือ ใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการจัดการขององค์กรว่ามีหลักการ จัดการที่นำไปสู่ความยั่งยืนหรือไม่

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	บทสรุป
2. Sustainable Leadership: Rhineland practice at a Thai small enterprise	Sooksan Kantabutra, Suparak Suriyankietkaew (2013)	เป็นการศึกษาโดยนำหลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืน Avery's 19 Sustainable Leadership ไปตรวจสอบกับหลักในการจัดการธุรกิจของบริษัท Sa paper เก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง การสืบค้นข้อมูลจากเอกสารต่างๆ และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์นั้นกลุ่มตัวอย่างจะเป็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจคือ เจ้าของกิจการ พนักงานอาวุโส ลูกค้า และคนที่อาศัยอยู่ในชุมชนใกล้เคียง	Qualitative	หลักในการจัดการธุรกิจ Sa paper นั้นสอดคล้องกับหลักปฏิบัติของ Avery จำนวน 14 ข้อ จาก 19 ข้อ โดยในแต่ละข้อจะมีความสอดคล้องในระดับที่แตกต่างกัน มีระดับความสอดคล้อง 3 ระดับ คือ Most evident, Moderate evident และ Least evident ซึ่งมีหลักการที่สอดคล้องในระดับ Most evident จำนวน 10 ข้อ และอีก 4 ข้อ นั้น สอดคล้องในระดับ Moderate evident โดยการบริหารจัดการของบริษัทมุ่งเน้นการทำธุรกิจแบบระยะยาว ไม่เน้นการสร้างผลกำไรในระยะสั้น บริษัทเน้นการพัฒนาบุคลากร และ "ไม่มีการ" ได้พนักงานออก ในช่วงที่เป็นวิกฤตเศรษฐกิจ และบริษัทยังมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง และมีความรับผิดชอบ ต่อสิ่งแวดล้อมโดยรวม ซึ่งหลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืนนี้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้กับองค์กรเล็กๆ ที่อยากจะมีมาตรฐานหลักการจัดการ ขององค์กรตัวเองนำไปสู่ความยั่งยืนหรือไม่

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	บทสรุป
3. Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs	Suparak Suriyankietkaew, Gayle Avery (2014)	เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืน Avery's 23 sustainable leadership กับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ เพื่อหาหลักการจัดการใด ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ โดยเก็บข้อมูลจากผู้จัดการ 439 คน ในบริษัท SME ของประเทศไทย โดยการวิเคราะห์ข้อมูล จะใช้ Multiple regression และ Correlations ในการตรวจสอบสมมติฐาน	Quantitative	พบว่าหลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืน ของ Avery มีความสอดคล้องกับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญและมีข้อปฏิบัติที่ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ คือ สถานะการเงินของตลาด และยิ่งองค์กรมีการนำหลักปฏิบัติไปใช้มากเท่าไร ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ ก็จะมีเพิ่มขึ้นตาม โดยหลักปฏิบัติที่มีอิทธิพลมากในการทำนายความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ (Stakeholder) มีดังนี้ การรักษากำหนดงานในองค์กร การมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน การให้ความสำคัญกับนวัตกรรม และความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร รวมไปถึงคุณภาพของสินค้าและบริการ

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	บทสรุป
4. Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs	Suparak Suriyankietkaew, Gayle Avery (2014)	เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืน Avery's 23 sustainable leadership กับความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร เพื่อหาว่าหลักการจัดการใดที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงาน 1,152 คนในบริษัท SME ของประเทศไทย โดยการใช้ Multiple regression และ Correlations ในการตรวจสอบสมมติฐาน	Quantitative	พบว่าหลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืน ของ Avery มีความสอดคล้องกับความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญและมีข้อปฏิบัติที่ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ สภาวะการเงินของตลาด การบริหารจัดการตนเอง และการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยข้อปฏิบัติที่เป็นตัวทำนายความพึงพอใจของพนักงานมากที่สุด คือ ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	บทสรุป
5. องค์กรแห่งความยั่งยืน จากฐานหลักเศรษฐกิจพอเพียงและการจัดการทั่วทั้งองค์กร	เฉลิมพร ทองบุญชู (2559)	เป็นการศึกษาระดับของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เครือข่าย 300 คน โดยการวิเคราะห์ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณ ผ่านการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่น	Quantitative	ผลการวิจัยพบว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและองค์กรคู่ความยั่งยืน ได้รับอิทธิพลทางตรงจากหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ ณาตา จันทรัมย์ (2555) ที่ได้ทำการศึกษา ทูรศึกษากับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งพบว่า การดำเนินธุรกิจขององค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันส่วนมากจะมุ่งเน้นนโยบายและแผนงานระยะสั้น เน้นการสร้างผลกำไร ซึ่งการมุ่งเน้นในการสร้างผลกำไร จะทำให้องค์กรขาดการวิเคราะห์ถึงปัญหาในการตัดสินใจต่าง ๆ จะขาดหลักยึดที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีการมองภาพระยะยาว หลักเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักการทำงานที่สามารถแก้ปัญหาและทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	บทสรุป
6. ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้การบัญชีสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนขององค์กร: หลักฐานเชิงประจักษ์จากกลุ่มกิจการ ISO14000 ในประเทศไทย	อุเทน เลาณาทา, อัญญา ไพค่านาม และวารวิทย์ เกาหะเมทนี (2559)	เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการประยุกต์ใช้การบัญชีสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนขององค์กร โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มกิจการที่ได้รับรองมาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO14000 ในประเทศไทย จำนวน 852 บริษัท และทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ	Quantitative	พบว่า ชื่อเสียงขององค์กรและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในระยะยาวและวัฒนธรรมบรรษัทภิบาลขององค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จการประยุกต์ใช้การบัญชีสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำเร็จของการประยุกต์ใช้การบัญชีสิ่งแวดล้อมที่สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร เพื่อการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร
7. การวิเคราะห์จำแนกคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการทางสังคมของผู้ประกอบการทางสังคมขององค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	อำพล ชะโยมชัย (2561)	เป็นการศึกษาถึงปัจจัยสำคัญของคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการทางสังคมขององค์กรที่สามารถจำแนกบริษัทที่ยั่งยืนทางเศรษฐกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยเก็บข้อมูลจากบริษัทที่มุ่งความยั่งยืน	Quantitative	พบว่า คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการทางสังคมขององค์กรสามารถจำแนกความยั่งยืนทางเศรษฐกิจโดยตัวแปรที่สามารถจำแนกกลุ่มได้ดีที่สุดคือ อัตราเงินปันผลตอบแทนหุ้น รองลงมา คือ จำนวนช่องทางในการให้ข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและอันดับบรรษัทภิบาลตามลำดับ ซึ่งบริษัทที่มุ่งความยั่งยืน

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	บทสรุป
8. หลักการทรงงานและองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน	ลลิต ถนอมสิงห์ (2557)	จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นค่าเฉลี่ยข้อมูล 3 ปี คือ พ.ศ. 2555-2557 จำนวน 402 บริษัท ทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์จำแนก	Quantitative	ทางเศรษฐกิจจรรยา มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระบุว่า องค์กรสมัยใหม่จำเป็นต้องตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก เนื่องจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้สามารถเป็นได้ทั้งผู้สนับสนุน และผู้ต่อต้านความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ (Miles, 2012) พบว่า หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จำนวน 20 ข้อ มีความสอดคล้องและมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) และความสำเร็จขององค์กรแห่งความยั่งยืน(Sustainable Organization) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ยังมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรแห่งความยั่งยืนเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีการสามารถนำไปบูรณาการ ใช้ได้เช่น นำไปเขียนเป็น

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	บทสรุป
		<p>ในบริษัทอย่างน้อย 1 ปี จำนวน 745 คนและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เป็นการศึกษาผลกระทบของการบัญชีสังคมและความรับผิดชอบต่อของบริษัทต่อสังคมที่มีต่อความยั่งยืนของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยเก็บข้อมูลจากบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จำนวน 192 ราย โดยเป็นผู้บริหารฝ่ายบัญชีของบริษัทและใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการทดสอบสมมติฐาน</p>		<p>นโยบายสร้างเป็นตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) ของบุคลากรและองค์กรอย่างเหมาะสม</p>

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	บทสรุป
9. ศักยภาพทางนวัตกรรม ที่มีต่อความสำเร็จของ องค์กรเพื่อนำไปสู่การ พัฒนารูปแบบของ สำนักงานบัญชีใน ประเทศไทยเพื่อรองรับ กับประชาคมอาเซียน	กนกนันท์ โพธิ์ปัญญา (2559)	เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ ระหว่างความสำเร็จขององค์กรกับ การพัฒนารูปแบบของสำนักงาน บัญชีในประเทศไทยเพื่อรองรับ เศรษฐกิจอาเซียน จากการศึกษา ข้อมูลจาก ผู้อำนวยการ ผู้บริหาร ของสำนักงานบัญชีที่เป็นตัวแทน ที่ได้รับอนุญาตจากกรมสรรพากร จำนวน 44 คน ใช้การวิเคราะห์ ข้อมูลทดสอบสมมติฐานโดยการ วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ	Quantitative	พบว่า ศักยภาพทางนวัตกรรมได้แก่ ด้านการวิจัยและ พัฒนา ด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ ด้าน การตลาดและด้านองค์กรส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญ นำไปสู่การพัฒนาารูปแบบของ สำนักงานบัญชีในประเทศไทยเพื่อรองรับกับ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยสำนักงานบัญชีใน ประเทศไทยให้ความสำคัญกับด้านข้อกำหนดทางด้าน จริยธรรมเป็นอันดับแรก

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	บทสรุป
10. การทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจในองค์กร อีสระในการทำงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการฝึกอบรม พนักงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเอกชนในกรุงเทพมหานคร	ชัยรินทร์ ไชยวัฒน์ ธี (2560)	เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจในองค์กร อีสระในการทำงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการฝึกอบรมพนักงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 230 คน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการทดสอบสมมติฐาน	Quantitative	พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเอกชนในกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจในองค์กร การให้อำนาจการตัดสินใจ และการฝึกอบรมพนักงาน ในขณะที่อีสระในการทำงานไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
11. ปัจจัยสร้างความสุของค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย	ขวัญเมือง แก้วคำเกิง, จำเนียร ชุณหโสภาค และดวงเนตรธรรมกุล (2558)	เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่สร้างสุขในองค์กรเอกชน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการจัดการ ปัจจัยด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยด้านกระบวนการสร้างสุข ปัจจัยด้านสุขภาพกาย	Quantitative	พบว่า การศึกษาปัจจัยด้านการสร้างสุข มีดังนี้ 1) สุขด้วยการจัดการ ให้ความสำคัญประเด็นเรื่องการจัดการ ให้ความสำคัญกับงานตามกฎหมาย 2) สุขด้วยบรรยากาศ และสภาพแวดล้อม ให้ความสำคัญเรื่องการสร้างเสริมความปลอดภัยในการทำงาน 3) สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข ให้ความสำคัญต่อเรื่องสุขภาพว่าเป็นทุน

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	บทสรุป
		และสุขภาพใจ และปัจจัยด้านผลลัพธ์องค์กร จากการเก็บข้อมูลของผู้ใช้งานในฐานะข้อมูลโปรแกรมตรวจสอบสุขภาพภาวะองค์กร ตัวอย่าง จำนวน 320 องค์กร ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติบรรยาย		แบบหนึ่ง 4) สุขภาพกายและใจ ให้ความสำคัญเชิงเรื่อง การลดอุบัติเหตุ /เจ็บป่วย/เสียชีวิตเนื่องจากการทำงาน สถานประกอบการ 5) สุขด้วยผลลัพธ์องค์กรให้ ความสำคัญเรื่องความผูกพันในองค์กร จากการศึกษา องค์กรการจัดการความสมดุลของปัจจัยการสร้างสุข ในองค์กรด้วยการเน้นกระบวนการสร้างสุขให้ส่งผล ถึงสุขภาพกายและสุขภาพใจของบุคลากรและให้ ความสำคัญเรื่องบรรยากาศและสภาพแวดล้อมร่วมกับ การจัดการเพื่อสร้างผลลัพธ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน
12. อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน รับรู้ความยุติธรรมในองค์กรต่อการต่อความพึงพอใจ ในงาน และความผูกพัน	สาตี เกลียวเกรียงไกร (2558)	เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างานและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อการจัดการ จากการศึกษาข้อมูลของ	Quantitative	พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันต่อองค์กร 2) การรับรู้ความยุติธรรมด้านจัดสรรผลประโยชน์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร 3) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลทางบวกต่อความ

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	บทสรุป
ต้องการของพนักงาน ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่		พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร สำนักงาน ใหญ่ จำนวน 399 คนและ วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติทดสอบ สมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ โมเดลสมการ โครงสร้าง		พึงพอใจ 4) ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งความมุ่งมั่นในการรับรู้ ความยุติธรรมด้านกระบวนการ การรับรู้ความยุติธรรม ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพของหัวหน้างาน เพื่อส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ ในงาน อันจะส่งผลให้เกิดการเพิ่มพูนต่อองค์การของ พนักงาน
13. ปัจจัยที่มีผลต่อความ พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานตรวจสอบ บัญชีในสำนักงาน ตรวจสอบบัญชีขนาด ใหญ่ 4 แห่งของประเทศ ไทย	นิสรา รอดนุช (2559)	เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานตรวจสอบบัญชีใน สำนักงานตรวจสอบบัญชีขนาด ใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย ซึ่ง ประกอบด้วย บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิจัย สอบบัญชี จำกัด บริษัท ดี ลอยท์ ทัช โธมัสสุโขทัยสสอบ บัญชี จำกัด บริษัท ไพร์ซวอเตอร์	Quantitative	ผลการศึกษพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อ ความพึงพอใจในงาน เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ปัจจัยด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ในเรื่อง องค์กรมีความมั่นคงในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.408 (เห็นด้วยมากที่สุด) ปัจจัยด้านเงินเดือน และสวัสดิการ ในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่า รักษาพยาบาล เงินสมทบเป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.181 (เห็นด้วยมาก) ปัจจัยด้านความมั่นคงปลอดภัย ในการทำงานในเรื่องงานที่ท่านทำอยู่ให้ความมั่นคง

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	บทสรุป
		เฮาส์คูเปอร์ส เอปียเอส จำกัด และบริษัท สำนักงานอิวาย จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างคือพนักงาน ตรวจสอบบัญชีที่ทำงานในบริษัท ตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย โดยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากพนักงาน จำนวน 371 คน มาวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS มาตรวจสอบสมมติฐาน		ในอนาคตแก่พนักงาน มีค่าเฉลี่ย 4.135 (เห็นด้วยมาก) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในเรื่องผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและคำปรึกษาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.099 (เห็นด้วยมาก) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในเรื่องเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.084 (เห็นด้วยมาก)

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ห้องครัวอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจที่ปรึกษา เป็นการศึกษาวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบวัดผลครั้งเดียว (One-shot Case Study) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลผ่านการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเองเพื่อให้การวิจัยตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย โดยมีขอบเขตและขั้นตอนตามรายละเอียดที่จะเสนอ ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. ระยะเวลาในการทำวิจัย
5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานขององค์กรในธุรกิจที่ปรึกษา ทางด้านการตรวจสอบบัญชี ที่ปรึกษาทางธุรกิจ กฎหมายและภาษีการเงิน จำนวน 4 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 323 คน ซึ่งคำนวณขนาดของตัวอย่างตามสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรแน่นอน (Cochran, W.G., 1953) โดยการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามความสะดวก (Convenience sampling) และกำหนดสัดส่วนประชากรโดยใช้เกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 30 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 :41) ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 ที่สามารถยอมรับได้ สามารถหาขนาดตัวอย่างการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรจากสูตร ดังนี้

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

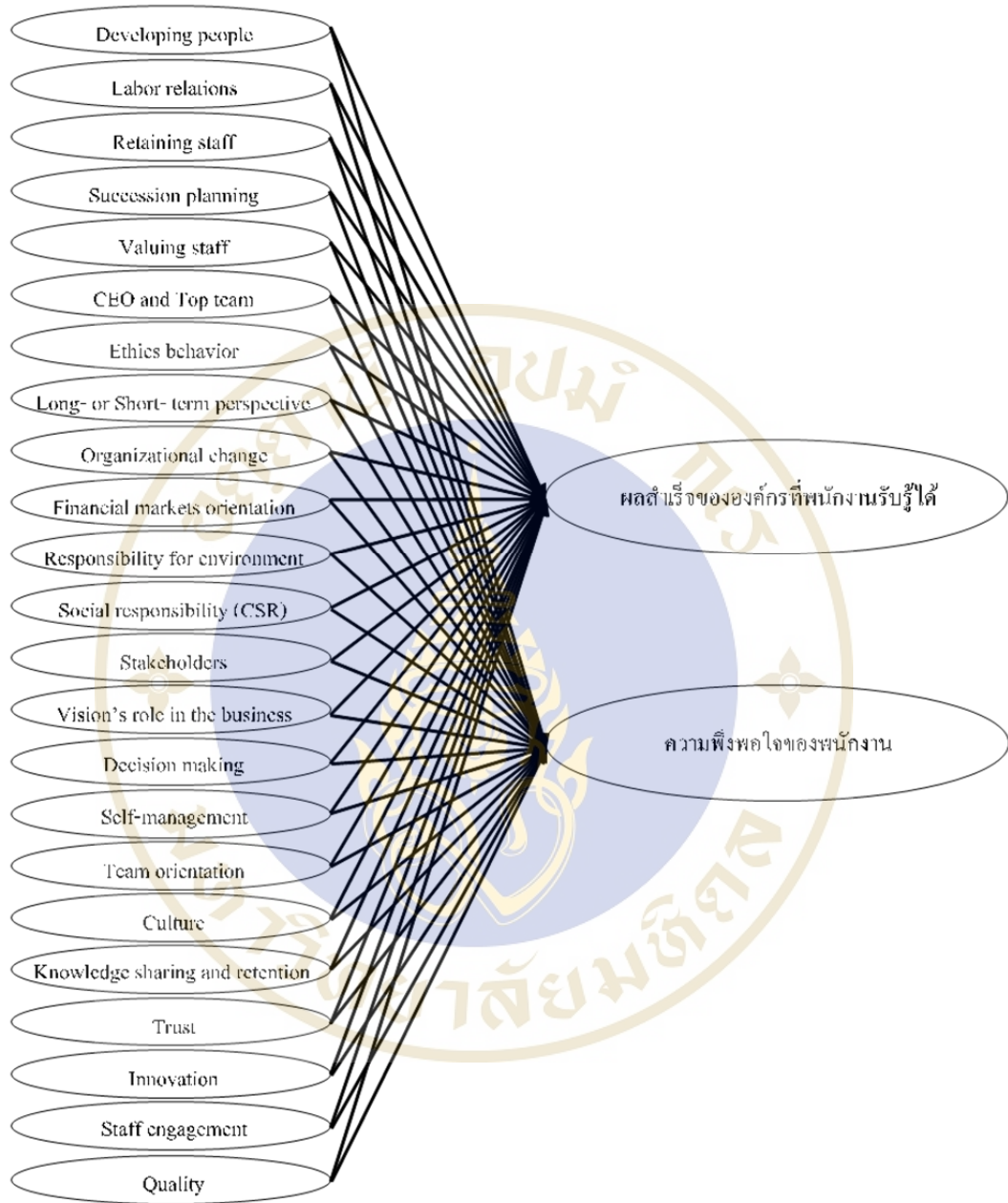
- เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 P = สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดจะสุ่ม
 Z = ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนด
 d = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 หรือ 0.05

3.2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ขององค์กรธุรกิจที่ปรึกษาแห่งหนึ่ง มีกรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการศึกษาดังภาพ (Avery & Bergsteiner, 2011)

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนของธุรกิจ ตามแนวคิด Honeybee

Leadership

ที่มา: Avery & Bergsteiner (2011)

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจที่ปรึกษาตามแนวคิด Honeybee Leadership เพื่อนำมาวิเคราะห์และเพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานขององค์กรในธุรกิจที่ปรึกษาทางด้านการตรวจสอบบัญชี ที่ปรึกษาทางธุรกิจ กฎหมายและภาษีการเงิน จำนวน 4 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามภาคผนวก ก แจกแบบสอบถามจำนวน 500 ชุด ผู้วิจัยได้รับกลับคืนมาจำนวน 338 ชุด โดยแบ่งเป็นชุดแบบสอบถามจำนวน 230 ชุดและแบบทดสอบออนไลน์ 108 ชุด จากนั้นตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถามก่อนที่จะนำมาประมวลผลในระบบจำนวน 323 ชุด ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistics Package for the Social Science : SPSS

3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)

จากการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความทางวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

3.4 ระยะเวลาในการทำวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนมิถุนายน - สิงหาคม พ.ศ. 2561

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวความคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) และได้ นำแบบสอบถามของ ดร. สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว (Suriyankietkaew, 2016) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์ก์ไตนอร์ (2010) มาประยุกต์ใช้ รวมถึงคำแนะนำ

จากอาจารย์ที่ปรึกษา ดร. สุภรัthy สุริยพันธ์เกียรติแก้ว โดยรายละเอียดในแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งหมด 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และ รายได้ต่อเดือน โดยเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Checklist) โดยแบ่งเป็นการใช้ระดับการวัดข้อมูล ประเภทนามกำหนด (Nominal scale) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เพศ สถานภาพ และตำแหน่งงาน การใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทจัดลำดับ (Ordinal scale) จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานและรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรโดยแบ่งออกเป็น 23 ด้าน ตามแนวคิด Honeybee Leadership รวมทั้งสิ้น 53 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) ซึ่งลักษณะของข้อคำถามประกอบด้วยข้อความที่เป็นเชิงบวกและเชิงลบ ให้ตอบลักษณะ ประเมินค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2

ความคิดเห็น	ข้อความทางบวก	ข้อความทางลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน	1 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน	2 คะแนน
เฉยๆ	3 คะแนน	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน	4 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน	5 คะแนน

การให้คะแนน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ข้อความทางบวก จำนวน 41 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 5, 7, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53

กลุ่มที่ 2 ข้อความทางลบ จำนวน 12 ข้อ ได้แก่ ข้อ 2, 4, 6, 8, 10, 12, 23, 25, 27, 30, 34, 38

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน จำนวน 5 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นส่วนประเมินค่า(Likert scale) ซึ่งลักษณะของข้อคำถามประกอบด้วยข้อความที่เป็นเชิงบวก ให้ตอบลักษณะประเมินค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3

ความคิดเห็น	ข้อความทางบวก
พึงพอใจอย่างยิ่ง	5 คะแนน
พึงพอใจ	4 คะแนน
เฉย ๆ	3 คะแนน
ไม่พึงพอใจ	2 คะแนน
ไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง	1 คะแนน

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ จำนวน 3 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นส่วนประเมินค่า (Likert scale) ซึ่งลักษณะของข้อคำถามประกอบด้วยข้อความที่เป็นเชิงบวก ให้ตอบลักษณะประเมินค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 4

ความคิดเห็น	ข้อความทางบวก
ดีอย่างมาก	5 คะแนน
ดีกว่า	4 คะแนน
เฉย ๆ	3 คะแนน
แย่กว่า	2 คะแนน
แย่อย่างมาก	1 คะแนน

ผู้ทำวิจัยได้กำหนดค่าอันตรายภาคชั้น สำหรับการแปรผลข้อมูลโดยคำนวณค่าอันตรายภาคชั้นเพื่อกำหนดช่วงชั้น ด้วยการใช้สูตรคำนวณและอธิบายสำหรับแต่ละช่วงชั้น ดังนี้

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

การแปรผลข้อมูลของส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ช่วงชั้น คำอธิบายสำหรับการแปรผล

1.00 – 1.80 ระดับน้อยที่สุด

1.81 – 2.60 ระดับน้อย

2.61 – 3.40 ระดับปานกลาง

3.41 – 4.20 ระดับมาก

4.21 – 5.00 ระดับมากที่สุด

การแปรผลข้อมูลของส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

ช่วงชั้น คำอธิบายสำหรับการแปรผล

1.00 – 1.80 ระดับน้อยที่สุด

1.81 – 2.60 ระดับน้อย

2.61 – 3.40 ระดับปานกลาง

3.41 – 4.20 ในระดับมาก

4.21 – 5.00 ระดับมากที่สุด

การแปรผลข้อมูลของส่วนที่ 4 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance

Outcome)

ช่วงชั้น คำอธิบายสำหรับการแปรผล

1.00 – 1.80 ระดับน้อยที่สุด

1.81 – 2.60 ระดับน้อย

2.61 – 3.40 ระดับปานกลาง

3.41 – 4.20 ระดับมาก

4.21 – 5.00 ระดับมากที่สุด

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis)

ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้สถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ร้อยละ (Percentage) การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานในองค์กร ตำแหน่งงาน วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร ความพึงพอใจของพนักงาน และผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)

ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้สถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดย การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlations) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Liner Regression Analysis) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจที่ปรึกษาตามแนวคิด Honeybee Leadership ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการใช้แบบสอบถามจำนวน 323 ชุด ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้มาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย โดยวิเคราะห์ข้อมูลได้ตามลำดับ ดังนี้

1. ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์
2. การบริหารงานขององค์กร
3. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
4. ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)
5. การทดสอบสมมติฐาน

4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับพนักงาน รายได้ โดยนำเสนอข้อมูลเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง 4.1 - 4.7 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หญิง	223	69.0
ชาย	100	31.0
รวม	323	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า เพศของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 69 และเป็นเพศชาย มีจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 31

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 26 ปี	21	6.5
26 – 30 ปี	128	39.6
31 – 35 ปี	72	22.3
36 – 40 ปี	32	9.9
41 – 45 ปี	54	16.7
46 ปีขึ้นไป	16	5.0
รวม	323	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี มีจำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 39.6 รองลงมาอายุระหว่าง 31 – 35 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 ถัดมาอายุระหว่าง 41 – 45 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 อายุระหว่าง 36 – 40 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 และอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	216	68.1
สมรส	107	31.9
รวม	323	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นโสด จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 68.1 และสมรส จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

การศึกษาสูงสุด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	216	66.9
ปริญญาโท	107	33.1
รวม	323	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 66.9 รองลงมาเป็นระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 33.1

ตารางที่ 4.5 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนปีที่ทำงานในองค์กร

จำนวนปีที่ทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	17	5.3
1 – 5 ปี	147	45.5
6 – 10 ปี	88	27.2
11 ปีขึ้นไป	71	22.0
รวม	323	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในองค์กรระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมาปฏิบัติงานในองค์กรระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 27.2 ถัดมาปฏิบัติงานระหว่าง 11 ปีขึ้นไป จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 22 และช่วงปฏิบัติงานน้อยกว่า น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง	16	5.0
ผู้บริหารระดับกลาง	41	12.7
ผู้บริหารระดับต้น	87	26.9
พนักงานทั่วไป	179	55.4
รวม	323	100.0

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไป จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 55.4 รองลงมา ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 ถัดมาผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้

รายได้	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20,001 – 40,000 บาท	167	51.7
40,001 – 60,000 บาท	85	26.3
60,001 – 80,000 บาท	20	6.2
80,001 – 100,000 บาท	33	10.2
100,001 บาทขึ้นไป	18	5.6
รวม	323	100.0

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ช่วงรายได้ของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง 20,001 – 40,000 บาท จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 51.7 รองลงมา มีรายได้ 40,001 – 60,000 บาท จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 ถัดมา มีรายได้ 80,001- 100,000 บาท จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 มีรายได้ 60,001 – 80,000 บาท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 และมีรายได้ 100,001 บาทขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6

4.2 การบริหารงานขององค์กร

การวิเคราะห์การบริหารขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ภายใต้แนวความคิด Honeybee Leadership (Gayle & Harald, 2011) ทั้ง 23 ด้าน โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลได้ ตามตาราง 4.8 – 4.31 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร

การบริหารงานขององค์กร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.42	0.462	มากที่สุด
2. ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	4.40	0.445	มากที่สุด
3. ด้านการรักษาพนักงาน	4.40	0.416	มากที่สุด
4. ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	4.27	0.407	มากที่สุด
5. ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	4.45	0.446	มากที่สุด
6. ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของCEO และทีมผู้บริหาร	4.43	0.488	มากที่สุด
7. ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	4.62	0.447	มากที่สุด

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร (ต่อ)

การบริหารงานขององค์กร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
8. ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	4.42	0.580	มากที่สุด
9. ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	4.60	0.491	มากที่สุด
10. ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	4.41	0.484	มากที่สุด
11. ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	4.37	0.665	มากที่สุด
12. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	4.60	0.451	มากที่สุด
13. ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.56	0.428	มากที่สุด
14. ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	4.43	0.472	มากที่สุด
15. ด้านการตัดสินใจ	4.31	0.677	มากที่สุด
16. ด้านการจัดการด้วยตนเอง	4.26	0.506	มากที่สุด
17. ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	4.52	0.472	มากที่สุด
18. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.36	0.669	มากที่สุด
19. ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร	4.33	0.634	มากที่สุด
20. ด้านความไว้วางใจ	3.98	0.708	มาก
21. ด้านนวัตกรรม	3.44	1.124	มาก
22. ด้านความผูกพันของพนักงาน	4.65	0.435	มากที่สุด
23. ด้านคุณภาพของงาน	4.49	0.516	มากที่สุด
ภาพรวม	4.38	0.283	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กรภาพรวมในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.38 โดยมีการบริหารงานขององค์กรระดับมากที่สุด คือ ด้านความผูกพันของพนักงานค่าเฉลี่ย 4.65 รองลงมา ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ค่าเฉลี่ย 4.62 ส่วนมีการบริหารงานขององค์กรระดับมาก คือ ด้านความไว้วางใจ ค่าเฉลี่ย 3.98 และด้านนวัตกรรม ค่าเฉลี่ย 3.44

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)

ด้านการพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.46	0.499	มากที่สุด
2. หากองค์กรประสบปัญหา มีการตัดงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมเป็นสิ่งแรก	4.39	0.565	มากที่สุด
ภาพรวม	4.42	0.462	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการพัฒนาบุคลากรในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.42 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการพัฒนาบุคลากรในระดับมากที่สุด คือ พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ค่าเฉลี่ย 4.46 รองลงมาคือหากองค์กรประสบปัญหา มีการตัดงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมเป็นสิ่งแรก ค่าเฉลี่ย 4.39

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)

ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ตัวแทนพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์กร	4.43	0.544	มากที่สุด
2. เมื่อมีข้อพิพาทมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน	4.36	0.500	มากที่สุด
ภาพรวม	4.40	0.445	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านความสัมพันธ์กับพนักงานในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.40 โดยมีการบริหารองค์กรด้านความสัมพันธ์กับพนักงานในระดับมากที่สุด คือ ตัวแทนพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.43 รองลงมา คือ เมื่อมีข้อพิพาทมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน ค่าเฉลี่ย 4.36

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)

ด้านการรักษาพนักงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. มีมาตรการเพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	4.40	0.497	มากที่สุด
2. มีการปลดพนักงานเมื่อจำเป็น	4.39	0.489	มากที่สุด
ภาพรวม	4.40	0.416	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการรักษาพนักงานในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.40 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการรักษาพนักงานในระดับมากที่สุด คือ มีมาตรการเพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง ค่าเฉลี่ย 4.40 รองลงมา คือ มีการปลดพนักงานเมื่อจำเป็น ค่าเฉลี่ย 4.39

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)

ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน	4.31	0.526	มากที่สุด
2. ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก	4.24	0.559	มากที่สุด
ภาพรวม	4.27	0.407	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กรในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.27 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กรในระดับมากที่สุด คือ ให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน ค่าเฉลี่ย 4.31 รองลงมา คือ ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก ค่าเฉลี่ย 4.24

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน
(Valuing Staff)

ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา	4.45	0.568	มากที่สุด
2. การให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน	4.45	0.534	มากที่สุด
ภาพรวม	4.45	0.446	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.45 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการให้คุณค่ากับพนักงานในระดับมากที่สุด คือ การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา และการให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน ค่าเฉลี่ย 4.45

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กร
ของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)

ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. กลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง	4.48	0.570	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสูงสุดตำแหน่งสูงสุดแก้ไขปัญหายุ่งยากเพียงคนเดียว	4.00	0.544	มาก
ภาพรวม	4.44	0.488	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหารในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.44 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหารในระดับมากที่สุด คือ กลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง ค่าเฉลี่ย 4.48 รองลงมา การบริหารองค์กรด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหารในระดับมาก คือ ผู้บริหารสูงสุดตำแหน่งสูงสุดแก้ไขปัญหายุ่งยากเพียงคนเดียว ค่าเฉลี่ย 4.00

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)

ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. องค์กรของท่านดำเนินงานธุรกิจอย่างมีจริยธรรมสม่ำเสมอ	4.63	0.489	มากที่สุด
2. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม	4.62	0.486	มากที่สุด
3. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรมเสมอทุกสถานการณ์	4.60	0.491	มากที่สุด
ภาพรวม	4.62	0.447	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.62 โดยมีการบริหารองค์กรด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมในระดับมากที่สุด คือ องค์กรของท่านดำเนินงานธุรกิจอย่างมีจริยธรรมสม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ย 4.63 รองลงมาคือองค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม ค่าเฉลี่ย 4.62 และพนักงานทุกระดับเห็นพ้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรมเสมอทุกสถานการณ์ ค่าเฉลี่ย 4.60 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective)

ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์กรผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก	4.42	0.581	มากที่สุด
2. ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว	4.42	0.581	มากที่สุด
3. ทุกคนในองค์กรทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	4.42	0.581	มากที่สุด
ภาพรวม	4.42	0.580	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.42 โดยมีการบริหารองค์กรด้านผลประโยชน์ในระยะยาวในระดับมากที่สุด คือ การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์กรผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว และทุกคนในองค์กรทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว ค่าเฉลี่ย 4.42

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร
(Organization Change)

ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยได้	4.60	0.491	มากที่สุด
2. ผู้บริหารระดับสูงได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ	4.60	0.491	มากที่สุด
3. ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง	4.60	0.491	มากที่สุด
ภาพรวม	4.60	0.491	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.60 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระดับมากที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยได้ ผู้บริหารระดับสูงได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว และผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง ค่าเฉลี่ย 4.60

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านมื่อสรภาพจากตลาดเงิน
(Financial markets independence)

ด้านมื่อสรภาพจากตลาดเงิน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนทางดำเนินธุรกิจ	4.45	0.517	มากที่สุด
2. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้น	4.37	0.604	มากที่สุด
ภาพรวม	4.41	0.484	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านมื่อสรภาพจากตลาดเงินในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.41 โดยมีการบริหารองค์กรด้านมื่อสรภาพจากตลาดเงินในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนทางดำเนินธุรกิจ ค่าเฉลี่ย 4.45 รองลงมา คือผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ค่าเฉลี่ย 4.37

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
(Responsibility for Environment)

ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	4.37	0.818	มากที่สุด
2. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม	4.38	0.747	มากที่สุด
ภาพรวม	4.37	0.665	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.37 โดยมีการบริหารองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ในระดับมากที่สุด คือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ค่าเฉลี่ย 4.38 รองลงมา คือผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ค่าเฉลี่ย 4.37

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
(Social Responsibility)

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. พนักงานมีส่วนในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชน ภายในเวลางาน	4.57	0.538	มากที่สุด
2. มีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคม	4.64	0.570	มากที่สุด
ภาพรวม	4.60	0.451	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.60 โดยมีการบริหารองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับมากที่สุด คือ มีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคม ค่าเฉลี่ย 4.64 รองลงมา คือพนักงานมีส่วนในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนในเวลางาน ค่าเฉลี่ย 4.57

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการรักษาผลประโยชน์ของ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)

ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่ม	4.63	0.490	มากที่สุด
2. ผู้บริหารระดับสูงให้ความเคารพและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน	4.63	0.490	มากที่สุด
3. องค์กรเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนาน	4.44	0.604	มากที่สุด
ภาพรวม	4.56	0.428	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.56 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มและผู้บริหารระดับสูงให้ความเคารพและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ค่าเฉลี่ย 4.63 รองลงมา มีการบริหารองค์กรด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับมากที่สุด คือ องค์กรเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนาน ค่าเฉลี่ย 4.44

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)

ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไร	4.51	0.597	มากที่สุด
2. วิสัยทัศน์องค์กรเหมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงาน	4.37	0.734	มากที่สุด
3. องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	4.41	0.760	มากที่สุด
4. ไม่แน่ใจวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กร	4.43	0.566	มากที่สุด
ภาพรวม	4.43	0.472	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.43 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไร ค่าเฉลี่ย 4.51 รองลงมา ไม่แน่ใจ

วิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.43 องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 4.41 และวิสัยทัศน์องค์กรเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงาน ค่าเฉลี่ย 4.37 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)

ด้านการตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูง	4.38	0.692	มากที่สุด
2. ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่	4.23	0.844	มากที่สุด
ภาพรวม	4.30	0.677	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการตัดสินใจ ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.30 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการตัดสินใจในระดับมากที่สุด คือ พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูง ค่าเฉลี่ย 4.38 รองลงมา ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ ค่าเฉลี่ย 4.23

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)

ด้านการตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการที่ได้รับมอบหมาย	4.30	0.651	มากที่สุด
2. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่าน คอยตรวจสอบความ คืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด	4.21	0.720	มากที่สุด
ภาพรวม	4.26	0.506	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.24 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการจัดการด้วยตนเองระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.26 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการจัดการด้วยตนเอง ในระดับมากที่สุด คือ ได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการที่ได้รับมอบหมาย ค่าเฉลี่ย 4.30 รองลงมา ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่าน คอยตรวจสอบความ คืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด ค่าเฉลี่ย 4.21

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation)

ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	4.55	0.534	มากที่สุด
2. พนักงานทุกคนสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	4.48	0.553	มากที่สุด
ภาพรวม	4.52	0.472	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.25 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กรระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.52 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กรในระดับมากที่สุด คือ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง ค่าเฉลี่ย 4.55 รองลงมา พนักงานทุกคนสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.48

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ด้านวัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด	4.40	0.704	มากที่สุด
2. แนวทางในการทำงานกันร่วมเป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กร	4.33	0.778	มากที่สุด
ภาพรวม	4.36	0.669	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.26 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.36 โดยมีการบริหารองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรในระดับมากที่สุด คือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.40 รองลงมา แนวทางในการทำงานกันร่วมเป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.33

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)

ด้านวัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. พนักงานสามารถพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ	4.32	0.654	มากที่สุด
2. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ	4.34	0.661	มากที่สุด
ภาพรวม	4.33	0.634	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.27 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.33 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ในระดับมากที่สุด คือ องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ค่าเฉลี่ย 4.34 รองลงมา พนักงานสามารถพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ค่าเฉลี่ย 4.32

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความไว้วางใจ (Trust)

ด้านความไว้วางใจ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้	3.49	1.209	มาก
2. พนักงานทุกคนในองค์กร ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	4.48	0.553	มากที่สุด
ภาพรวม	4.98	0.708	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.28 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านความไว้วางใจระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.98 โดยมีการบริหารองค์กรด้านความไว้วางใจในระดับมากที่สุด คือ พนักงานทุกคนในองค์กร ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.48 และการบริหารองค์กรด้านความไว้วางใจในระดับมาก คือ ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้ ค่าเฉลี่ย 3.49 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านนวัตกรรม (Innovation)

ด้านนวัตกรรม	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. สามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ	3.02	1.476	ปานกลาง
2. มีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.45	1.438	มาก
3. ผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	3.86	1.277	มาก
ภาพรวม	3.44	1.124	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.29 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านนวัตกรรมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.44 โดยมีการบริหารองค์กรด้านนวัตกรรมในระดับมาก คือ ผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว ค่าเฉลี่ย 3.86 รองลงมา มีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ค่าเฉลี่ย 3.45 และการบริหารองค์กรด้านนวัตกรรมในระดับมาก คือ ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้ ค่าเฉลี่ย 3.02 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

ด้านความผูกพันของพนักงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ภูมิใจที่ทำงานให้กับบริษัทนี้	4.76	0.436	มากที่สุด
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร	4.53	0.541	มากที่สุด
ภาพรวม	4.65	0.43	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.30 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านความผูกพันของพนักงานในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.65 โดยมีการบริหารองค์กรด้านความผูกพันของพนักงานในระดับมากที่สุด คือ ภูมิใจที่ทำงานให้กับบริษัทนี้ ค่าเฉลี่ย 4.76 รองลงมา พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.35

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านคุณภาพของงาน (Quality)

ด้านคุณภาพของงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ	4.49	0.519	มากที่สุด
2. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	4.49	0.666	มากที่สุด
ภาพรวม	4.49	0.516	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.31 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านคุณภาพของงาน ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.49 โดยมีการบริหารองค์กรด้านคุณภาพของงานในระดับมากที่สุด คือ การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจและการพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น ค่าเฉลี่ย 4.49

4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

การวิเคราะห์ความพึงพอใจของพนักงานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ งาน องค์กร หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และรายได้ โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลได้ ตามตาราง 4.32 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ความพึงพอใจกับงาน	4.28	0.490	มากที่สุด
2. ความพึงพอใจกับองค์กร	4.58	0.525	มากที่สุด
3. ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน	4.19	0.437	มาก
4. ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน	4.44	0.522	มากที่สุด
5. ความพึงพอใจกับรายได้	4.23	0.470	มากที่สุด
ภาพรวม	4.34	0.339	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.32 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจของพนักงานภาพรวมในระดับที่มากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.34 โดยความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในระดับที่มากที่สุด คือ ความพึงพอใจกับองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.58 รองลงมา คือ ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ย 4.44 ความพึงพอใจกับงาน ค่าเฉลี่ย 4.28 ความพึงพอใจกับรายได้ ค่าเฉลี่ย 4.23 และความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในระดับมาก คือ ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน ค่าเฉลี่ย 4.19 ตามลำดับ

4.4 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)

การวิเคราะห์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ภาพลักษณ์ (Brand) ความสามารถในการทำกำไร และความพึงพอใจของลูกค้า โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลได้ ตามตาราง 4.33 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)

ด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. เปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) องค์กร	4.54	0.523	มากที่สุด
2. เปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กร	4.56	0.522	มากที่สุด
3. เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร	4.50	0.554	มากที่สุด
ภาพรวม	4.53	0.498	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.33 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ภาพรวมในระดับที่มากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.53 โดยผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่อยู่ในระดับที่มากที่สุด คือ ความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.56 รองลงมา ภาพลักษณ์องค์กร ค่าเฉลี่ย 4.54 ความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.50 ตามลำดับ

4.5 การทดสอบสมมติฐาน

ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ มีการทดสอบ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.34 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	แทนค่าสถิติ
\bar{X}	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
S.D.	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
T-Value	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ t
P-Value	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
S.E.	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
b	ค่านำหนักองค์ประกอบ
B	ค่านำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ(Standardized Solution)
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
R ²	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient Determination)
n	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
Sig	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
**	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
*	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.35 สัญลักษณ์ใช้แทนค่าตัวแปร

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปร
DEL	Develop people
LAB	Labor relations
STF	Staff retention
SUC	Succession planning
VAL	Valuing staff
CEO	CEO and top team
ETH	Ethical behavior
LTP	Long-term perspective
ORG	Organization change
FIN	Financial markets orientation
ENVI	Responsibility for environment

ตารางที่ 4.35 สัญลักษณ์ใช้แทนค่าตัวแปร (ต่อ)

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปร
CSR	Social corporate response
STH	Stakeholder consideration
VIS	Share Vision
DEM	Decision-Making
SELF	Self-Management
TEAM	Team Orientation
CUL	Culture
KNOW	Knowledge-sharing and retention
TRUS	Trust
INNO	Innovation
STFE	Staff Engagement
QUA	Quality
SATI	Employee satisfaction
SPO	Sustainability performance outcomes

4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha coefficient; α) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของข้อความในแต่ละตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาการประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาช (ศิริชัย กาญจนวสี, 2544) เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะคงข้อความนั้นๆ ไว้หรือตัดออก ซึ่งผลการทดสอบแบบสอบถามปรากฏว่าแบบสอบถามมีค่า Alpha ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) การแปลความหมายระดับความเที่ยง

มากกว่า 0.9	ดีมาก
มากกว่า 0.8	ดี
มากกว่า 0.7	พอใช้
มากกว่า 0.6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า 0.5	ต่ำ
น้อยกว่า หรือ เท่ากับ 0.5	ไม่สามารถรับได้

ตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

(N = 323)

ปัจจัยที่ศึกษา	Cronbach's Alpha Coefficient
	จากการศึกษาจริง
การพัฒนาบุคลากร (Developing People)	0.73
ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	0.62
การรักษาพนักงาน (Staff Retention)	0.60
การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)	0.28
การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	0.48
การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)	0.70
พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	0.90
ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective)	1.00
การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change)	1.00
การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial markets independence)	0.68
ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	0.62
ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	0.50
การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)	0.73
การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)	0.66
การตัดสินใจ (Decision-Making)	0.70
การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	0.17

ตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ปัจจัยที่ศึกษา	Cronbach's Alpha Coefficient
	จากการศึกษาจริง
การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation)	0.68
วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	0.77
การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing)	0.93
ความไว้วางใจ (Trust)	0.24
นวัตกรรม (Innovation)	0.73
ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	0.73
คุณภาพของงาน (Quality)	0.67
ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	0.73
ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)	0.93

จากตารางที่ 4.36 ที่ทดสอบหาค่า Cronbach's alpha (ครอนแบคอัลฟา) เป็นการหาค่า “สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น” (Coefficient of reliability) โดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ 0.7 ขึ้นไปค่ายิ่งสูงยิ่งมีความน่าเชื่อถือมาก (กันหลง, 2555) พบว่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของปัจจัยที่ทำให้ห้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ตัวแปรที่มีค่า มากกว่า 0.7 มีจำนวน 11 ปัจจัย คือ ผลประโยชน์ในระยะยาว (LTP), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (ORG) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (KNOW), พฤติกรรมทางจริยธรรม (ETH), วัฒนธรรมองค์กร (CUL), การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STH), นวัตกรรม (INNO), การพัฒนาบุคลากร (DEL), ความผูกพันของพนักงาน (STFE) การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO), การตัดสินใจ (DEM) ตามลำดับ และปัจจัยที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ ต่ำกว่า 0.70 (Pallant, 2007) จึงไม่นำมาพิจารณาตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

4.5.2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlations Coefficient)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบสมมติฐาน เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ของ 11 ปัจจัย ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของประเภทธุรกิจที่ปรึกษา โดยการวิเคราะห์จากความพึงพอใจของพนักงาน และผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ในธุรกิจที่ปรึกษา ซึ่งได้ผลสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) มากกว่า 0.7 มาใช้ในการวิเคราะห์โดยใช้สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามระหว่างข้อมูล โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ SPSS ดังนี้

ตารางที่ 4.37 ผลการทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership รายด้านกับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. DEL													
2. CEO	.298**												
3. ETH	.304**	.269**											
4. LTP	.286**	.362**	.032										
5. ORG	.282**	.210**	.898**	.004									
6. STH	.264**	.265**	.304**	.205**	.340**								
7. DEM	.231**	.235**	.252**	.151**	.195**	.258**							
8. CUL	.225**	.308**	.166**	.317**	.133*	.234**	.395**						
9. KNOW	.175**	.232**	.143*	.107	.041	.165**	.276**	.304**					
10. INNO	.222**	.193**	.334**	.217**	.317**	.147**	.164**	.346**	.124*				
11. STFE	.186**	.350**	.339**	.238**	.282**	.346**	.346**	.269**	.189**	.181**			
12. SATI	.431**	.364**	.346**	.261**	.299**	.238**	.316**	.359**	.253**	.241**	.379**		
13. SPO	.228**	.206**	.265**	-.073	.252**	.071	.194**	.147**	.092	.088	.191**	.322**	

*p ≤ 0.05, ** p ≤ 0.01, *** p ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.37 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership รายด้านกับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้พบว่าแนวคิด Honeybee Leadership ทั้ง 11 ปัจจัย คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการตัดสินใจภายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ ด้านนวัตกรรมในองค์กร และด้านความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01

ด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล ด้านการตัดสินใจภายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านความผูกพันของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 ส่วนด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านการ

รักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ และด้านนวัตกรรมในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร ได้มีการเปลี่ยนแปลงสมมติฐานใหม่ภายหลังการทดสอบค่าระดับความเชื่อมั่นและค่าสถิติสหสัมพันธ์ ดังนี้

ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

สมมติฐานที่ 1: การพัฒนาบุคลากรขององค์กร (Developing People) มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 2: การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top team) มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 3: การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethical behavior) มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 4: ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term perspective) มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 5: การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization change) มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 6: การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders consideration) มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 7: การตัดสินใจภายในองค์กร (Decision making) มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 8: การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing retention) มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 9: วัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 10: นวัตกรรมในองค์กร (Innovation) มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 11: ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership มีผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes: SPO)

สมมติฐานที่ 12: การพัฒนานุเคราะห์ขององค์กร (Developing People) มีผลต่อความผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 13: การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top team) มีผลต่อความผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

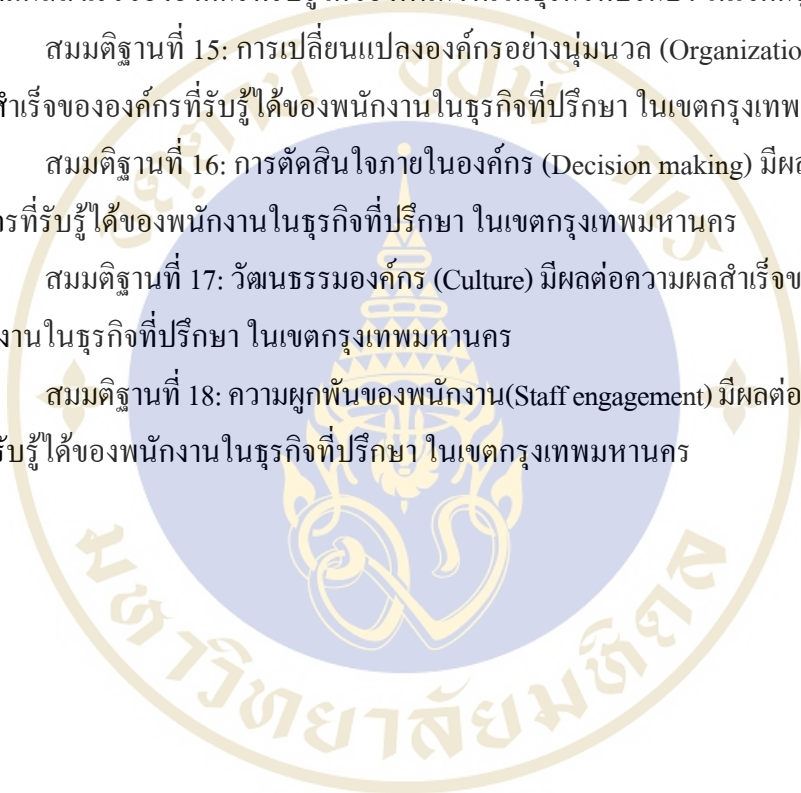
สมมติฐานที่ 14: การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethical behavior) มีผลต่อความผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

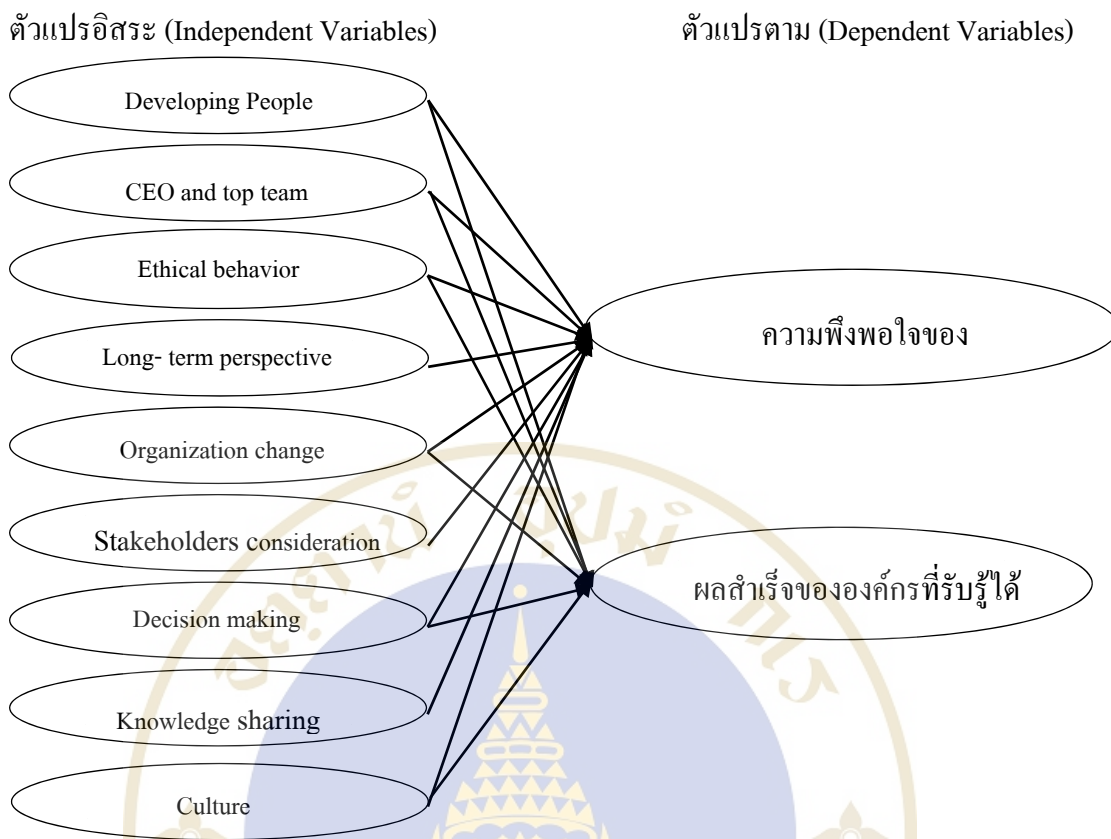
สมมติฐานที่ 15: การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization change) มีผลต่อความผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 16: การตัดสินใจภายในองค์กร (Decision making) มีผลต่อความผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 17: วัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีผลต่อความผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 18: ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) มีผลต่อความผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร





ภาพที่ 4.1 กรอบแนวคิดวิจัยใหม่

4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Independent Variable) 11 ด้านตามแนวคิด Honeybee Leadership กับตัวแปรตาม (Dependent Variable) 2 ด้าน คือ ที่ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน และผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจที่ปรึกษา ดังนี้

ตารางที่ 4.38 ผลการทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 11 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery, 2011) รายด้านกับความพึงพอใจของพนักงาน

ตัวแปรอิสระ	B	S.E.	Beta	t	Sig*
(Constant)	1.459	.249		5.858	.000
DEL	.191	.038	.259	5.057	.000*
CEO	.073	.037	.104	1.952	.052
ETH	.077	.083	.101	.920	.358
LTP	.026	.031	.044	.834	.405
ORG	.023	.075	.033	.308	.758
STH	-.028	.041	-.035	-.666	.506
DEM	.031	.026	.061	1.153	.250
CUL	.072	.027	.142	2.638	.009*
KNOW	.039	.027	.072	1.442	.150
INNO	.009	.015	.028	.567	.571
STFE	.135	.042	.174	3.243	.001*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 ตัวแปรตาม: ความพึงพอใจของพนักงาน
 $R^2 = 0.359$; Adjusted $R^2 = 0.336$; $F = 15.839$; $Sig < 0.00$

จากตารางที่ 4.38 จากการประมวลผลด้วย Multiple Regression Analysis สามารถเขียนสมการได้ ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{SATI} &= 1.459 + 0.191(\text{DEL}) + 0.073(\text{CEO}) + 0.077(\text{ETH}) + 0.26(\text{LTP}) + 0.23(\text{ORG}) \\
 &\quad - 0.28(\text{STH}) + 0.31(\text{DEM}) + 0.72(\text{CUL}) + 0.39(\text{KNOW}) + 0.009(\text{INNO}) \\
 &\quad + 0.135(\text{STFE}) \\
 &= (5.057)(1.952)(0.920)(0.834)(0.308)(-0.666)(1.153)(2.638)(1.442)(0.567) \\
 &\quad (3.243)
 \end{aligned}$$

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กรภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership (Avery,2011) ส่งผลบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน สามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในด้านดังกล่าวได้ประมาณร้อยละ 33.6 (Adjust $R^2 = 0.336$) ที่เหลืออีกร้อยละ 66.4 เป็นผลจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยผลการทดสอบ ดังนี้

ด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร (DEL) ผลการทดสอบมีค่า $t = 5.057$ Sig = $0.000 < 0.05$ และค่า $\beta = 0.259$ สรุปได้ว่าด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือ เมื่อมีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.259 หน่วย

ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO) ผลการทดสอบมีค่า $t = 1.952$ Sig = $0.052 > 0.05$ และค่า $\beta = 0.104$ สรุปได้ว่าด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ไม่ส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน

ด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (ETH) ผลการทดสอบมีค่า $t = 0.920$ Sig = $0.358 > 0.05$ และค่า $\beta = 0.101$ สรุปได้ว่าด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร ไม่ส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน

ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (LTP) ผลการทดสอบมีค่า $t = 0.834$ Sig = $0.405 > 0.05$ และค่า $\beta = 0.044$ สรุปได้ว่าด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ไม่ส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน

ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (ORG) ผลการทดสอบมีค่า $t = 0.308$ Sig = $0.758 > 0.05$ และค่า $\beta = 0.33$ สรุปได้ว่าด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล ไม่ส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน

ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STH) ผลการทดสอบมีค่า $t = -0.666$ Sig = $0.506 > 0.05$ และค่า $\beta = -0.035$ สรุปได้ว่าด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ส่งผลทางลบต่อความพึงพอใจของพนักงาน

ด้านการตัดสินใจภายในองค์กร (DEM) ผลการทดสอบมีค่า $t = 1.153$ Sig = $0.250 > 0.05$ และค่า $\beta = 0.061$ สรุปได้ว่าด้านการตัดสินใจภายในองค์กร ไม่ส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน

ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (KNOW) ผลการทดสอบมีค่า $t = 1.442$ Sig = $0.150 > 0.05$ และค่า $\beta = 0.072$ สรุปได้ว่าด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ ไม่ส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน

ด้านวัฒนธรรมองค์กร (CUL) ผลการทดสอบมีค่า $t = 2.638$ Sig = $0.09 > 0.05$ และค่า $\beta = 0.142$ สรุปได้ว่าด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือ เมื่อมีวัฒนธรรมองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.142 หน่วย

ด้านนวัตกรรมในองค์กร (INNO) ผลการทดสอบมีค่า $t = 0.567$ Sig = $0.571 > 0.05$ และค่า $\beta = 0.28$ สรุปได้ว่าด้านนวัตกรรมในองค์กร ไม่ส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน

ด้านความผูกพันของพนักงาน (STFE) ผลการทดสอบมีค่า $t = 3.243$ Sig = $0.001 > 0.05$ และค่า $\beta = 0.174$ สรุปได้ว่าด้านความผูกพันของพนักงานส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อมีวัฒนธรรมองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.174 หน่วย

จากข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ภายใต้ทฤษฎี Honeybee Leadership ด้านการพัฒนามูลฐานขององค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านความผูกพันของพนักงานส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 1,9,11 ส่วนภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ภายใต้ทฤษฎี Honeybee Leadership ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการตัดสินใจภายในองค์กร ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ และด้านนวัตกรรมในองค์กร ไม่ส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อ 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 และ 10

ตารางที่ 4.39 ผลการทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 7 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery, 2011) รายด้านกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ตัวแปรอิสระ	B	S.E.	Beta	t	Sig*
(Constant)	1.459	.249		5.858	.000
DEL	.191	.038	.259	5.057	.000*
CEO	.073	.037	.104	1.952	.052
ETH	.077	.083	.101	.920	.358
LTP	.026	.031	.044	.834	.405
ORG	.023	.075	.033	.308	.758
STH	-.028	.041	-.035	-.666	.506
DEM	.031	.026	.061	1.153	.250
CUL	.072	.027	.142	2.638	.009*
KNOW	.039	.027	.072	1.442	.150
INNO	.009	.015	.028	.567	.571
STFE	.135	.042	.174	3.243	.001*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 ตัวแปรตาม ความพึงพอใจของพนักงาน
 $R^2 = 0.118$; Adjust $R^2 = 0.099$; $F = 6.044$; $Sig < 0.00$

จากตารางที่ 4.39 จากการประมวลผลด้วย Multiple Regression Analysis สามารถเขียนสมการได้ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{SPO} &= 2.131 + 0.128(\text{DEL}) + 0.087(\text{CEO}) + 0.079(\text{ETH}) + 0.104(\text{ORG}) \\ &\quad + 0.060(\text{DEM}) + 0.017(\text{CUL}) + 0.059(\text{STFE}) \\ &= (2.045)(1.418)(0.572)(0.85)(1.348)(0.375)(0.855) \end{aligned}$$

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กรภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership (Avery, 2011) ส่งผลบวกต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในด้านดังกล่าว

ได้ประมาณร้อยละ 9.9 ($\text{Adjust } R^2 = 0.099$) ที่เหลืออีกร้อยละ 90.1 เป็นผลจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยผลการทดสอบ ดังนี้

ด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร (DEL) ผลการทดสอบมีค่า $t = 2.045$ $\text{Sig} = 0.042 < 0.05$ และค่า $\beta = 0.119$ สรุปได้ว่าด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อมีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.119 หน่วย

ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO) ผลการทดสอบมีค่า $t = 1.418$ $\text{Sig} = 0.157 > 0.05$ และค่า $\beta = 0.085$ สรุปได้ว่าด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กรไม่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (ETH) ผลการทดสอบมีค่า $t = 0.572$ $\text{Sig} = 0.567 > 0.05$ และค่า $\beta = 0.071$ สรุปได้ว่าด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กรไม่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (ORG) ผลการทดสอบมีค่า $t = 0.850$ $\text{Sig} = 0.396 < 0.05$ และค่า $\beta = 0.103$ สรุปได้ว่าด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล ไม่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ด้านการตัดสินใจภายในองค์กร (DEM) ผลการทดสอบมีค่า $t = 1.348$ $\text{Sig} = 0.179 > 0.05$ และค่า $\beta = 0.082$ สรุปได้ว่าด้านการตัดสินใจภายในองค์กร ไม่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ด้านวัฒนธรรมองค์กร (CUL) ผลการทดสอบมีค่า $t = 0.375$ $\text{Sig} = 0.708 > 0.05$ และค่า $\beta = 0.022$ สรุปได้ว่าด้านวัฒนธรรมองค์กร ไม่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ด้านความผูกพันของพนักงาน (STFE) ผลการทดสอบมีค่า $t = 0.855$ $\text{Sig} = 0.393 > 0.05$ และค่า $\beta = 0.052$ สรุปได้ว่าด้านความผูกพันของพนักงาน ไม่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

จากข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ภายใต้ทฤษฎี Honeybee Leadership ด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ส่งผลทางบวกต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับ สมมติฐานข้อ 12 ส่วนภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ภายใต้ทฤษฎี Honeybee Leadership ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล ด้านการตัดสินใจภายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านความผูกพันของพนักงาน ไม่ส่งผลทางบวกต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อ 13, 14, 15, 16, 17 และ 18

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยขอบเขตการวิจัยด้านประชากรกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ พนักงานขององค์กรในธุรกิจที่ปรึกษาทางด้านการตรวจสอบบัญชี ที่ปรึกษาทางธุรกิจ กฎหมายและภาษีการเงิน จำนวน 4 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 323 คน และเลือกวิธีสุ่มแบบตามความสะดวก (Convenience Sampling) โดยคำนวณด้วยสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรแน่นอน (Cochran, W.G., 1953) ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วยตัวแปรอิสระจากแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัย 23 ด้าน และตัวแปรตามคือความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ขอบเขตด้านเวลา ใช้ระยะเวลาประมาณ 14 วัน ในการเก็บข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถาม ตั้งแต่วันที่ 1-14 กรกฎาคม พ.ศ. 2561 จากนั้นนำมาประมวลผลผ่านโปรแกรมทางสถิติและวิเคราะห์ผลการศึกษา ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนมิถุนายน - สิงหาคม พ.ศ. 2561

5.1 สรุปผลวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 26-30 ปี สถานภาพโสด มีระยะเวลาการทำงานที่องค์กร 1-5 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นพนักงานทั่วไป และมีรายได้ระหว่าง 20,000 - 40,000 บาท

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า มีภาพรวมการบริหารงานองค์กรอยู่ในระดับที่มากที่สุด คือด้าน โดยมีการบริหารงานขององค์กรระดับมากที่สุด คือ ด้านความผูกพันของพนักงานค่าเฉลี่ย 4.65 รองลงมา ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ค่าเฉลี่ย 4.62 ส่วนมีการบริหารงานขององค์กรระดับมาก คือ ด้านความไว้วางใจ ค่าเฉลี่ย 3.98 และด้านนวัตกรรม ค่าเฉลี่ย 3.44

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานของผู้กลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมมีความพึงพอใจในระดับที่มากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.34 โดยความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่

ในระดับที่มากที่สุด คือ ความพึงพอใจกับองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.58 รองลงมา คือ ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ย 4.44 ความพึงพอใจกับงาน ค่าเฉลี่ย 4.28 ความพึงพอใจกับรายได้ ค่าเฉลี่ย 4.23 และ ความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในระดับมาก คือ ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน ค่าเฉลี่ย 4.19 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของกลุ่มตัวอย่าง ภาพรวมในระดับที่มากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.53 โดยผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่อยู่ในระดับที่มากที่สุด คือ ความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.56 รองลงมา ภาพลักษณ์องค์กร ค่าเฉลี่ย 4.54 ความพึงพอใจของลูกค้านต่อองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.50 ตามลำดับ

5.2 อภิปรายผล

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of reliability)

กลุ่มตัวอย่างมีค่าความเชื่อมั่น โดยแยกตามปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่อยู่ในระดับยอมรับตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จำนวน 11 ตัวแปร คือ คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของCEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team) ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective) ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ด้านนวัตกรรม (Innovation) และด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรที่มีค่าความน่าเชื่อถือมาทดสอบสมมติฐาน

5.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามแนวคิด Honeybee Leadership เกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา (Consulting Business) พบว่า มี 11 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร (Developing People) ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร(CEO and Top team) ด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective) ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มี

ส่วน ได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ด้านการตัดสินใจภายในองค์กร(Decision-Making) ด้านวัฒนธรรมองค์กร(Culture) ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing) ด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation) และด้านความผูกพันของพนักงาน(Staff Engagement) ซึ่งมีปัจจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยการศึกษาความสามารถทางการเงินธุรกิจ SMEs ผ่านความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นของ อเวรี่ และสุริยันเกียรติแก้ว (Avery & Suriyankietkaew,2014) ที่พบว่าหลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืนของ Avery มีความสอดคล้องกับความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยข้อปฏิบัติ ที่เป็นตัวแทนความพึงพอใจของพนักงานมากที่สุด คือ ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรและสอดคล้องกับงานวิจัย การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบบัญชีในสำนักสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย ของนิสรา รอดนุช โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อความพึงพอใจในงาน คือปัจจัยด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในเรื่องผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและคำปรึกษาในการปฏิบัติงาน (นิสรา รอดนุช,2016) อีกทั้งงานวิจัยการศึกษาการทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจในองค์กร อิสระในการทำงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการฝึกอบรมพนักงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเอกชนในกรุงเทพมหานคร ของ ชัยนรินทร์ ไชยวัฒน์วี มีปัจจัยที่สอดคล้อง คือ ด้านให้อำนาจในการตัดสินใจ และการฝึกอบรมพนักงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ (ชัยนรินทร์ ไชยวัฒน์วี, 2560)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามแนวคิด Honeybee Leadership เกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา (Consulting Business) พบว่า มี 7 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร (Developing People) ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร(CEO and Top team) ด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) ด้านการตัดสินใจภายในองค์กร(Decision-Making) ด้านการตัดสินใจภายในองค์กร (Decision making) ด้านวัฒนธรรมองค์กร(Culture) และด้านความผูกพันของพนักงาน(Staff Engagement) ซึ่งมีปัจจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยการศึกษาศักยภาพทางนวัตกรรมที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบของสำนักงานบัญชีในประเทศไทยเพื่อรองรับกับประชาคมอาเซียน ของ กนกนันท์ โทธิปัญญา ที่พบว่า ศักยภาพทางนวัตกรรม ได้แก่ ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ ด้านการตลาดและด้านองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ นำไปสู่การพัฒนา รูปแบบของสำนักงานบัญชีในประเทศไทยเพื่อรองรับกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยสำนักงานบัญชีในประเทศไทยให้ความสำคัญกับด้านข้อกำหนดทางด้านจริยธรรมเป็นอันดับแรก (กนกนันท์ โทธิปัญญา, 2559)

5.2.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

ด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ทั้ง 23 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership กับตัวแปรตาม (Dependent Variable) เกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจที่ปรึกษา (Consulting Business) ผลวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการพยากรณ์จากสถิติการถดถอยแบบพหุคูณ ดังนี้

การพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษา (Consulting Business) มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 3 ปัจจัย คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร (Developing People) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) และด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ จากผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรขององค์กร (Developing People) สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้มากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าเนื่องจากบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กรในการช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์องค์กรได้ องค์กรจึงให้การสนับสนุนพนักงานอย่างเต็มที่ ทั้งการเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เข้าไปในทางที่ดีในการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยดำเนินธุรกิจตามแนวคิด แนวทางวิธีปฏิบัติ ค่านิยมร่วมขององค์กร ตลอดจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ที่มุ่งเน้นสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานทุกฝ่ายในการอยู่ร่วมกันในองค์กรและผู้วิจัยมีความเห็นว่า การให้โอกาสในการทำงานแก่พนักงาน มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น การยอมรับฟังความคิดเห็น การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทนที่ดีและสวัสดิการในการดูแลรักษาพนักงาน ล้วนทำให้เกิดเป็นความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ด้วยองค์ประกอบของปัจจัยทั้ง 3 ด้านจึงส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

การพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจที่ปรึกษา (Consulting Business) มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 1 ปัจจัย คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร (Developing People) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การบริหารองค์กรประเภทธุรกิจที่ปรึกษาในธุรกิจที่ปรึกษาทางด้านการตรวจสอบบัญชี ที่ปรึกษาทางธุรกิจ กฎหมายและภาษีการเงิน ล้วนแต่มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร การจัดการธุรกิจการเงินขององค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งเน้นด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร (Developing People) ซึ่งสามารถช่วยผลักดันและขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรสู่ความสำเร็จ ด้วยองค์ประกอบของปัจจัยดังกล่าว ส่งผลให้เกิดผลสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
ผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	
สมมติฐานที่ 1: การพัฒนาบุคลากรขององค์กร (Developing People)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2: การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 3: การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethical behavior)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 4: ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term perspective)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 5: การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization change)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 6: การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 7: การตัดสินใจภายในองค์กร (Decision making)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 8: การแบ่งปันความรู้และรักขององค์กร (Knowledge sharing retention)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 9: วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 10: นวัตกรรมในองค์กร (Innovation)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 11: ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)	ยอมรับ
ผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	
สมมติฐานที่ 12: การพัฒนาบุคลากรขององค์กร (Developing People)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 13: การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 14: การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethical behavior)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 15: การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization change)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 16: การตัดสินใจภายในองค์กร (Decision making)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 17: วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 18: ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)	ปฏิเสธ

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัย 23 ด้าน กับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) แสดงให้เห็นว่ามี 3 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจของพนักงาน คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร (Developing People) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) และด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และมี 1 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร (Developing People) ซึ่งแต่ละปัจจัยล้วนเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ดังนั้น องค์กรจึงควรมุ่งเน้นในการพัฒนาและปรับปรุงปัจจัยด้านต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนสามารถเกิดเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจในการแข่งขันได้ องค์กรจึงควรมุ่งเน้นในการพัฒนาและปรับปรุงปัจจัยด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างจุดแข็งและขจัดจุดอ่อนขององค์กร โดยกำหนดนโยบายในการดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีคุณภาพ นำไปสู่การสร้างความผูกพันในงานระยะยาวตลอดจนพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

5.4 ข้อจำกัดการวิจัย

1. จากการวิจัยในครั้งนี้ อาจไม่สามารถเป็นมาตรฐานหรือเกณฑ์การวัดระดับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความผูกพันของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในประเภทธุรกิจอื่นๆ เนื่องจากแต่ละประเภทธุรกิจและองค์กรอาจมีปัจจัยอื่นๆ นอกเหนือมาจากการศึกษา ซึ่งนำมาซึ่งผลการศึกษาที่มีความแตกต่างกัน
2. จากการวิจัยในครั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายอาจจะยังไม่ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานขององค์กรในธุรกิจที่ปรึกษาทางด้านการตรวจสอบบัญชี ที่ปรึกษาทางธุรกิจ กฎหมายและภาษีการเงินเท่านั้น จึงทำให้ข้อมูลที่ได้อาจไม่มีความครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรธุรกิจ
3. การตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ อาจเกิดอคติ (Bias) ขึ้นได้ เนื่องจากจำนวนข้อคำถามที่มากเกินไป อาจทำให้พนักงานไม่อยากตอบ หรืออาจจะเป็นความจริงเพียงบางส่วนเท่านั้น

5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

1. ควรทำการศึกษาในแบบระยะยาว (Longitudinal) เพื่อเป็นการสังเกตและศึกษาตามตัวแปรนั้นๆ ในระยะยาว เพื่อผลที่แม่นยำและเห็นพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยด้านต่างๆ ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์และเจาะลึกในปัจจัยที่ผลต่อภาวะผู้นำและความยั่งยืนขององค์กรจริงๆ เพื่อสะท้อนความคิดเห็นของพนักงานมากที่สุด



บรรณานุกรม

- ขวัญเมือง แก้วคำเกิง, จำเนียร ชุณหโสภาค และดวงเนตรธรรมกุล. (2558). ปัจจัยสร้างความสุขขององค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*, 28(1), 95-111.
- เฉลิมพร ทองบุญชู. (2559). องค์กรแห่งความยั่งยืน จากฐานหลักเศรษฐกิจพอเพียงและการจัดการทั่วทั้งองค์กร. *วารสารวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 13-28.
- ชัยนรินทร์ ไชยวัฒน์รวี. (2560). การทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจในองค์กร อิสระในการทำงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการฝึกอบรมพนักงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเอกชน ในกรุงเทพมหานคร. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ*, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- นิสรา รอดนุช. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบบัญชีในสำนักงานตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งของประเทศไทย. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ*, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบูลย์. (2559). *Checklist ธุรกิจยั่งยืน ฉบับ SME*. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์. (2560). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาด ตามแนวคิด Honeybee Leadership. *สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ*, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษา สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง. (2561). รายงานผลการขึ้นทะเบียนที่ปรึกษาของศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษา ณ วันที่ 31 มีนาคม 2561 (ไตรมาส 2). สืบค้นเมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2561, <https://www.consultant.pdmo.go.th/index.php?mod=news&route=newsemploydetail&newsemploy=21>.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2561). *หลักเกณฑ์และแนวทางการจ้างที่ปรึกษา แผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2561, สืบค้นจาก https://www.opsmoac.go.th/km-km_org_center-files-391991791169.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สาตี เฉลียวเกรียงไกร. (2558). อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- อำพล ชะโยมชัย. (2561). การวิเคราะห์จำแนกคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการทางสังคมขององค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, *ศรีปทุมปริทัศน์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 18(1), 71-82.
- อุเทน เลาน้ำทา, อัญญา ไพคำนาม และวรวิทย์ เลาหะเมธณี. (2559). ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้การบัญชีสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนขององค์กร: หลักฐานเชิงประจักษ์จากกลุ่มกิจการ ISO14000 ในประเทศไทย. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 8(1), 91-110.
- Avery, G. (2005). *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Avery, G., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Avery, G.C. and Bergsteiner, H. (2010). *Honeybees & Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership*, Allen & Unwin, Sydney (Republished 2011 as Avery, G.C. and Bergsteiner, H., Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches, International Version, Routledge).
- Avery, G.C. and Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership: practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Kantabutra, S. and Avery, G.C. (2011). Sustainable leadership at Siam Cement Group. *Journal of Business Strategy*, 32(4), 32-41.
- Kantabutra, S. and Suriyankietkaew, S. (2013). Sustainable leadership: Rhineland practices at a Thai small enterprise. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 19(1), 77-94.
- Suriyankietkaew, S. (2015). *Leadership and management factors predicting performance outcomes and organization sustainability in Thai SMES*. Sydney, Australia: Macquarie University

บรรณานุกรม (ต่อ)

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

Suriyankietkaew, S., G. Avery. (2016). Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327.





ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจที่ปรึกษา (Consulting Business) ในเขตกรุงเทพมหานคร

หมายเหตุ: แบบสอบถามนี้ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของ ดร.สุรภักดิ์ สุริยันเกียรติแก้ว (2010) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แอร์รี่ เบอร์กสไตเนอร์ (2010)

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการที่จะศึกษาถึง “ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจที่ปรึกษาแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร” จึงขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้จะถูกนำมาใช้ในงานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น และข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลใดๆ โดยทำการศึกษาแค่ในภาพรวม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 : ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ส่วนที่ 3 : ความพึงพอใจของพนักงาน

ส่วนที่ 4 : ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ส่วนที่ 1: ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่อง ให้ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1. เพศ

- 1) ชาย 2) หญิง

2. อายุ

- 1) ต่ำกว่า 26 ปี 2) 26-30 ปี
 3) 31-35 ปี 4) 36-40 ปี
 5) 41- 45 ปี 6) 46 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) น้อยกว่า 1 ปี 2) 1-5 ปี
 3) 6-10 ปี 4) 11 ปีขึ้นไป

6. ท่านเป็นพนักงานในระดับใดขององค์กร

- 1) ผู้บริหารระดับสูง (Partner/ Associate Partner/Executive Director)
 2) ผู้บริหารระดับกลาง (Director/Expat Director/Associate Director)
 3) ผู้บริหารระดับต้น (Senior Manager/Manager/Supervisor)
 4) พนักงานทั่วไป

7. รายได้ต่อเดือน

- 1) น้อยกว่า 20,000 บาท 2) 20,001– 40,000 บาท
 3) 40,001 – 60,000 บาท 4) 60,001 – 80,000 บาท
 5) 80,001 – 100,000 บาท 6) 100,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ให้ท่านตอบคำถาม โดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียวเท่านั้น

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

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	5
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรของท่านประสบปัญหางบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนา บุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลด	1	2	3	4	5
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญๆ ขององค์กร	1	2	3	4	5
4. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน	1	2	3	4	5
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	1	2	3	4	5
6. ผู้บริหารระดับสูงเลือกที่จะทำการปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น	1	2	3	4	5

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
7. องค์กรท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน	1	2	3	4	5
8. ตำแหน่งด้านบริหารหลาย ๆ ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก	1	2	3	4	5
9. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจ และมีศีลธรรมจรรยา	1	2	3	4	5
10. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่าน <u>ไม่ให้ความใส่ใจ</u> ในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน	1	2	3	4	5
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว	1	2	3	4	5
12. ในองค์กรของท่าน <u>ผู้บริหารสูงสุด</u> เพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหาร	1	2	3	4	5
13. เท่าที่ท่านเห็น องค์กรของท่านดำเนินงานธุรกิจอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	1	2	3	4	5
14. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	1	2	3	4	5

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
15. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	1	2	3	4	5
16. การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก	1	2	3	4	5
17. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยี การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ	1	2	3	4	5
18. บุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	1	2	3	4	5
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กรของท่าน ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น	1	2	3	4	5
20. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กรอย่างรอบคอบเพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมา)	1	2	3	4	5

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	1	2	3	4	5
22. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจแม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	1	2	3	4	5
23. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ	1	2	3	4	5
24. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้นสำคัญกับองค์กร)	1	2	3	4	5
25. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด	1	2	3	4	5
26. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	1	2	3	4	5
27. สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม	1	2	3	4	5

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)	1	2	3	4	5
29. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ	1	2	3	4	5
30. องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีองค์กร	1	2	3	4	5
31. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	1	2	3	4	5
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรท่านเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน	1	2	3	4	5
33. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อสู่วิสัยทัศน์นั้น	1	2	3	4	5
34. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็นอย่างไร	1	2	3	4	5
35. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้	1	2	3	4	5

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)	1	2	3	4	5
37. ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	1	2	3	4	5
38. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด	1	2	3	4	5
39. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	1	2	3	4	5
40. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	1	2	3	4	5
41. องค์กรของท่านให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด	1	2	3	4	5
42. แนวทางในการทำงานกันร่วมเป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กรท่าน ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน	1	2	3	4	5
43. องค์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะกันพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน	1	2	3	4	5
44. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	1	2	3	4	5

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เฉย ๆ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
45. ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้	1	2	3	4	5
46. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	1	2	3	4	5
47. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	1	2	3	4	5
48. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1	2	3	4	5
49. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	1	2	3	4	5
50. ท่านภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นๆ ว่าท่านทำงานให้กับบริษัทนี้	1	2	3	4	5
51. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร	1	2	3	4	5
52. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที้องค์กรของท่านภูมิใจ	1	2	3	4	5
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 3: ความพึงพอใจของพนักงาน

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

- 1 หมายถึง ระดับความพึงพอใจไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง
- 2 หมายถึง ระดับความพึงพอใจไม่พึงพอใจ
- 3 หมายถึง ระดับความพึงพอใจเฉย ๆ
- 4 หมายถึง ระดับความพึงพอใจพึงพอใจ
- 5 หมายถึง ระดับความพึงพอใจพึงพอใจอย่างยิ่ง

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง	ไม่พึงพอใจ	เฉย ๆ	พึงพอใจ	พึงพอใจอย่างยิ่ง
1. ท่านมีความพึงพอใจกับงานมากนักน้อยเพียงใด	1	2	3	4	5
2. ท่านมีความพึงพอใจกับบริษัท/องค์กรของท่านมากนักน้อยเพียงใด	1	2	3	4	5
3. ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	1	2	3	4	5
4. ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	1	2	3	4	5
5. ท่านคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 4: ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

- 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นแยกแยะดีมาก
- 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นแยกแยะ
- 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเฉย ๆ
- 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นดีกว่า
- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นดีกว่ามาก

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	แยกแยะ มาก	แยก กว่า	เหมือน กัน	ดี กว่า	ดีกว่า มาก
1. ท่านจะเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) องค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	1	2	3	4	5
2. ท่านจะเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	1	2	3	4	5
3. ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	1	2	3	4	5

ขอขอบคุณสำหรับเวลาและความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม