

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน
ตามแนวคิด Honeybee Leadership



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน

ตามแนวคิด Honeybee Leadership

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2561



นางทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์
ผู้วิจัย

สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาของ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กั้นตามระ และ อาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่กรุณาสละเวลามาเป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการปรับปรุง แก้ไข สารนิพนธ์ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหาร พี่ๆ เพื่อนๆ พนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและกรุณาช่วยประสานในการกระจายแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณ ครอบครัว และเพื่อน ๆ หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาทุนมนุษย์ และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกคน ที่คอยห่วงใย สอบถาม ให้กำลังใจ สนับสนุน ให้ผู้วิจัยสามารถผ่านช่วงเวลาที่ทำทายนี้อไปได้ด้วยดี

ทิวรัตน์ ประดิษฐ์พงศ์

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership

THE LINK BETWEEN PERFORMANCE OUTCOMES, EMPLOYEE SATISFACTION AND SUSTAINABLE LEADERSHIP PRACTICES IN THAI AIRWAYS PUBLIC COMPANY LIMITED

ทิฆารัตน์ ประดิษฐ์พงษ์ 5950398

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีผลต่อ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผ่านระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้รูปแบบเชิงปริมาณ แบบวัดผลครั้งเดียว โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 393 คน นำมาวิเคราะห์ด้วยวิธี ทดสอบความเชื่อมั่นของข้อมูล (Reliability test), วิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis), สถิติสหสัมพันธ์ (Correlations) และการถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) โดยผู้วิจัยได้ทำการทดสอบ 2 วิธีคือ

การทดสอบทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership 23 ปัจจัย พบว่ามี 11 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการดำเนินการ คือ Long Term Perspective, Organizational Change, Vision's Role in Business, Decision – making, Team Orientation, Culture, Knowledge Sharing and Retention, Trust, Innovation, Staff Engagement, Quality และมี 2 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการดำเนินงาน ได้แก่ Staff Engagement, Culture ส่วนอิทธิพลต่อความพึงพอใจนั้นมี 3 ปัจจัย คือ Staff Engagement, Quality และ Team Orientation ตามลำดับ

การทดสอบด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) พบว่าสามารถจัดกลุ่มตัวแปรได้เป็น 3 ปัจจัยหลักดังนี้ 1. วัฒนธรรมความเชื่อใจและทีมนวัตกรรม (Trusting Culture & Innovative Team) 2. ความผูกพันอย่างมีคุณภาพ (Quality Engagement) และ 3. การบริหารจัดการบุคลากรในระยะยาว (Long Term People Management) โดย ทั้ง 3 กลุ่มปัจจัย มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ และความพึงพอใจของพนักงาน ส่วนความสามารถในการทำงานนั้น พบว่าทั้ง 3 ปัจจัยมีอิทธิพลต่อระดับผลสำเร็จการดำเนินการ และมีเพียง 2 ปัจจัยคือ Trusting Culture & Innovative Team และ Quality Engagement ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

สำหรับบทสรุปในการประยุกต์ใช้ (Managerial Implications) นั้นสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ภายในเล่ม

คำสำคัญ: องค์กรยั่งยืน/ ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน/ Honeybee Leadership/ ธุรกิจสายการบิน/ อุตสาหกรรมการบิน

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 คำถามของการวิจัย	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.5 สมมติฐาน	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจการบินในประเทศไทย	6
2.1.1 ประวัติศาสตร์การบินในประเทศไทย	6
2.1.2 สถานะการแข่งขันในธุรกิจการบินของไทย	7
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	8
2.1.1 ข้อมูลทางการเงิน	9
2.1.2 ผลการดำเนินงาน	9
2.1.3 กลยุทธ์	10
2.1.4 ข้อมูลบุคลากร	12
2.1.5 ปัจจัยเสี่ยง	12
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมบริการ (Hospitality Industry)	13
2.3.1 ความหมายของอุตสาหกรรมบริการ (Hospitality Industry)	13
2.3.3 ประเภทของอุตสาหกรรมบริการ (Hospitality Industry)	14

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3.3 บทบาทของอุตสาหกรรมบริการ (Hospitality Industry) ในประเทศไทย	15
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)	16
2.4.1 แนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง(Sufficiency Economy Leadership Practices)	17
2.4.2 กฎภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Leadership Sustainability)	18
2.4.3 แนวคิด Sustainability Sweet Spot	18
2.4.4 แนวคิด Honeybee Leadership	19
2.5 แนวคิด Honeybee Leadership	20
2.5.1 ปัจจัยที่จะนำไปสู่ ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership)	20
2.5.2 ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)	22
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)	22
2.6.1 ความหมายของผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)	22
2.6.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) ที่สัมพันธ์ กับองค์กรที่ยั่งยืน (Sustainable Organization)	23
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	27
2.7.1 ความหมายของความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	27
2.7.2 แนวคิดเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์กร (Company Performance)	27
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	42
3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา	42
3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	44
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	44

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 ระยะเวลาในการทำวิจัย	45
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	45
3.6 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	51
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	52
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล	52
3.9 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล	52
บทที่ 4 ผลการวิจัย	53
4.1 ด้านประชากรศาสตร์	53
4.2 การทดสอบสมมติฐานงานวิจัย	56
4.2.1 การทดสอบทฤษฎีแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee Leadership 23 ปัจจัยของ Avery และ Bergsteiner	57
4.2.2 การทดสอบทฤษฎีโดยใช้วิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)	79
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	107
5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางประชากรศาสตร์	108
5.2 ผลการวิจัย	110
5.2.1 อภิปรายผลการวิจัย การทดสอบทฤษฎีแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee Leadership 23 ปัจจัย	110
5.2.2 อภิปรายผลการวิจัย โดยใช้วิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)	112
5.3 ข้อเสนอแนะ	117
5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี (Theoretical Implications)	117
5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ (Practical Implications)	118
5.3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งต่อไป	121
บรรณานุกรม	123

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	132
ภาคผนวก ก แบบสอบถามงานวิจัย	133
ประวัติผู้วิจัย	139



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ข้อมูลทางการเงินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	9
2.2 ผลการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	10
2.3 จำนวนพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	12
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
3.1 แสดงรายละเอียดข้อคำถามเชื่อมโยงกับตัวแปรอิสระ	46
4.1 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	53
4.2 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ	54
4.3 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส	54
4.4 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษาสูงสุด	54
4.5 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงาน	55
4.6 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งในปัจจุบัน	55
4.7 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสังกัด	56
4.8 แสดงค่า Cronbach's Alpha	57
4.9 แสดงผลลัพธ์จากการทำ Correlations Analysis	62
4.10 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)	71
4.11 แสดงการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระ 11 ปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)	72
4.12 แสดงการวิเคราะห์ Multi-Regression ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)	73
4.13 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	74

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.14 แสดงการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระ 11 ปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	75
4.15 แสดงการวิเคราะห์ Multi- Regression ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	75
4.16 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย การทดสอบทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำองค์กร อย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee Leadership	77
4.17 แสดงผล KMO และ Barlett's Test	80
4.18 Total Variance Explained	81
4.19 Component Matrixa	83
4.20 Rotated Component Matrixa	88
4.21 การพิจารณาจัดกลุ่มปัจจัย	94
4.22 องค์ประกอบของปัจจัยที่จัดกลุ่มใหม่	94
4.23 แสดงค่าสถิติเบื้องต้นของแต่ละปัจจัย	95
4.24 แสดงผลลัพธ์จากการทำ Correlations Analysis	98
4.25 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)	101
4.26 แสดงการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระ กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)	101
4.27 แสดงการวิเคราะห์ Multiple- Regression ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)	102
4.28 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	103

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.29	แสดงการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	104
4.30	แสดงการวิเคราะห์ Multiple- Regression ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	104
4.31	แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย	106
5.1	ข้อมูลทางประชากรศาสตร์	108



สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 แผนปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	11
2.2 พีระมิด 23 ขั้นตอนสู่องค์กรที่ยั่งยืน	21
3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้การศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership	43
4.1 กรอบการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่าง	59
4.2 กรอบการวิจัยหลังการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)	96



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

ตามที่รัฐบาลต้องการส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินทางอากาศ เพื่อเชื่อมโยงประเทศในภูมิภาคอาเซียน (แผนยุทธศาสตร์ ด้านการขนส่งเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี 2558) การเปิดเสรีการบิน ภายใต้อาเซียน การเปิดเสรีการบิน ภายใต้อาเซียน (ASEAN Single Aviation) และการเติบโตของตลาดการท่องเที่ยวในประเทศไทย จึงมีผู้ประกอบการรายใหม่ทั้งในประเทศและต่างประเทศเข้าร่วมแข่งขันในตลาดการบินเพิ่มมากขึ้น จากสถิติของท่าอากาศยานไทย ทั้ง 6 แห่งทั่วประเทศ ในปี 2560 มีปริมาณผู้โดยสารที่เดินทางเข้ามายังประเทศไทยสูงถึง 129,199,401 คน ซึ่งสูงกว่าปีก่อนหน้า 7.73% (รายงานประจำปี 2560 ท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย, หน้า 120)

การแข่งขันในธุรกิจการบินในประเทศไทยทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ แต่ละสายการบิน ทั้งสายการบินที่บริการเต็มรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำ ต่างใช้กลยุทธ์แข่งขันด้านราคา เปิดเส้นทาง การบินใหม่ เพิ่มความถี่เที่ยวบิน โดยเฉพาะในเส้นทางที่เป็นที่นิยมของชาวไทยเช่น ประเทศ เกาหลี ญี่ปุ่น และจีน แต่การแข่งขันเช่นนี้ กลับทำให้กำไรต่อระยะทางลดต่ำลง หลายบริษัทมีอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) เพิ่มสูงขึ้น แต่ผลการดำเนินงานกลับขาดทุน เนื่องจากยังมีอีกหลาย ปัจจัยที่ทุกสายการบินต้องแบกรับ นั่นคือ ความผันผวนของราคาน้ำมัน การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน ความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นของผู้โดยสาร ค่าใช้จ่ายดำเนินการต่างๆ ที่สูงขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทาย อย่างยิ่งที่การบินจะต้องเผชิญ (SCB eic Analysis, 2014, 2017)

เพื่อการแข่งขันและการอยู่รอดในธุรกิจ สายการบินจำเป็นต้องสร้างความแตกต่าง โดดเด่น ซึ่งต้นทุนที่สำคัญที่สุดของสายการบินก็คือ “คน” ที่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของงานบริการ บุคลากร ภายในองค์กร เป็นกำลังสำคัญหลักที่จะสามารถสร้างสรรค์ ผลักดัน ทুমเทาให้เกิด คุณภาพการบริการ ที่ดี ความน่าเชื่อถือด้านความปลอดภัย ส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีในใจผู้โดยสาร จากหลายๆ งานวิจัยที่ พบว่า ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กร (Organization Effectiveness) เช่น ทักษะคิดและพฤติกรรมพนักงาน จะส่งผลถึง ประสิทธิภาพขององค์กร (Koys, 2001) ความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อระดับคุณภาพผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002) ความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลตอบแทนของ

ผู้ถือหุ้น (Edmans, 2011) หากพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรสูง ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรจะสูงขึ้นไปด้วย (Kumar & Pansari, 2015) ความพึงพอใจที่มีต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (พีชณัฐ เรืองฉาย, ณรัฐ วัฒนพานิช และคณะ, 2561)

ด้วยบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จขององค์กร หากผู้ประกอบการสายการบินต้องการที่จะยึดครองส่วนแบ่งทางการตลาด และอยู่รอดแบบยั่งยืน ควรพิจารณาแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ด้วยแนวคิดนี้ครอบคลุมถึงผู้มีส่วนร่วม ส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรธุรกิจ ในหลายๆ ปัจจัย ตั้งแต่สังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า พนักงาน หรือแม้แต่ประชากรในอนาคต เพื่อสร้างผลตอบแทนในระยะยาวแก่ผู้ถือหุ้นและเป็นแนวทางที่ทำให้ธุรกิจ สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งองค์กรที่ยั่งยืนส่วนใหญ่คือองค์กรที่สามารถเติบโตเป็นผู้นำในธุรกิจและอุตสาหกรรมของตนเอง และสามารถผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมไปได้ด้วยดี

เพื่อศึกษาแนวทางที่ทำ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สายการบินที่มีอายุยาวนานที่สุดในประเทศไทย สามารถแข่งขันและองค์กรสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของ ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ของ Avery และ Bergsteiner 23 ปัจจัยกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการและความพึงพอใจของพนักงานสายการบิน เพื่อสายการบินสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นข้อมูลสนับสนุนในการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการและบริหารจัดการให้สามารถแข่งขันได้ในธุรกิจการบินต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

1.3 คำถามของการวิจัย

ปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนใด ที่มีผลต่อบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในทุกๆ หน่วยธุรกิจ จำนวน 393 คน จากพนักงาน 22,370 คน
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของ Avery และ Bergsteiner ที่ส่งผลต่อระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) และ ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา งานวิจัยครั้งนี้เป็นการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการเก็บตัวอย่าง โดยการแจกแบบสอบถามใช้ระยะเวลาประมาณ 60 วัน ตั้งแต่ เดือน กันยายน – ตุลาคม 2561

1.5 สมมติฐาน

ใช้ 23 ปัจจัยตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ของ Avery และ Bergsteiner เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานดังนี้

H1: การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H2: การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างแรงงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H3: การเก็บรักษาพนักงานโดยหลีกเลี่ยงการปลดพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H4: การวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H5: การให้คุณค่าพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H6: การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และ Team มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H7: การมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H8: การวางแผนการดำเนินการในระยะยาว มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H9: การพิจารณาให้เปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างนุ่มนวล มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H10: การมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H11: การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H12: การมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H13: การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H14: การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H15: การตัดสินใจร่วมกันอย่างฉันทามติ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H16: การสามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H17: การสร้างเครือข่ายในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H18: การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H19: การแบ่งปันความรู้และรักษาความรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H20: การมีความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H21: การมีนวัตกรรม มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H22: การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H23: การที่สินค้าและบริการมีคุณภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อทราบข้อมูลใช้เป็นแนวทางสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่ทำให้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ผู้ศึกษาได้ทบทวน แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจการบินในประเทศไทย
2. แนวคิดเกี่ยวกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมบริการ (Hospitality Industry)
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)
5. แนวคิด Honeybee Leadership
6. แนวคิดเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)
7. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจการบินในประเทศไทย

2.1.1 ประวัติศาสตร์การบินในประเทศไทย

กิจการการบินของไทย เริ่มต้นในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ในปี 1911 โดยเริ่มแรกเป็นการบินในทางการทหาร เพื่อปกป้องประเทศ ต่อมาจึงมีบทบาทในการพัฒนาประเทศในด้านอื่นๆ เช่น การบินส่งไปรษณีย์ทางอากาศ การส่งแพทย์ และเวชภัณฑ์ทางอากาศ เป็นต้น (เว็ปไซต์กองทัพอากาศ) ส่วนการบินเพื่อขนส่งผู้โดยสารนั้นเริ่มต้นในปี 1930 โดยบริษัท The Aerial Transport of Siam Company, Ltd ซึ่งให้บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทั้งในและต่างประเทศ แต่ดำเนินการได้เพียงระยะสั้นเท่านั้น เนื่องจากเกิดสงครามโลกครั้งที่สองขึ้น ทำให้ธุรกิจการบินต่างๆ หยุดชะงัก ต่อมาเมื่อสงครามสงบลงแล้ว ในปี 1945 อุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยเริ่มต้นอีกครั้ง สายการบินจาก อังกฤษ อเมริกา และเนเธอร์แลนด์ ได้เพิ่มเส้นทางการบินเพื่อบินมาลงยังกรุงเทพฯ (TG 34 th Anniversary, 1994)

ในปี 1951 รัฐบาลไทยในยุคนั้น ได้รับโอนและซื้อหุ้นจากสายการบินพาณิชย์ 3 สายการบิน เพื่อรวมทั้งหมดให้เป็นสายการบินเดียวและจัดตั้งเป็นสายการบินแห่งชาติ โดยใช้ชื่อว่าบริษัทเดินอากาศไทย (Thai Airways Co., Ltd) ซึ่งการดำเนินการของบริษัทเดินอากาศไทยนั้นไปได้ด้วยดี โดยเฉพาะเส้นทางบินภายในประเทศ แต่สำหรับเส้นทางบินไปต่างประเทศนั้น มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความเชี่ยวชาญที่ไม่เพียงพอจึงไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร (TG 34th Anniversary, 1994) ปี 1959 รัฐบาลจึงจัดให้มีการถือหุ้นร่วมทุนระหว่าง Scandinavian Airlines (SAS) และบริษัทเดินอากาศไทยขึ้น เพื่อจัดตั้งสายการบินอีกสายหนึ่งเพื่อทำการบินระหว่างประเทศโดยเฉพาะ คือ บริษัท การบินไทย จำกัด (Thai Airways International, Ltd.) เมื่อการบินไทยดำเนินการมาครบ 17 ปี การบินไทยจึงขอซื้อหุ้นคืนจาก SAS และมอบให้กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ต่อมาในปี 1988 มติคณะรัฐมนตรีให้บริษัทเดินอากาศไทย รวมกิจการเข้ากับบริษัท การบินไทย เพื่อให้เป็นสายการบินแห่งชาติสายการบินเดียว และในปี 1991 ให้การบินไทยเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และจดทะเบียนแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชน เมื่อปี 1994 (50 ปี การบินไทย, 2010)

2.1.2 สถานะการแข่งขันในธุรกิจการบินของไทย

ในอดีต มีเพียงสายการบินแห่งชาติเท่านั้น ที่สามารถบินเส้นทางหลักๆ อาทิเช่น กรุงเทพฯ-เชียงใหม่ ด้วยการบินตรงแบบไม่จอดแวะพัก ส่วนสายการบินอื่นๆ ที่จะทำเส้นทางบินไปเชียงใหม่จะต้องมีการหยุดพัก เช่นบางกอกแอร์เวย์ส (ก่อตั้งปี 1986) จะต้องจอดแวะพักที่สนามบินสุโขทัย และโอเรียนท์ไทย (ก่อตั้งปี 1995) ต้องจอดแวะพักที่สนามบินอุตะเถาก่อน จนกระทั่งรัฐบาลไทยได้เปิดเสรีการบินในปี 2002 ทำให้สายการบินเอกชนอื่นที่ไม่มีใช้การบินไทยสามารถบินเส้นทางหลักทับกับสายการบินแห่งชาติได้ จึงทำให้มีสายการบินต้นทุนต่ำเกิดขึ้นจำนวนมาก สายการบินต้นทุนต่ำ (Low cost airlines) เป็นสายการบินที่มีราคาต่ำตัวถูกกว่าสายการบินมาตรฐาน ด้วยการลดต้นทุนการบิน ไม่มีอาหารและเครื่องดื่มบริการฟรีบนเครื่องบิน ไม่มีโควตาน้ำหนักบรรทุกสัมภาระใต้เครื่องบินให้ผู้โดยสารฟรี เป็นต้น ทำให้สามารถขายตั๋วโดยสารในราคาประหยัดได้ เช่น ไทยแอร์เอเชีย (ก่อตั้งปี 2004) นกแอร์ (ก่อตั้งปี 2004) ไทยสไมล์ (ก่อตั้งปี 2012) ไทยไลอ้อนแอร์ (ก่อตั้งปี 2013) เป็นต้น

ในปัจจุบัน ธุรกิจสายการบินของไทยเป็นธุรกิจที่มีสถานะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ มีการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเป็นอย่างมาก เห็นได้จากความสามารถในการช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดจากสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบินต้นทุนต่ำยังสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีกว่า การเปิดเสรีน่านฟ้าในปี 2015 ประกอบกับการที่ประเทศไทยมีปัจจัยดึงดูดการลงทุนในการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ และมีที่ตั้งเป็นศูนย์กลางการขนส่ง

ทางอากาศ (Hub) ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ยิ่งส่งผลให้สายการบินในอาเซียนต้องการเข้ามาช่วงชิงและแข่งขันในประเทศไทยเพิ่มขึ้น ดังนั้นสายการบินของไทยจึงต้องคอยจับตาดูสถานะธุรกิจและปรับกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขันที่เข้มข้นมากขึ้น (SCB eic Analysis, 2017)

อุตสาหกรรมการบินของโลกในปี 2560 ยังคงเติบโตตามสถานะเศรษฐกิจโลกที่แข็งแกร่งขึ้น ประกอบกับการแข่งขันที่รุนแรงทำให้ราคาบัตรโดยสารปรับตัวลดลงช่วยสนับสนุนความต้องการการเดินทางเพิ่มขึ้น ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารในภาพรวมมีการเติบโตสูงกว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ย 10 ปี โดยเฉพาะสายการบินในเอเชียแปซิฟิก และยุโรปอัตราการบรรทุกผู้โดยสารเฉลี่ยยังคงอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้ จากข้อมูลของสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) (รายงานประจำปี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 2560)

ภาพรวมของอุตสาหกรรมการบินของไทยยังคงเติบโตต่อเนื่อง ภายหลังจากที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ได้ประกาศปลดธงแดงลงในวันที่ 6 ตุลาคม 2560 ซึ่งส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมการบินและการท่องเที่ยวทั้งในด้านการสร้างความเชื่อถือของหน่วยงานด้านการบินของไทย และความเชื่อมั่นต่อนักท่องเที่ยวในการเลือกใช้บริการสายการบินสัญชาติไทย โดยมีปัจจัยสนับสนุนอื่นที่สำคัญ ได้แก่ ปริมาณความต้องการขนส่งทางอากาศในตลาดเกิดใหม่ และการเกิดขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำ รวมทั้งความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับการขยายตัวอย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม การบินของไทย เช่น ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานที่ปรับเพิ่มขึ้นจากปีก่อน การแข่งขันที่รุนแรง การก่อการร้ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ และภัยคุกคามการบิน เป็นต้น ซึ่งเป็นความท้าทายที่อุตสาหกรรมการบินต้องเผชิญ (รายงานประจำปี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2560)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

สายการบินในประเทศไทยที่ก่อตั้งและมีอายุยาวนานที่สุดคือ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2503 และปัจจุบันมีอายุครบ 58 ปี เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม และเป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่เกินกว่าร้อยละ 50 ดำเนินธุรกิจสายการบินที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสาร สินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์ โดยทำการขนส่งเชื่อมโยงเมืองหลักของประเทศไทยไปยังเมืองต่าง ๆ ทั่วโลก ทั้งแบบเที่ยวบินประจำ เที่ยวบินเช่าเหมาลำ และส่งผ่านเครือข่ายพันธมิตรการบิน โดยมีท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นศูนย์กลางเครือข่ายเส้นทางการบิน (รายงานประจำปี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2560)

2.1.1 ข้อมูลทางการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 21,828 ล้านบาท รวมรายได้ทั้งปี 2560 จำนวน 190,535 ล้านบาท (รายงานประจำปี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 2560)

ตารางที่ 2.1 ข้อมูลทางการเงินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

		งบการเงินรวม		
		ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
งบกำไรขาดทุน				
รายได้รวม *	(ล้านบาท)	190,535	181,446	192,591
ค่าใช้จ่ายรวม	(ล้านบาท)	193,430	182,863	206,707
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้	(ล้านบาท)	(2,895)	(1,417)	(14,116)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(ล้านบาท)	(2,107)	15	(13,068)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(ล้านบาท)	(2,072)	47	(13,047)
งบดุล				
รวมสินทรัพย์	(ล้านบาท)	280,775	283,124	302,471
รวมหนี้สิน	(ล้านบาท)	248,762	249,536	269,545
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	(ล้านบาท)	32,013	33,588	32,926
หุ้น				
จำนวนหุ้นสามัญที่ออกและชำระแล้ว	(ล้านหุ้น)	2,182.77	2,182.77	2,182.77
มูลค่าหุ้นที่ตราไว้	(บาท)	10.00	10.00	10.00
กำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อหุ้น	(บาท)	(0.97)	0.01	(5.99)
เงินปันผลจ่ายต่อหุ้น	(บาท)	-	-	-
อัตราส่วนทางการเงิน				
อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อรายได้รวม ⁽¹⁾	(ร้อยละ)	(1.1)	0.03	(6.9)
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ⁽²⁾	(ร้อยละ)	0.65	1.3	(2.7)
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ⁽³⁾	(ร้อยละ)	(6.3)	0.1	(35.2)
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ⁽⁴⁾	(เท่า)	5.0	5.0	5.8

2.1.2 ผลการดำเนินงาน

ปัจจุบันการบินไทยมีเครื่องบินจำนวน 100 ลำ เส้นทางการบินครอบคลุม 82 สถานี ใน 33 ประเทศ รายได้หลัก 82% มาจากกิจการขนส่งทางอากาศ มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 22,370 คน (รายงานประจำปี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 2560)

ตารางที่ 2.2 ผลการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

		ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557	ปี 2556
จำนวนเครื่องบิน	(ลำ)	100	95	95	102	100
จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน	(ชั่วโมง/ปี)	409,024	388,727	374,831	370,309	384,069
ปริมาณการผลิต	(ล้านต้น-กม.)	12,982	12,103	11,883	12,346	12,728
ปริมาณการขนส่ง ⁽¹⁾	(ล้านต้น-กม.)	9,631	8,451	8,249	7,717	8,388
อัตราส่วนการบรรทุก	(ร้อยละ)	74.2	69.8	69.4	62.5	65.9
จำนวนผู้โดยสาร	(พันคน)	24,562	22,262	21,249	19,096	21,510
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร	(ล้านที่นั่ง-กม.)	90,498	85,042	83,479	82,969	85,655
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร	(ล้านที่นั่ง-กม.)	71,634	62,442	60,893	57,194	63,479
อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร	(ร้อยละ)	79.2	73.4	72.9	68.9	74.1
ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ ⁽¹⁾	(ล้านต้น-กม.)	3,832	3,591	3,514	3,812	5,019
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(ล้านต้น-กม.)	2,377	2,132	2,091	2,458	2,565
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(ร้อยละ)	62.0	59.4	59.5	64.5	51.1
จำนวนพนักงาน	(คน)	22,370	21,998	22,864	24,952	25,323
กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักภาษีเงินได้	(ล้านบาท)	(2,895)	(1,417)	(14,116)	(16,738)	(12,929)

2.1.3 กลยุทธ์

ตั้งแต่ปี 2557 เป็นต้นมา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาเรื่องความสามารถในการแข่งขันลดลง มีจำนวนเส้นทางบินที่มีผลประกอบการขาดทุนมากกว่าที่มีกำไร การบริหารจัดการต้นทุนในภาพรวมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรยังไม่เหมาะสม ประกอบกับสภาวะการแข่งขันของธุรกิจการบินในภูมิภาคมีความรุนแรง และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันบริษัทฯ ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาว 10 ปี (พ.ศ. 2560 - 2569) ขึ้น โดยมีเป้าหมายในการสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน เพื่อให้บริษัทฯ สามารถดำเนินการภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินได้อย่างเติบโตและยั่งยืน (รายงานประจำปี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2560)



ภาพที่ 2.1 แผนปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

นอกจากแผนปฏิรูปดังกล่าวข้างต้นในปี 2560 บริษัทฯ ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาว 10 ปี (พ.ศ. 2560 - 2569) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรต่อเนื่องจากแผนปฏิรูประยะที่ 3 ให้ทิศทางการดำเนินธุรกิจมีความต่อเนื่องภายในกรอบและ ทิศทางเดียวกัน ดังนี้ (รายงานประจำปี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 2560)

- ด้านธุรกิจองค์กร (Corporate Business Direction) บริหารธุรกิจและปริมาณการผลิตให้เหมาะสม เพื่อเพิ่มรายได้หลักและรายได้เสริมอย่างยั่งยืนโดยการพัฒนาฝูงบิน และเครือข่ายเส้นทางบินที่มีศักยภาพในการทำกำไรรวมทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่สม่ำเสมอ สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของตลาด และความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ด้านกลุ่มธุรกิจสนับสนุนองค์กร (Corporate Portfolio Direction) สร้างกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ ให้มีความแข็งแกร่ง โดย พัฒนาปรับปรุงศักยภาพทางธุรกิจของกิจการสนับสนุนและธุรกิจอื่นๆ เพื่อให้มีผลกำไรอย่างต่อเนื่องรวมทั้งแสวงหาโอกาสทางธุรกิจและสร้างความร่วมมือและใช้ประโยชน์จากพันธมิตรทางธุรกิจและภาครัฐ

- ด้านทรัพยากรบุคคลและกระบวนการภายใน (Human Resource & Internal Process Direction) พัฒนาและบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล รวมทั้งปรับปรุง กระบวนการทำงานให้กระชับเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนบุคลากร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

- ด้านการเงิน (Financial Direction) บริหารจัดการให้กระแสเงินสด อัตราส่วนทางการเงินและควบคุมต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม ตลอดจน พัฒนาให้มีการบริหารจัดการข้อมูลทางการเงิน การบัญชี อย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร สร้างความเชื่อถือแก่นักลงทุนและผู้ถือหุ้น โดยได้มีการกำหนดแผนกลยุทธ์เพิ่มเติมตามกรอบ ยุทธศาสตร์ดังกล่าว ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

2.1.4 ข้อมูลบุคลากร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีพนักงานทั้งหมด จำนวน 22,370 คน ปฏิบัติงานอยู่ที่กรุงเทพฯ 19,717 คน และ พนักงานกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดหากแบ่งตามหน้าที่ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 6,081 คน (รายงานประจำปี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 2560)

ตารางที่ 2.3 จำนวนพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

	จำนวนพนักงาน (คน)		
	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
จำนวนพนักงานทั้งหมด	22,370	21,998	22,864
แบ่งตามสถานที่ปฏิบัติงาน			
• กรุงเทพฯ	19,717	19,347	19,938
• สถานที่อื่นในประเทศไทย	1,216	1,202	1,436
• ต่างประเทศ	1,437	1,449	1,490
แบ่งตามหน้าที่			
• ลูกเรือบนเที่ยวบิน			
- นักบิน	1,371	1,280	1,321
- พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	6,081	5,725	5,859
• ฝ่ายช่าง	3,682	3,724	3,884
• สายการพาณิชย์	1,674	1,715	1,794
• หน่วยธุรกิจบริการภาคพื้น	7,447	7,430	7,813
• ฝ่ายอื่นๆ	2,115	2,124	2,193

2.1.5 ปัจจัยเสี่ยง

ท่ามกลางความเสี่ยงจากหลายปัจจัยทั้งภายในและภายนอกตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา บริษัทฯ เล็งเห็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีกลไกการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพควบคู่กับการดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวังอย่างสูงเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้ธุรกิจการบินสามารถเดินหน้าต่อไปได้อย่างมั่นคง บริษัทฯ จึงมุ่งให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2546 เพื่อสร้างผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้น

และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงจากการแข่งขันในธุรกิจการบิน ความเสี่ยงจากกรณีสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยไม่ผ่านการตรวจประเมินของ ICAO ความเสี่ยงจากวิกฤติการณ์ภายนอกและภัยธรรมชาติ ความเสี่ยงจากคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร ความเสี่ยงจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ความเสี่ยงจากภัยคุกคามไซเบอร์ ความเสี่ยงจากกฎระเบียบต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการค้าและการดำเนินงานของบริษัทฯ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสิทธิหรือการลงทุนของผู้ถือหุ้น

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมบริการ (Hospitality Industry)

2.3.1 ความหมายของอุตสาหกรรมบริการ (Hospitality Industry)

คำว่า Hospitality Industry นั้น Cambridge Dictionary Website ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

- Hospitality เป็นคำกริยาวิเศษณ์ หมายถึง อย่างมีความโอบอ้อมอารี เป็นคำนาม หมายถึง การให้การต้อนรับด้วยความยินดี
 - Industry เป็นคำนาม หมายถึง อุตสาหกรรม ความอุตสาหะ
 - Hospitality Industry เป็นคำนาม หมายถึง ธุรกิจ เช่น โรงแรม บาร์ หรือร้านอาหาร ที่ให้บริการ อาหาร เครื่องดื่ม ที่พัก
 - ส่วน World Travel and Tourism Council: WTTC ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้
 - Hospitality ในทางธุรกิจ คือ ธุรกิจบริการ หมายถึง การ โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน หรือกิจการธุรกิจทุกอย่างที่มีการบริการลูกค้าเป็นหลักในทุกแขนงอาชีพ
 - Hospitality Industry นั่นก็คือ วงการหรืออุตสาหกรรมอาชีพธุรกิจด้านการบริการ
 - อุตสาหกรรม จากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เป็นคำนาม หมายถึง กิจกรรมที่ใช้ทุนและแรงงานเพื่อผลิตสิ่งของหรือจัดให้มีบริการ เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมท่องเที่ยว
 - บริการ จากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เป็นคำกริยา หมายถึง ปฏิบัติรับใช้, ให้ความสะดวกต่างๆ เป็นคำนาม หมายถึง การปฏิบัติรับใช้, การให้ความสะดวกต่างๆ
- Francis Buttle ได้ให้ความหมายไว้ใน Hotel and food service marketing: A managerial approach ว่า Hospitality Industry เป็นลักษณะของผลลัพธ์ของบริการผลิตภัณฑ์ซึ่งส่วนใหญ่ตอบสนองความต้องการสำหรับที่พักอาหารและเครื่องดื่ม (Buttle, 1986)

พูนเพิ่ม เสรีวิชัยสวัสดิ์ ได้นิยามไว้ใน งานวิจัย การใช้รูปแบบขององค์การเสมือนจริงในอุตสาหกรรมบริการว่า อุตสาหกรรมบริการ (Hospitality Industry) เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีการเติบโตอย่างมากในปัจจุบัน ประกอบด้วยองค์การทางธุรกิจหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็น โรงแรม ร้านอาหาร ท่องเที่ยว สปา ธุรกิจการจัดประชุมและนิทรรศการ โรงพยาบาล และองค์การทางธุรกิจอื่นๆ ที่มุ่งเน้นด้านการบริการต่างๆ ให้แก่ผู้บริโภค โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ อันเกิด ความประทับใจในการให้บริการ ซึ่งได้มาจาก ความรวดเร็วในการให้บริการ ความสะดวกในการเข้าถึงบริการต่างๆ รวมไปถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีเยี่ยม สิ่งเหล่านี้จะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจต่อการให้บริการ และส่งผลให้เกิดการยอมรับในองค์การ และกลับมาใช้บริการอีกในครั้งต่อไป (พูนเพิ่ม เสรีวิชัยสวัสดิ์, 2558)

2.3.3 ประเภทของอุตสาหกรรมบริการ (Hospitality Industry)

องค์การการค้าโลก (WTO) ได้จัดทำเอกสาร MTN.GNS/W/120 ขึ้นเพื่อใช้เป็นพื้นฐานของการเจรจาการค้าบริการ ซึ่งได้จำแนกประเภทของบริการไว้ 12 สาขา โดยอิงจากการจำแนกประเภทของ UN Central Product Classification (CPC) บริการทั้ง 12 สาขา ดังกล่าว ได้แก่ (คลังข้อมูลทางการค้าของไทย (Thailand NTR), การจำแนกสาขาบริการ 12 สาขาของ WTO)

- บริการด้านธุรกิจ (Business Services) เช่น บริการวิชาชีพ คอมพิวเตอร์ โฆษณา ค้านคว้าวิจัย และอื่นๆ
- บริการด้านสื่อสารคมนาคม (Communication Services) เช่น บริการไปรษณีย์ พستคุณภัณฑ์ โทรคมนาคม โสตทัศน
- บริการด้านการก่อสร้างและวิศวกรรมที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง (Construction and Related Engineering Services) เช่น บริการงานก่อสร้างด้านอาคารและการติดตั้ง
- บริการด้านการจัดจำหน่าย (Distribution Services) เช่น บริการค้าส่งค้าปลีก ตัวแทนจำหน่าย ธุรกิจแฟรนไชส์
- บริการด้านการศึกษา (Education Services) เช่น การศึกษาระดับอนุบาลประถม อาชีววะ มัธยม จนถึงมหาวิทยาลัย การศึกษาผู้ใหญ่ รวมทั้งหลักสูตรระยะสั้น
- บริการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Services) เช่น บริการกำจัดมลภาวะประเภทต่างๆ รวมทั้งด้านสุขาภิบาล
- บริการด้านการเงิน (Financial Services) เช่น บริการด้านประกันภัย การธนาคาร ธุรกิจหลักทรัพย์ และการเงินอื่นๆ

- บริการที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและบริการทางสังคม (Health Related and Social Services) เช่น โรงพยาบาล สถานพักฟื้น ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพของมนุษย์
- บริการด้านการท่องเที่ยวและการเดินทางที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว (Tourism and Travel Related Services) เช่น โรงแรม ภัตตาคาร บริษัทตัวแทนท่องเที่ยวและมัคคุเทศก์
- บริการด้านนันทนาการ วัฒนธรรมและการกีฬา (Recreational, Cultural and Sporting Services) เช่น ธุรกิจบันเทิง ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์
- บริการด้านการขนส่ง (Transport Services) เช่น การขนส่งทางบก เรือ อากาศ ทางท่อ
- บริการด้านอื่น ๆ (Other Services not Included Elsewhere) ที่ไม่จัดอยู่ในบริการ 11 ประเภท ข้างต้น

2.3.3 บทบาทของอุตสาหกรรมบริการ (Hospitality Industry) ในประเทศไทย

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) ซึ่งเป็นแผนหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 นั้น มีประเด็นการพัฒนาหลักที่สำคัญเกี่ยวกับอุตสาหกรรมบริการ ถึง 2 ประเด็นคือ (สรุปสาระสำคัญ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560–2564. ประเด็นการพัฒนาหลักที่สำคัญ)

- การเพิ่มศักยภาพฐานการผลิตและบริการเดิมที่มีศักยภาพในปัจจุบันให้ ต่อยอดไปสู่ฐานการผลิตและบริการที่ใช้เทคโนโลยีที่เข้มข้นและมีนวัตกรรมมากขึ้น ควบคู่กับการ วางรากฐานเพื่อสร้างและพัฒนาภาคการผลิตและบริการสำหรับอนาคต ทั้งในด้านการเตรียมศักยภาพคน และโครงสร้างพื้นฐาน ตลอดจนสร้างกลไกและเครือข่ายความร่วมมือของธุรกิจในลักษณะคลัสเตอร์ (Cluster)
- การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวที่มีศักยภาพให้เติบโตและสนับสนุนภาคการผลิต เน้นการปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความสมดุลและยั่งยืนในการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่คำนึงถึงขีดความสามารถในการรองรับของระบบ นิเวศ และศักยภาพของพื้นที่ รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มในอุตสาหกรรมกีฬาให้ครอบคลุมทุกมิติและครบวงจร ทั้งการผลิตและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งเชื่อมโยงกับนโยบายส่งเสริมการลงทุนระยะ 7 ปี (พ.ศ. 2558-2564) ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (บีโอไอ) ได้เน้นถึงการส่งเสริมการลงทุนในภาคบริการไว้ดังนี้ “ส่งเสริมการลงทุนที่มีคุณค่า ทั้งในประเทศและการลงทุนของไทยในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มความสามารถ

ในการแข่งขัน ก้าวพ้นการเป็นประเทศที่มีรายได้ระดับปานกลาง (Middle Income Trap) และเติบโตอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ส่งเสริมการลงทุนเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการสร้างสรรค์นวัตกรรม การสร้างมูลค่าเพิ่มของภาคเกษตร ภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ และการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอดจนส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม และการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, ประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนที่ 2/2557)

องค์กรระหว่างประเทศ The World Bank ได้จัดทำรายงานตามติดเศรษฐกิจไทย (ธันวาคม 2559) ว่า ภาคบริการสามารถเป็นปัจจัยใหม่ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่จะช่วยให้ประเทศไทยก้าวสู่การเป็นประเทศรายได้สูงและสร้างตำแหน่งงานใหม่ โดยให้ข้อมูลว่าภาคบริการมีการจ้างงานสูงถึงร้อยละ 40 ของจำนวนแรงงานทั้งหมดและสร้างมูลค่าถึงร้อยละ 50 ของ GDP เมื่อเทียบกับภาคการผลิตที่มีสัดส่วนการจ้างงานเพียงร้อยละ 15 และสร้างมูลค่าร้อยละ 35 ของ GDP และประเทศไทยยังมีศักยภาพ ที่จะเสริมสร้างความเข้มแข็ง เพิ่มผลิตภาพและนวัตกรรมในภาคบริการได้ หากได้รับการสนับสนุนทางกฎระเบียบข้อบังคับที่สร้างบรรยากาศในการประกอบธุรกิจ ส่งเสริมการแข่งขัน และการร่วมมือทางการค้าที่มากยิ่งขึ้นผ่านการดำเนินการตามข้อตกลงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน รวมถึงข้อตกลงด้านการค้าเสรีอื่นๆ (The World Bank, รายงานตามติดเศรษฐกิจไทย, 2559)

และยังมีงานวิจัยที่ยืนยันถึงบทบาทที่สำคัญของภาคบริการต่อการพัฒนาประเทศ เช่น งานวิจัยเรื่องการนำระบบต้นทุนฐานกิจกรรมมาใช้ในอุตสาหกรรมบริการ ระบุว่า อุตสาหกรรมการบริการเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักที่เข้ามาให้บริการลูกค้าในฐานะที่เชื่อมต่อกับอุตสาหกรรมอื่นๆ และในฐานะที่เป็นกิจการสร้างงานบริการขึ้นเอง จึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทย อุตสาหกรรมการบริการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ โดยการสร้างสรรค์งานบริการใหม่ๆ เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (จิรวรรณ ปลั่งพงษ์พันธ์, 2561)

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)

เป้าหมายแรกของการทำธุรกิจในรูปแบบเดิม คือการทำกำไรจากธุรกิจให้ได้สูงสุดเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันหลังจากผ่านวิกฤติต่างๆ ทั้งระดับโลกและระดับภูมิภาคมาหลายครั้ง องค์กร จำนวนมากตระหนักได้ว่า การที่ธุรกิจจะดำเนินต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ถูกต้องให้ความสำคัญเพิ่มเติมนอกเหนือจากความสามารถในการทำกำไรแต่เพียงอย่างเดียว จากการค้นคว้าพบว่ามีแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำและองค์กรที่ยั่งยืนดังนี้

2.4.1 แนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Leadership Practices)

เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงชี้ถึงแนวทางการดำเนินชีวิตของประชาชนในทุกระดับ ไม่ว่าจะในระดับครอบครัว ชุมชน หรือ รัฐ เพื่อดำรงชีวิต ปฏิบัติงาน หรือบริหารประเทศให้ดำเนินในทางสายกลาง มีความพอประมาณ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ความไม่ประมาท เป็นการพัฒนาที่สมดุล ยั่งยืน พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อม ความรู้และเทคโนโลยี และสร้างระบบภูมิคุ้มกัน สามารถพึ่งพาตนเองในระดับ ต่างๆ อย่างเป็นขั้นตอน ลดความเสี่ยงจากปัจจัยต่างๆ ทั้งทางธรรมชาติ โดยอาศัยความเพียร ความอดทน สติและปัญญา ช่วยเหลือเกื้อกูล และความสามัคคี ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับหลักวิชาการ มีการพิจารณาวางแผนขั้นตอนอย่างรอบคอบ โดยตระหนักในความซื่อสัตย์สุจริต และความเพียรใน การดำเนินชีวิต (จีระ หงส์ลดารมภ์ และคณะ, 2558)

ได้มีการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ เช่น โครงการศึกษา พัฒนาแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่ได้ศึกษาและ กำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน 10 ประการ ดังนี้ (สุขสรรค์ กันตะบุตร, 2555)

- มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไร ใน ระยะสั้นแต่คิดถึงผลกระทบระยะยาว
- ให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงจัง และพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงการปลด พนักงานออกแม้ในยามทุกข์ยากทางเศรษฐกิจ เพราะพนักงานคือสินทรัพย์ที่พัฒนาได้ขององค์กร
- จริงใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด รวมถึงประชากรและสังคม ในอนาคต
- ให้ความสำคัญต่อการพัฒนา นวัตกรรม ทว่าทั้งองค์กรไม่ใช่เฉพาะในผลิตภัณฑ์ หรือ การให้บริการอย่างเดียว
 - ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 - ใช้และ/หรือ พัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพแต่ราคาไม่สูง โดยเฉพาะเทคโนโลยี แบบไทยๆ หรือพื้นบ้าน
- ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไปเมื่อพร้อมทุกด้านเท่านั้น ไม่ได้ขยายอย่างรวดเร็ว เพียงเพราะมีความต้องการสำหรับสินค้าหรือบริการในตลาดสูง
- ลดความเสี่ยงโดยมีการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและการลงทุนที่หลากหลายโดย อยู่บนพื้นฐานของความรู้จริง

- แบ่งปันรวมถึงแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีกับคู่แข่ง เพื่อพัฒนาตลาด แลผลประโยชน์ที่ตกแก่ผู้บริโภคและสังคม
- สร้างนวัตกรรมแห่งองค์กรที่มีจริยธรรม ความอดทน และความขยันหมั่นเพียรเป็นค่านิยมพื้นฐาน

2.4.2 ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Leadership Sustainability)

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เป็นแนวความคิดที่วิ่งคู่ขนานไปกับการรักษาสภาพแวดล้อมให้คงทนถาวร ซึ่งช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรให้เข้ารูปเข้ารอยและปรับให้ทุกการกระทำขององค์กรนั้น ไปส่งเสริมชื่อเสียงที่มีต่อสังคม ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เริ่มต้นจากการตระหนักรู้ว่า ผลกระทบจากการกระทำของผู้นำที่มีต่อผู้อื่นอย่างไร ไม่ใช่การรับรู้เพียงแค่นตนเองหรือลูกทีมของตน ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจึงต้องแสดงออกทั้งในรูปของความรับผิดชอบส่วนตัวและพฤติกรรมที่ผู้อื่นมองเห็น

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของ Dave Ulrich จากหนังสือ Leadership Sustainability

- Simplicity (ความเรียบง่าย) เน้นการกระทำที่สำคัญเพียงบางอย่างที่สร้างผลกระทบได้มากที่สุด
- Time (เวลา) จัดสรรเวลาเพื่อให้ปฏิทินการทำงานสอดคล้องกับความตั้งใจ
- Accountability (ความเชื่อถือ) รับผิดชอบในสิ่งที่สัญญาว่าจะทำ
- Resources (ทรัพยากร) ใช้ภาวะผู้นำสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและให้คำปรึกษาและแนะนำอย่างต่อเนื่อง
- Tracking (การติดตาม) พัฒนาเกณฑ์การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ
- Melioration (ทำให้ดีขึ้น) เรียนรู้จากข้อผิดพลาดและแสดงถึงการไม่ยอมแพ้
- Emotion (อารมณ์) นำค่านิยมส่วนตัวมาสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง

2.4.3 แนวคิด Sustainability Sweet Spot

Andrew Savitz ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาองค์กรด้านความยั่งยืน ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ส่งเสริมให้องค์กรพัฒนากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนที่เหมาะสมกับองค์กร โดยพิจารณาจากพื้นที่ที่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสิ่งที่บริษัทให้ความสนใจ (ซึ่งเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้เสียทางการเงิน) กับสิ่งที่คนภายนอกสนใจ (ผู้ที่ไม่ได้มีส่วนได้เสียทางการเงินกับองค์กร) พื้นที่นี้เรียกว่า “จุดที่ดีที่สุดของความยั่งยืน” (Sustainability Sweet Spot) องค์กรที่สามารถกำหนดจุดที่ดีที่สุด (Sweet Spot) ได้ชัดเจน จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานบนพื้นฐานของไตรกำไรสุทธิ (Triple Bottom Line) ซึ่งจะดำเนินการในรูปแบบใดก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสมและสถานการณ์ขององค์กรนั้นๆ จากการวิเคราะห์

โอกาสและความเสี่ยงด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมแล้วนำมาปรับให้เข้ากับหนทางหลักสู่ความสำเร็จของบริษัท จุดที่ดีที่สุดบางจุด (Sweet Spot) อาจสร้างรายได้ผ่านการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ หรือการขยายตลาด บางจุดอาจช่วยลดต้นทุนหรือลดความเสี่ยง ในขณะที่เดียวกัน การดำเนินงานภายใต้ความยั่งยืนจะช่วยทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจ ความตื่นตัว และมีความรับผิดชอบในการทำงานสูงขึ้น สร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้แข็งแกร่งมากขึ้น (Savitz & Weber, 2013)

Savitz ได้ให้ความเห็นว่า หากองค์กรฟังเรื่องความยั่งยืนเข้าไปในคุณค่าหลักในการดำเนินงานแล้ว องค์กรจะได้รับผลประโยชน์จากการทำธุรกิจในระยะยาวเหนือคู่แข่ง เพราะบุคลากรภายในถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ การบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์กรจึงเป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์ ความเชื่อ วัฒนธรรมองค์กร อันส่งผลเชิงลึกต่อการกระทำ ความคิด ของผู้นำองค์กรและพนักงาน ซึ่งกลยุทธ์องค์กรและพฤติกรรมพนักงานนั้น ถูกเชื่อมโยงกันด้วยหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้ทำหน้าที่ขับเคลื่อนคนในองค์กร (People Movers) ผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.4.4 แนวคิด Honeybee Leadership

Avery และ Bergsteiner ได้อธิบายถึงแนวคิดของทฤษฎีการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ที่ได้ทำการวิจัยและเขียนไว้ในหนังสือ Honeybees & locusts: The business case for sustainable leadership (2010) ว่าเป็นการเปรียบเทียบโดยใช้สัตว์สองชนิดที่มีวิถีการดำเนินชีวิตแตกต่างกันระหว่างผึ้งและตั๊กแตนมาอธิบายปรัชญาในการดำเนินธุรกิจสองแนวทาง

การดำเนินธุรกิจแนวทางแบบ “ตั๊กแตน” (Locust Leadership) เป็นการทำธุรกิจที่คำนึงถึงเป้าหมายเพียงสิ่งเดียวคือ การมุ่งทำกำไรสูงสุดและสร้างผลตอบแทนที่ดีที่สุดให้กับผู้ถือหุ้น เป็นสำคัญ นโยบายและการดำเนินการจะมุ่งสร้างผลกำไรและผลประโยชน์ตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นเท่านั้น ยึดเอาผลประโยชน์บริษัทเป็นหลัก ไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางสังคม เปรียบเสมือนการใช้ชีวิตของตั๊กแตน ที่จะเข้าไปแสวงหาประโยชน์จากแหล่งอาหาร โดยจะมุ่งกัดกินทรัพยากรทุกอย่างจนหมดสิ้น เมื่อทรัพยากรหมดไม่มีเหลือตั๊กแตนก็จะเริ่มกัดกินพวกเดียวกันเอง เป็นภาพสะท้อนของการดำเนินธุรกิจแบบระยะสั้น และไม่ยั่งยืน

ส่วนการดำเนินธุรกิจแบบ “ผึ้ง” (Honeybee Leadership) คือการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผู้ที่มีส่วนร่วม ส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรธุรกิจจำนวนมาก ตั้งแต่ สังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า พนักงาน หรือแม้แต่ประชากรในอนาคต องค์กรเหล่านี้เมื่อไปตั้งอยู่ที่ใด มักจะเป็นที่รักของชุมชน มักจะมีกิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคมและเพิ่มมูลค่าให้กับชุมชนที่อยู่รอบข้าง ให้มีความมั่นคงและมีความสุข ซึ่ง

คล้ายคลึงกับการใช้ชีวิตของสิ่งที่ไม่ว่าจะไปทำรังอยู่ที่ใดก็จะสร้างสมดุลและเพิ่มคุณค่าให้กับสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัว ซึ่งเป็นภาพสะท้อนถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจระยะยาว อย่างยั่งยืน

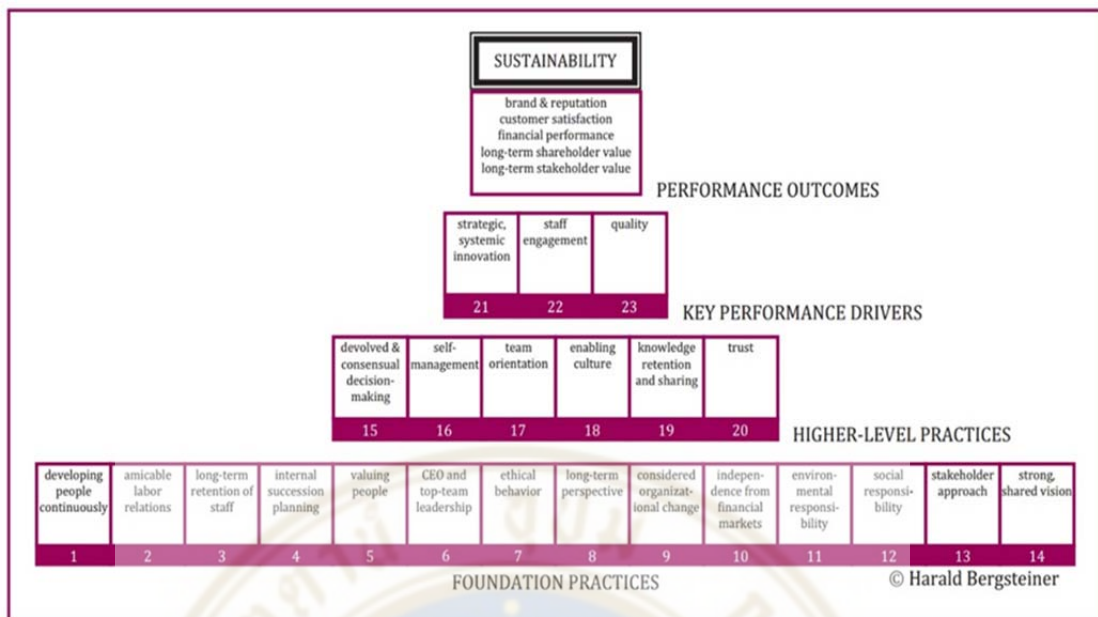
จากงานวิจัยของ Avery และ Bergsteiner (2010, 2011, 2012, 2013) Kantabutra (2011, 2012, 2013, 2014, 2017) Suriyankietkaew (2014, 2016) แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่ใช้แนวทางการดำเนินธุรกิจแบบผืนนั้น มีศักยภาพที่จะสร้างผลตอบแทนในระยะยาวที่สูงกว่าแก่ผู้ถือหุ้น และเป็นแนวทางที่ทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน และส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่เติบโตและเป็นผู้นำอยู่ในธุรกิจและอุตสาหกรรมของตนเอง และสามารถก้าวข้ามผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมไปได้ด้วยดีมาแล้วนับครั้งไม่ถ้วน นอกจากนี้บริษัทในวิถีแบบผืนยังเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในเรื่องของภาพลักษณ์องค์กร แปรนัยขององค์กร ได้รับการยอมรับจากลูกค้า และพนักงานขององค์กรจะมีความพึงพอใจและมีความภักดีต่อองค์กรที่สูงกว่าบริษัทที่มีแนวทางการบริหารแบบตึกแดน

จากการค้นคว้าและศึกษาแต่ละแนวคิดเปรียบเทียบกัน พบว่า แนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee Leadership มีการกำหนดปัจจัยที่จะนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนที่ชัดเจน 23 ปัจจัย และมีการกำหนดผลการดำเนินการ 5 ประการ ที่สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จขององค์กรอย่างเจาะจง ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิด Honeybee Leadership เพื่อนำมาเป็นกรอบโครงสร้างการวิจัยเพื่อศึกษาในงานวิจัยชิ้นนี้

2.5 แนวคิด Honeybee Leadership

2.5.1 ปัจจัยที่จะนำไปสู่ ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership)

แนวทางในการปรับองค์กรเข้าสู่รูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบ Honeybee มีการดำเนินการใน 3 ระดับ 23 ปัจจัยดังนี้ เพื่อนำไปสู่ ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Avery & Bergsteiner, 2010)



ภาพที่ 2.2 พีระมิต 23 ขั้นตอนสู่องค์กรที่ยั่งยืน

- ระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices)
 1. Developing people: การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
 2. Labor relations: การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างแรงงาน
 3. Retention staff: การเก็บรักษาพนักงานในระยะยาว
 4. Succession planning: การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งภายในขององค์กร
 5. Valuing staff: การให้คุณค่าและความสำคัญกับบุคลากร
 6. CEO and top-team: การร่วมมือของผู้บริหารและทีม
 7. Ethical behavior: การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลที่สูงในองค์กร
 8. Long term perspective: การคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
 9. Organization change: การวางแผนให้การเปลี่ยนแปลงค่อยเป็นค่อยไป
 10. Financial markets orientation: การมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด
 11. Responsibility for environmental: การให้ความสำคัญ รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
 12. Social responsibility: การให้ความสำคัญ รับผิดชอบต่อสังคม
 13. Stakeholder consideration: การตระหนักถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 14. Vision's role in the business: การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แข็งแกร่งและมุ่งมั่นในการผลักดัน

ธุรกิจ

- ระดับการดำเนินการขั้นสูงขึ้นไป (Higher - Level Practices)
 15. Decision- making: การตัดสินใจร่วมกัน ฟังความคิดเห็น
 16. Self- management: การสามารถบริหารจัดการหน่วยงานของตนได้
 17. Team orientation: การมีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม
 18. Culture: การมีวัฒนธรรมองค์กร
 19. Knowledge sharing and retention: การรักษา แลกเปลี่ยน และเผยแพร่องค์ความรู้
 20. Trust: การเชื่อใจ มีความไว้วางใจต่อกัน
- ระดับขับเคลื่อนองค์กร (Key Performance Drivers)
 21. Innovation: เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรทุกระดับ
 22. Staff Engagement: พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร
 23. Quality: คุณภาพของสินค้าและบริการสูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า

2.5.2 ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)

จากการดำเนินการใน 3 ขั้นตอน 23 ปัจจัย จะนำไปสู่ความยั่งยืน (Sustainability) โดยวัดระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) ได้ดังนี้

- Brand and reputation: แปรนด์และชื่อเสียงขององค์กร
- Customer satisfaction: ความพึงพอใจของลูกค้า
- Financial performance: ผลประกอบการ
- Long-term shareholder value: คุณค่าในระยะยาวของผู้ถือหุ้น
- Long-term stakeholder value: คุณค่าในระยะยาวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)

2.6.1 ความหมายของผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)

คำว่า Performance นั้น Cambridge Dictionary Website ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Performance เป็นคำกริยา หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่

Performance เป็นคำนาม หมายถึง การกระทำ ผลงาน

คำว่า Outcome นั้น Cambridge Dictionary Website ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Outcome เป็นคำนาม หมายถึง ผล

ผล จากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เป็นคำนาม หมายถึง สิ่งที่เกิดจากการกระทำ ประโยชน์ที่ได้รับ จำนวนที่ได้จากการคำนวณ

ผลลัพธ์ จากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เป็นคำนาม หมายถึง จำนวนที่ได้จากการคำนวณ

ผลการดำเนินการ (Performance) หมายถึง ผลการดำเนินการ หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากกระบวนการ ผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน (การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award :PMQA) โดย ก.พ.ร.)

ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิต และผลกระทบที่มีต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และสิ่งแวดล้อม จากการใช้ประโยชน์จากการจัดทำผลผลิตขึ้นมา หรือ คือ การตอบคำถามที่ว่าทำไมจึงมีการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลผลิตนั้น (ศิรินนท์ กิตติสุขสถิต, 2559)

หมายถึงผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากผลผลิตของการดำเนินโครงการในเชิงบวกและเชิงลบ (ศิริวรรณ ศิริบุญ, 2553) พร้อมทั้งประเด็นที่ใช้ในการทบทวนผลลัพธ์

- เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่
- เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้าไว้อย่างไร
- มีประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร
- มีส่วนสนับสนุนความสำเร็จของเป้าหมายในระดับสูงขึ้นไปอย่างไร เพียงใด
- เปรียบเทียบกับทางเลือกอื่น ๆ
- ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย
- การป้องกันแก้ไขปัญหา ผลลัพธ์ในเชิงลบที่เกิดขึ้น ความยั่งยืน/ ความรุนแรงของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

2.6.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) ที่สัมพันธ์กับองค์กรที่ยั่งยืน (Sustainable Organization)

2.6.2.1 ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organization Performance)

แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organization Performance – OP) ของ Kaplan and Norton (1996) ดร. โสภณ ภูเก้าล้วน ได้อธิบายไว้ในบทความด้านการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ วันที่ 13 มีนาคม 2014 ว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์กร แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ มูลค่าเพิ่มด้านเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added – EVA) กับมูลค่าเพิ่มด้านการตลาด (Marketing Value Added – MVA) ซึ่งผลประกอบการทั้ง 2 ด้าน ดังกล่าว สามารถวัดได้โดย 4 องค์ประกอบ คือ

- **ผลิตภาพขององค์กร (Organizational Productivity)** หมายถึงความสามารถในการสร้างผลผลิต/ บริการที่มีคุณภาพมาตรฐานในเวลาที่กำหนด และด้วยต้นทุนที่ประหยัดเพียงพอที่จะแข่งขันในราคาตลาดได้อย่างสม่ำเสมอและยั่งยืน ซึ่งนอกจากจะสร้างความเป็นต่อทางเศรษฐกิจแล้ว ยังจะสามารถสร้างภาพลักษณ์และการยอมรับของตลาดได้อย่างถาวรอีกด้วย

- **ประสิทธิผลขององค์กร (Organization Effectiveness)** หมายถึงประสิทธิภาพของกระบวนการและเทคโนโลยีที่ใช้ที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อการดำเนินงาน โดยมีส่วนร่วมในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็น การผลิต/ การบริการ การควบคุม/ การประกันคุณภาพ การจัดเก็บและกระจายสินค้า การติดตามทวนสอบ และการปรับปรุงแก้ไขปัญหา ตลอดจนการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- **การจัดลำดับเทียบชั้น (Industrial Ranking)** เป็นการจัดลำดับตำแหน่งทางการตลาด (Benchmarking) ของผู้บริโภคร่วม เปรียบเทียบกับสินค้าประเภทเดียวกัน/ กลุ่มเดียวกันในทุกระดับรวมกัน ตั้งแต่คุณภาพ ปริมาณ ลักษณะทางกายภาพ ทั้บห่อ ขนาด และช่องทางการจัดจำหน่าย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับช่วงเวลาและพฤติกรรมของผู้บริโภคด้วย โดยจะสังเกตได้ว่าผลิตภัณฑ์และสินค้าใดที่มีคุณสมบัติทั้งด้านคุณภาพ และประสิทธิผลสูง แม้ความนิยมในช่วงของเวลาจะตกลงไปบ้าง แต่ในระยะยาวก็ยังคงครองตำแหน่ง/ ลำดับ ความนิยมอยู่ในระดับต้นๆ ได้

- **ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย (Target Group Satisfaction)** ซึ่งจะทำให้ธุรกิจสามารถรักษาค่าความสมดุลอยู่ได้นาน เนื่องจากความพึงพอใจของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย จะทำให้ผลประกอบการด้านการเงิน (Financial Performance) เป็นที่น่าพึงพอใจ ซึ่งถ้าหากองค์กรรักษาผลประกอบการของมิตินี้เอาไว้ให้ได้นานๆ พร้อมๆ กับเร่งพัฒนากระบวนการภายใน (Internal Process) ทั้งระบบ ไปพร้อมกันก็จะทำให้ทั้งองค์กรเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาทั้งทางด้านสมรรถนะของบุคลากรและสมรรถนะขององค์กรโดยรวมด้วย

ทั้งนี้ Kaplan and Norton (1996, p. 129) ยืนยันว่าหากองค์กรได้ดำเนินการอย่างจริงจังทั้งในด้านการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร และการพัฒนาบรรยากาศที่ดีในการทำงานไปพร้อมๆ กันกับการพัฒนาโครงการ โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี องค์กรจะสามารถทำให้มิติทั้ง 4 ของผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น ได้อย่างยั่งยืน เพราะการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทำให้ผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากรสูงขึ้น ส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน และขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้นของตนเอง หากองค์กรได้เตรียมมาตรการทางค่าตอบแทนและการพัฒนา

บรรยากาศที่ผาสุกในการทำงานไปพร้อมๆ กันด้วยแล้ว องค์กรจะสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพดังกล่าวเอาไว้ได้ และมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มาก

2.6.2.2 องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)

จากรายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กันยายน 2549 นั้น ได้กล่าวถึงองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงไว้ดังนี้ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างมีความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ปัจจุบันหน่วยงานเอกชนหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยได้ประกาศออกมาอย่างชัดเจนว่า ต้องการที่จะเป็นองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Moving Forward to High Performance Organization) โดยทางปตท. ได้นิยามองค์กรแห่งความเป็นเลิศไว้ดังนี้

“องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจ และผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า”

2.6.2.3 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM)

ชเนศ ขำเกิด (วารสารเทคโนโลยี(สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น) 29 (165) ต.ค-พ.ย.45 หน้า 156-158) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

$$\text{ผลสัมฤทธิ์ (Results)} = \text{ผลผลิต (Output)} + \text{ผลลัพธ์ (Outcomes)}$$

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งานบริการหรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ผู้รับบริการ

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นติดตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผู้รับบริการ ตัวอย่างเช่น การที่ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้นเป็นผลลัพธ์ของการจัดสรรน้ำของโครงการชลประทาน

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศทั้งสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และประเทศในแถบเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ และฮ่องกง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้นซึ่งเทียบเคียงได้กับภาคเอกชนที่ประเมินผลงานจากกำไรของบริษัท

2.6.2.4 องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)

จากรายงานผลการศึกษารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กันยายน 2549) ได้กล่าวถึงองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงไว้ดังนี้ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างมีความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ปัจจุบันหน่วยงานเอกชนหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยได้ประกาศออกมาอย่างชัดเจนว่า ต้องการที่จะเป็นองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Moving Forward to High Performance Organization) โดยทางปตท.ได้นิยามองค์กรแห่งความเป็นเลิศไว้ดังนี้

“องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจ และผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า”

2.7 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

2.7.1 ความหมายของความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

จากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายคำว่า ความพึงพอใจ (Satisfaction) ไว้ดังนี้

พอ เป็นคำวิเศษ หมายถึง เท่าที่ต้องการ, ควรแก่ความต้องการ

พอใจ เป็นคำกริยา หมายถึง สมใจ ชอบใจ

พึงใจ เป็นคำวิเศษ หมายถึง พอใจ ชอบใจ

โดยมีนักวิจัย อีกหลายท่าน ได้กล่าวถึงความพึงพอใจว่า คือ ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร มีผลต่อการทำงานด้วยความเต็มใจและวิधिปฏิบัติต่อลูกค้า (Kumar & Pansari, 2015) และความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยด้านความพึงพอใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (พีชณัฐ เรื่องฉาย, และคณะ, 2561)

2.7.2 แนวคิดเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์กร (Company Performance)

จากงานวิจัยและหนังสือ Honeybees & Locusts the business case for sustainable leadership ของ Gayle C. Avery และ Harald Bergsteiner (2010) ได้ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจของพนักงานมีส่วนทำให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนของบริษัท (Avery & Bergsteiner, 2010)

ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร (Koys, 2001)

ความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า, ผลกำไร, อัตราการลาออก และการเกิดอุบัติเหตุ ทั้งนี้ยังพบความสัมพันธ์ที่ชัดเจนว่าหากมีการปรับปรุงแนวทางการบริหารเพิ่มความพึงพอใจพนักงาน จะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีทางธุรกิจรวมถึงเพิ่มผลกำไร (Harter et al, 2002)

จากการทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพนักงานและผลตอบแทนของหุ้นในระยะยาว โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจาก “100 บริษัท ที่น่าทำงานที่สุดในอเมริกา” ซึ่งบริษัทเหล่านี้เป็นบริษัทที่มีผลประกอบการดี และมีมาตรฐานเหนือกว่าบริษัทอื่นในประเภทอุตสาหกรรมเดียวกัน ค้นพบว่า ความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (Edmans, 2011)

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร มีผลต่อการทำงานด้วยความเต็มใจและวิธีปฏิบัติต่อลูกค้า (Kumar & Pansari, 2015)

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมากที่สุด และพบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยด้านความพึงพอใจ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) (พีชณัฐ เรืองฉาย, 2561)

จากการศึกษาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของสายการบิน Southwest Airlines โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ พบว่าบทบาทที่ Southwest Airlines มุ่งมั่นตอบสนองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอันดับแรกคือ สร้างความพึงพอใจให้พนักงาน (Hallowell, 1996)

พนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในความสำเร็จและความล้มเหลว โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งเป็นธุรกิจด้านการบริการ ดังนั้นแรงจูงใจของพนักงานที่จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การให้บริการที่ดี จึงมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก จากการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน การจ่ายเงินและผลประโยชน์ ระบบการจัดการ และวิสัยทัศน์ขององค์กร มีผลกระทบของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และมีอิทธิพลอย่างมากในทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Ahmad & Jhandir, 2012)

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Sustainable Leadership (SL) Practices	Industry	Research Support	Finding and Implication	Sustainable Performance Outcomes	Employee Satisfaction
Developing people	Airline	Sinsongsuk (2015)	เมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาพวกเขาจะผูกพันและมีเป้าหมายเดียวกับองค์กร การปฏิบัติงานของพวกเขาจะส่งผลถึงชื่อเสียงการรับรู้ของแบรนด์ เมื่อลูกค้าได้รับการบริการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานองค์กร ลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจ ผู้ถือหุ้นจะพอใจกับผลการดำเนินงานในระยะยาว องค์กรจะมีชื่อเสียงที่ดี นำเชื่อถือ นำลงทุน สร้างมูลค่าให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนในระยะยาว	Significant	
	Airline	Yeh (2014)	การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจและการให้ความร่วมมือของพนักงาน		Significant
	Restaurant	Asawakul (2015)	การฝึกอบรมทำให้ผลการดำเนินงานทางการเงินดี เนื่องจากร้านอาหารต้องการความรู้ในงานและความรู้ด้านการบริการที่ดีเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีให้แก่ลูกค้า และประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างและอบรมพนักงานใหม่ ซึ่งสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว	Significant	
	Hotel	Ashton (2018)	ความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการได้รับการฝึกอบรม		Significant
	Hotel	Kuo (2009)	การฝึกอบรม การให้คำแนะนำในการพัฒนา มีผลกับทัศนคติในการให้บริการของพนักงานโรงแรม ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า	Significant	

ตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

Sustainable Leadership (SL) Practices	Industry	Research Support	Finding and Implication		Sustainable Performance Outcomes	Employee Satisfaction
Labor Relations	Non-Hospitality	Tan, et al. (2016)	พนักงานต้องได้รับการฝึกฝนทั้งทักษะในการทำงานและด้านพฤติกรรม การฝึกอบรมดังกล่าวสามารถเพิ่มความสามารถของพนักงานในการจัดการกับความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าและการร้องเรียน สามารถส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพ	Significant		
	Hospitality	Sinsongsuk (2015)	ความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานและผู้บริหาร สามารถเพิ่มผลการดำเนินงานทางการเงิน ส่งผลต่อการรู้ทางการเงินในแง่บวกแก่ผู้ถือหุ้น ในระยะยาว ผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีสะท้อนไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกราย	Significant		
Retaining Staff	Hotel	Isarakankul (2015)	พนักงานสัมพันธ์ของพนักงานเดิมมากขึ้นเท่าไร ผลการดำเนินงานขององค์กรก็จะดีขึ้นไปด้วย ความสัมพันธ์ที่ดีนำไปสู่ความสบายใจความไวต่อข้อเท็จจริงกันและกัน	Significant		
	Service Sector Org.	Alfes, et al. (2013)	การที่พนักงานมีพฤติกรรมเชิงบวก เป็นผลมาจาก พนักงานผูกพันกับองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาตามสายงานเป็นไปด้วยดี		Significant	
	Bank	Tan, et al. (2016)	พนักงานที่รู้สึกว่าคุณค่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากธนาคาร จะปฏิบัติต่อลูกค้าของพวกเขาให้ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน	Significant	Significant	
	Public sector	Mostafa, et al. (2014)	High performance HR practices (HPHRP) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	Significant		
	Manufacturing	Longoni, et al (2014)	การมีส่วนร่วมของพนักงานและสิ่งจูงใจ มีผลกระทบเชิงบวกโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กร	Significant		

ตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

Sustainable Leadership (SL) Practices	Industry	Research Support	Finding and Implication	Sustainable Performance Outcomes	Employee Satisfaction
Succession planning	Airline	Karatepe, & Vatankehah, (2015)	โอกาสในการเติบโตในสายงานเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง	Significant	
	Hotel	Isarakankul (2015)	ในธุรกิจโรงแรมมักจะส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน จะคัดเลือกจากภายนอกเฉพาะตำแหน่งสำคัญๆ เท่านั้น ทำให้พนักงานมีกำลังใจและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทำให้ผลการปฏิบัติงานทุกด้านดีไปด้วย	Significant	
	Restaurant	Asawakul (2015)	การมีแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การคัดเลือกตำแหน่งสำคัญจากคนภายใน ทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน สร้างบรรยากาศการบริการที่ดี ลูกค้ำจะเกิดความพึงพอใจ ส่งผลให้ผลประกอบการเติบโตไปด้วย	Significant	Significant
Valuing Staff	Airline	Sinsongsuk (2015)	หากบริษัทให้ความสำคัญกับสวัสดิการของพนักงานมากขึ้น เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองทางกายภาพดีขึ้น จะส่งผลถึงทัศนคติในการทำงาน ลูกค้ำจะได้ประโยชน์ การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าส่งผลต่อการดำเนินการทางการเงินและผู้ถือหุ้นในระยะยาว ผลการดำเนินการขององค์กรจะแข็งแกร่ง สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	Significant	Significant
	Hotel	Isarakankul (2015)	หากองค์กรเอาใจใส่ต่อสวัสดิการเท่าไร ผลการดำเนินการจะดีขึ้นไปด้วย		Significant
	Hotel	Ashton, A. S. (2018)	คุณภาพชีวิตการทำงาน การมีผู้บังคับบัญชาที่ดี มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน		Significant

ตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

Sustainable Leadership (SL) Practices	Industry	Research Support	Finding and Implication	Sustainable Performance Outcomes	Employee Satisfaction
CEO and Top Team	Airline	Kurian, & Muzumdar (2017)	ควรส่งเสริม Servant Leadership ในสายการบิน เนื่องจากพนักงานต้องการผู้บริหารที่เห็นอกเห็นใจ อันจะนำไปสู่ ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า และ ผลกำไรที่สูงขึ้นสำหรับ อุตสาหกรรมการสายการบิน	Significant	Significant
	Hotel	Isarakankul (2015)	ในธุรกิจโรงแรมมีการจัดประชุม สัมมนา ทริปของบริษัทให้พนักงานเรื่อยๆ ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ทำให้บรรยากาศในการทำงานดี ลูกค้ายิ่งพอใจและเกิดการรับรู้ที่ดีต่อตราสินค้า	Significant	
Ethical Behavior	Hotel	Ashton, 2018	การมีผู้บังคับบัญชาที่ดี มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน	Significant	Significant
	Restaurant	Asawakul (2015)	การให้อำนาจพนักงานในร้านอาหารตัดสินใจ ได้ในกรอบที่รับผิดชอบ ส่งผลดีกว่าที่ผู้บริหารมีอำนาจตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว เนื่องจากพนักงานสามารถตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ได้ สร้างผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดี	Significant	
	Airline	Sinsongsuk (2015)	"พฤติกรรมที่ดี ความมีจริยธรรมของคนในองค์กร จะส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียในระยะยาว"		Significant
	Hotel	Isarakankul (2015)	หากองค์กรมีพนักงานที่มีคุณธรรม จริยธรรม จะทำให้องค์กรสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน	Significant	Significant

ตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

Sustainable Leadership (SL) Practices	Industry		Research Support	Finding and Implication		Sustainable Performance Outcomes	Employee Satisfaction
	Non-Hospitality	Hospitality					
Long Term Perspective	Non-Hospitality	SMEs	Suriyankiet kaew (2014)	จริยธรรมในองค์กร มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน		Significant	
	Hospitality	Hotel	Isarakankul (2015)	การวางแผนและการมองการณ์ไกล ทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน	Significant		
	Non-Hospitality	IT	Nasir, et al. (2017)	การวางเป้าหมายของผู้บริหารสำคัญมากต่อการเพิ่มผลประกอบการองค์กร	Significant		
Organizational Change	Hospitality	Hotel	Isarakankul (2015)	การจัดการเรื่องการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร จะทำให้ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์กรยั่งยืนดีขึ้นด้วย	Significant		
	Non-Hospitality	Finance	Lim, et al. (2017)	ความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกับผลให้พนักงานอยู่กับองค์กรนานขึ้น เมื่อกิจที่จะเปลี่ยนแปลง		Significant	

ตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

Sustainable Leadership (SL) Practices	Industry		Research Support	Finding and Implication		Sustainable Performance Outcomes	Employee Satisfaction
	Non-Hospitality	Hospitality					
Financial Markets Orientation			Hatane (2015)	ความพึงพอใจของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอิทธิพลในทางบวกต่อความสัมพันธ์ที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน	Significant	Significant	
			Sinongsuk (2015)	การมุ่งเน้นเสริมสร้างสังคมที่ดี ปกป้องสิ่งแวดล้อม มีผลต่อการรับรู้และความพึงพอใจของลูกค้าสัมพันธ์ต่อการรับรู้ในทางบวกและยอมรับของผู้มีส่วนได้เสียในระยะยาว	Significant		
Responsibility for Environment		Airline	Kucukusta, et al. (2016)	การปฏิบัติตามนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) จากการศึกษาพบว่า พนักงานถือว่ามีทัศนคติด้านสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และมีอิทธิพลมากที่สุดต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน		Significant	
		Restaurant	Jang, et al. (2017)	ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างค่านิยมในการส่งเสริมความมุ่งมั่นรักษาสังแวดล้อม การส่งเสริมความมุ่งมั่นรักษาสังแวดล้อมมีอิทธิพลอย่างมากต่อผู้มีส่วนได้เสีย และยังส่งผลในทางบวกต่อการดำเนินการด้านการเงินและด้านอื่นๆ	Significant		
		Hotel	Isarakankul (2015)	การที่องค์กรธุรกิจเอาใจใส่ที่จะรักษาสังแวดล้อม ส่งผลต่อผลการดำเนินการที่ดีในระยะยาว	Significant		

ตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

Sustainable Leadership (SL) Practices	Industry	Research Support	Finding and Implication	Sustainable Performance Outcomes	Employee Satisfaction
Social Responsibility	Non-Hospitality	Romi, et al. (2018)	องค์กรธุรกิจที่ดูแลรับผิดชอบต่อสังคมโดยสมัครใจ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่ดีขึ้นและการเติบโตของยอดขาย	Significant	
		Luo, et al. (2015)	การดำเนินงานทางสังคมขององค์กร เชื่อมโยงกับประสิทธิภาพทางการเงิน	Significant	
		Dorfleitner, et al. (2018)	หากองค์กรได้มีการทำ CSR อย่างมีประสิทธิภาพ นักวิเคราะห์ห้คำแนะนำให้หุ้นบริษัทนั้นมีคะแนนดี เพราะมีโอกาสได้รับผลตอบแทนที่สูงหากถือครองไว้เป็นเวลานานพอสมควร	Significant	
Stakeholder Consideration	Airline	Sinsongsuk (2015)	หากองค์กรมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่หลากหลาย จะส่งผลต่อการรับรู้แบรนด์และชื่อเสียงดีขึ้น สร้างความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ผลประกอบการทางการเงินดีขึ้น และส่งผลดีในระยะยาวต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด	Significant	
	Hotel	Isarakankul (2015)	หากองค์กรรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานทางธุรกิจดีขึ้นและยั่งยืน	Significant	
Vision's Role in Business	Hospitality	Sinsongsuk (2015)	วิสัยทัศน์ขององค์กรคือแนวทางที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร หากทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม มีความเข้าใจตรงกันในวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้ว จะส่งผลดีต่อชื่อเสียงและการรับรู้ของแบรนด์, ความพึงพอใจของลูกค้า, ผู้ถือหุ้น, พนักงานและอินดีลทงทุนในองค์กรในระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้เกิดผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรที่แข็งแกร่ง ผลกระทบที่เป็นบวกต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เพิ่มขึ้นในระยะยาว	Significant	

ตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

Sustainable Leadership (SL) Practices	Industry	Research Support	Finding and Implication	Sustainable Performance Outcomes	Employee Satisfaction
	Hotel	Isarakankul (2015)	ในธุรกิจโรงแรม วัตถุประสงค์ขององค์กรจะเด่นชัด เป็นที่รับรู้ของพนักงาน ทำให้ทุกคนจับเคลื่อนองค์กรไปในแนวทางการเดียวกัน	Significant	
	Hospitality Industry	Walton, M. (2016)	Vision เป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และเป็นแรงบันดาลใจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	Significant	Significant
	Non-Hospitality SMEs	Suriyankietkiew (2014)	การมีวิสัยทัศน์ในองค์กร มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน		Significant
Decision - making	Hotel	Isarakankul (2015)	การตัดสินใจร่วมกันภายในองค์กร จะทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นและยั่งยืน	Significant	
	Non-Hospitality State-owned Enterprises	Irawanto, (2015)	พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการตัดสินใจและแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมของพนักงาน		Significant
Self-management	Non-Significant				

ตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

Sustainable Leadership (SL) Practices	Industry	Research Support	Finding and Implication		Sustainable Performance Outcomes	Employee Satisfaction
Team Orientation	Bank	Tan, et al. 2016	การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลอย่างมากในด้านคุณภาพการให้บริการ ผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานโดยรวมของธนาคาร สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าเนื่องจากการต้องการของลูกค้าได้รับการตอบสนองที่ดีขึ้นกว่าเดิม	Significant		
	Market Expansion Service	ภรพรรณ. (2017)	การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจพนักงาน		Significant	
	Manufacturing	Longoni, et al. 2014	การทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ	Significant		
Culture	Airline	Imaizumi (2017)	วัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่กฎเกณฑ์ที่องค์กรต้องบัญญัติไว้ แต่คือปัจจัยสำคัญที่จะต้องสร้างต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจในทำงานของพนักงาน การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ ยังผลให้ผลประกอบการบริษัทดีขึ้น	Significant	Significant	
	Hotel	Isarakankul (2015)	ยังวัฒนธรรมได้รับการส่งเสริมและมีส่วนร่วมกันภายในองค์กรมากเท่าใด ผลการดำเนินงานขององค์กรจะดีขึ้น และยั่งยืน	Significant		

ตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

Sustainable Leadership (SL) Practices	Industry	Research Support	Finding and Implication		Sustainable Performance Outcomes	Employee Satisfaction
	Accounting Firm	Khavis, & Krishnan (2017)	วัฒนธรรมองค์กรและการให้คุณค่า มีบทบาทสำคัญในความสำเร็จของพนักงาน		Significant	
			วัฒนธรรมองค์กรที่ดีและการรับรู้ความพึงพอใจในงานของพนักงาน พิสูจน์ให้เห็นถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงาน	Significant		
			วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน		Significant	
	Non-Hospitality	SMEs	Suriyankiet kaew (2014)	การจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์ (strategic knowledge management) เพื่อมี โยงและสัมพันธ์กับการเพิ่ม	Significant	
ประสิทธิภาพขององค์กรนำไปสู่ระดับที่สูงขึ้นจนไปถึงองค์กรที่เป็นเลิศได้						
Knowledge Sharing and Retention	Airline	Islam, et al. (2017)	ยังมีการแบ่งปันข้อมูลและเก็บรักษาไว้ในองค์กรมากเท่าใด ผลการดำเนินการจะดีขึ้นด้วย	Significant		
	Hotel	Isarakankul (2015)	ความสัมพันธ์ที่นำเชื้ออื้อระหว่างพนักงานภายในองค์กร ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วน	Significant		
	Airline	Sinsongsuk (2015)	เกี่ยวข้องในระยะเวลา เพราะองค์กรจะได้รับการยอมรับในฐานะส่วนหนึ่งของสังคมโดยไม่มี การวิพากษ์วิจารณ์	Significant		
Trust	Hotel	Isarakankul (2015)	ความเชื่อใจระหว่างพนักงานในองค์กร ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น	Significant		
				Significant		

ตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

Sustainable Leadership (SL) Practices	Industry	Research Support	Finding and Implication	Sustainable Performance Outcomes	Employee Satisfaction
Innovation	Airline	Yeh (2014)	นวัตกรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจและการสนับสนุนของพนักงาน		Significant
	Hotel	Wikhamn, 2018	นวัตกรรม ส่งผลให้บรรลุความพึงพอใจของลูกค้า	Significant	
Staff Engagement	Airline	Sinsongsuk (2015)	หากพนักงานทุกคนมีทัศนคติที่ดี มุ่งมั่นกับเป้าหมายขององค์กร พร้อมจับเคตลื่นไปในทิศทางเดียวกัน ความร่วมมือนี้จะช่วยให้องค์กรผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบาก ลูกจ้างจะรับรู้ได้และประทับใจกับมาตรฐานขององค์กร	Significant	
	Airline	Yeh (2014)	ความผูกพันกับองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจและการสนับสนุนของพนักงาน		Significant
Quality	Hotel	Isarakankul (2015)	หากบริษัท ให้ความสำคัญกับพนักงานมากยิ่งขึ้น ความผูกพันที่เกิดขึ้นจะส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืน	Significant	
	Airline	Sinsongsuk (2015)	คุณภาพของสินค้าและบริการที่ดี ทำให้สามารถประเมินผลลัพธ์สุดท้ายได้ เมื่อลูกค้าตระหนักว่าได้รับสินค้าและบริการที่ดีคู่กับมูลค่าที่จ่ายไป ความพึงพอใจของลูกค้าจะผลักดันให้แบรนด์มีชื่อเสียง ส่งผลให้เกิดความแข็งแกร่งทางการเงิน ผู้ถือหุ้นพอใจที่จะลงทุนและไว้วางใจ ในองค์กร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายพึงพอใจ	Significant	
	Airline	Lin, et al. 2018	จากการศึกษาพบว่าภารกิจสำคัญของสายการบิน ในปัจจุบันอันดับแรกคือ ผลิตภัณฑ์และบริการ	Significant	

ตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

Sustainable Leadership (SL) Practices	Industry		Research Support	Finding and Implication	Sustainable Performance Outcomes	Employee Satisfaction
		Airline	Hussain (2015)	คุณภาพของบริการค่าการรับรู้และภาพลักษณ์ของแบรนด์มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งจะนำไปสู่ความภักดีของแบรนด์	Significant	
		Hotel	Isarakankul (2015)	คุณภาพของสินค้าและบริการที่ดี จะถูกฝังอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งดีเท่าไรผลการดำเนินงานก็จะดีและยั่งยืน	Significant	
	Non-Hospitality	SMEs	Suriyankiet kaew (2014)	คุณภาพของสินค้าและบริการ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน		Significant

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีการศึกษาปัจจัยต่างๆ ของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) ในอุตสาหกรรมการบินน้อยมาก จึงได้ค้นคว้าเพิ่มเติมในอุตสาหกรรมบริการ (Hospitality Industry) เช่น ธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และในอุตสาหกรรมอื่น (Non-Hospitality Industry) เพิ่มเติม โดยทั้งหมดเป็นการศึกษาเพื่อตรวจสอบปัจจัยต่างๆ ของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) ว่าส่งผลกระทบหรือไม่อย่างไรต่อผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) จากการค้นคว้ามีเพียงปัจจัยเดียว คือเรื่อง Self-Management ที่ไม่พบว่ามีการศึกษาไว้แล้ว ถึงเรื่องความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจและความพึงพอใจของพนักงาน

ในครั้งนี่ ดิฉันจึงมุ่งหวังที่จะศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมว่าปัจจัยต่างๆ ของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) จะส่งผลกระทบหรือไม่อย่างไรต่อความผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ในธุรกิจสายการบิน และปัจจัยต่างๆ ของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ที่ได้มีผู้ศึกษาไว้แล้วนั้นจะ ส่งผลเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรใน ในธุรกิจสายการบิน เช่น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

บทที่ 3

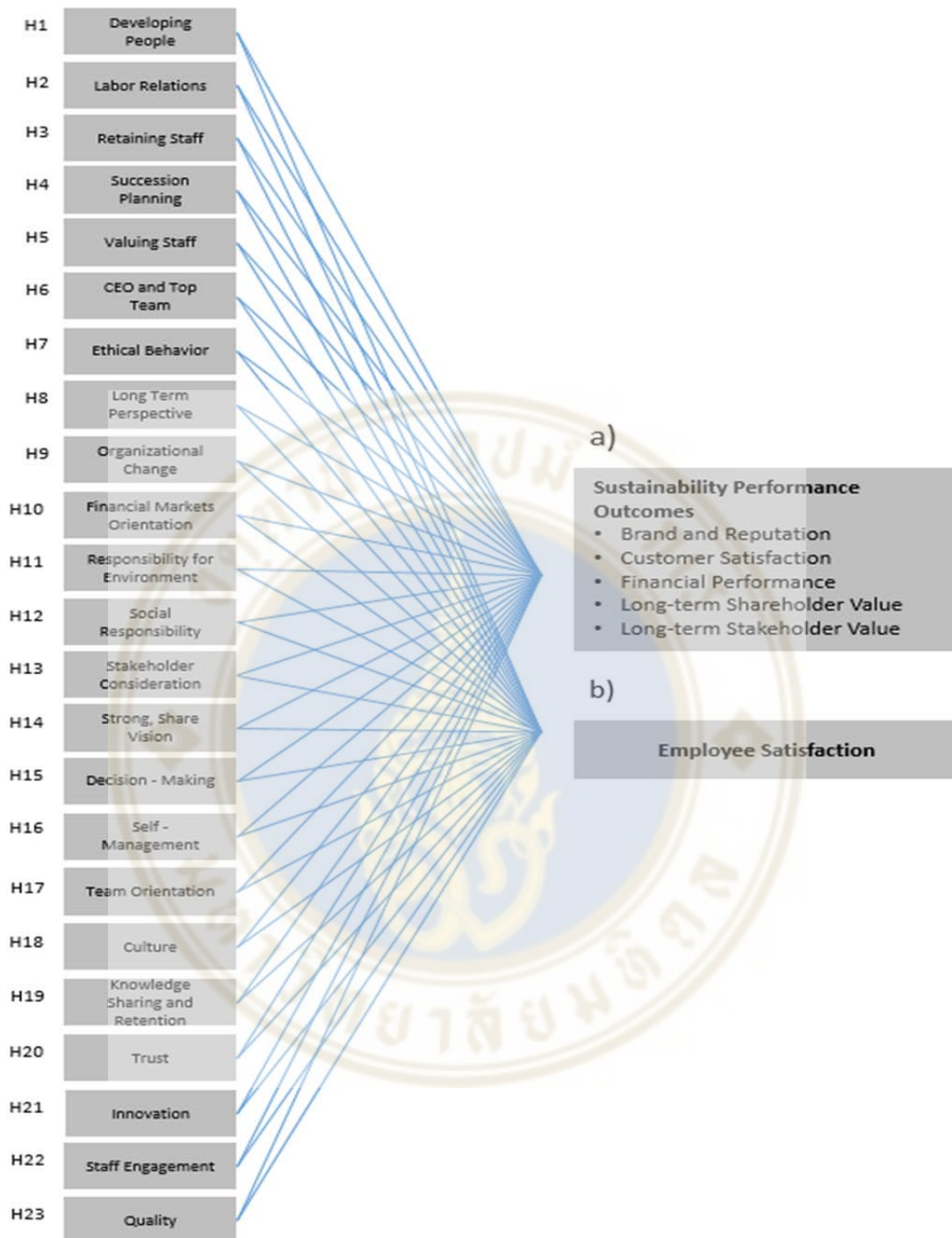
วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบวัดผลครั้งเดียว (One-shot Case Study) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ผ่านการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง เพื่อให้การวิจัยตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย โดยมีขอบเขตและขั้นตอนตามรายละเอียดดังนี้

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

3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา

ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2010) มาใช้ในการศึกษาดังภาพ



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้การศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership

3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นวิธีค้นหาความรู้และความจริง โดยเน้นที่ข้อมูลเชิงตัวเลข การวิจัยเชิงปริมาณจะพยายามออกแบบวิธีการวิจัยให้มีการควบคุมตัวแปรที่ศึกษาต้องจัดเตรียมเครื่องมือรวบรวมข้อมูลให้มีคุณภาพ จัดกระทำสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องให้เป็นมาตรฐาน และใช้วิธีการทางสถิติช่วยวิเคราะห์และประมวลข้อสรุปเพื่อให้เกิดความคลาดเคลื่อน (Error) น้อยที่สุด (บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธี, 2558) โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีแหล่งข้อมูลแยกเป็น 2 ประเภทดังนี้

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากแหล่งกำเนิดของข้อมูลโดยตรง ซึ่งรวบรวมได้มาโดยการสัมภาษณ์ นับ วัด หรือสังเกตจากแหล่งข้อมูลเบื้องต้น (สำนักงานสถิติแห่งชาติ) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมตามวัตถุประสงค์และปัญหาของการวิจัย โดยเก็บจากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 393 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ เก็บข้อมูลตั้งแต่เดือน กันยายน - ตุลาคม 2561 และรวบรวมข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยโปรแกรมวิเคราะห์สถิติข้อมูล SPSS
2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ข้อมูลที่มีผู้อื่นเก็บรวบรวมไว้แล้ว (สำนักงานสถิติแห่งชาติ) ผู้วิจัยศึกษาจากการค้นคว้าข้อมูลจาก หนังสือ บทความทางวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษานี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในทุกหน่วยธุรกิจ ที่ปฏิบัติงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ทฤษฎี Simple Random Sampling เนื่องจากประชากรที่ศึกษามีลักษณะใกล้เคียงกัน การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมโดยใช้สูตรของ Taro Yamane จากจำนวนพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อสิ้นปี 2560 (รายงานประจำปี 2560) จำนวน 22,370 คน และกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้ ที่ระดับ 0.05 จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 393 คน โดยคำนวณจากสูตรดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{22,370}{1 + (22,370)(0.05)^2}$$

$$n = 392.97$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

E = ค่าความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้

3.4 ระยะเวลาในการทำวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ จัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยการแจกแบบสอบถาม ระยะเวลาประมาณ 60 วัน ตั้งแต่เดือน กันยายน – ตุลาคม 2561

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สร้างขึ้นจากการศึกษา แนวความคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) และแบบสอบถามของ ดร.สุภรภัฏ สุริยันเกียรติแก้ว (Suriyankietkaew, 2015) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่าง ยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กสไตเนอร์ (2010) มาประยุกต์ใช้ โดยผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม ทั้งรูปแบบกระดาษและแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม รวม 7 ข้อ ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุ อาชีพ การศึกษา ฝ่ายที่สังกัด ตำแหน่งงานตามลำดับชั้น เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามกำหนด (Nominal Scale) (Stevens, 1946) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เพศ สถานภาพ ฝ่ายที่สังกัด ข้อมูลประเภทจัดลำดับ (Ordinal Scale) (Stevens, 1946) จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ อายุ อาชีพ การศึกษา ตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 23 ด้าน ตามแนวคิด Honeybee Leadership รวมทั้งสิ้น 53 ข้อ ประยุกต์จากแบบสอบถามของ ดร.สุภรภัฏ สุริยันเกียรติแก้ว (Suriyankietkaew, 2015) โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) (Likert, 1932) มี 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 คือ ระดับความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 2 คือ ระดับความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วย

ระดับ 3 คือ ระดับความคิดเห็นเฉยๆ

ระดับ 4 คือ ระดับความคิดเห็นด้วย

ระดับ 5 คือ ระดับความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตารางที่ 3.1 แสดงรายละเอียดข้อความเชื่อมโยงกับตัวแปรอิสระ

SL Reference	Code	Description	Remark
Developing people	DP1	1. พนักงานทุกคนในองค์กรนี้ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	
	DP2	2. ในช่วงเวลาที่ธุรกิจประสบปัญหา ขอบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง	คำถามเชิงลบ
Labor relations	LR1	3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญๆ ของบริษัทฯ	
	LR2	4. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้นำองค์กรกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน	คำถามเชิงลบ
Retaining Staff	RS1	5. หากมีเลิกจ้างพนักงานขึ้นภายในองค์กร ผู้นำองค์กรมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เท่าที่จะทำได้เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	
	RS2	6. ผู้นำองค์กรเลือกที่จะทำการปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น	คำถามเชิงลบ
Succession planning	SP1	7. องค์กรมีนโยบายการสรรหาและวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง สำคัญๆ ของหน่วยงาน	
	SP2	8. ตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรมักจะถูกสรรหามาจากบุคคลภายนอก	คำถามเชิงลบ
Valuing Staff	VS1	9. ผู้นำองค์กรนี้ ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา	
	VS2	10. ผู้นำองค์กรนี้ ไม่ใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น	คำถามเชิงลบ

ตารางที่ 3.1 แสดงรายละเอียดข้อความเชื่อมโยงกับตัวแปรอิสระ (ต่อ)

SL Reference	Code	Description	Remark
CEO and Top Team	CT1	11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว	
	CT2	12. ในองค์กรนี้ ผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะผู้บริหาร	คำถามเชิงลบ
Ethical Behavior	EB1	13. เท่าที่ฉันเห็น องค์กรนี้ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) สม่ำเสมอ (จริยธรรม หมายถึงการพฤติกรรมปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	
	EB2	14. องค์กรนี้มีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตาม	
	EB3	15. สมาชิกทุกคนในองค์กรเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอ ไม่ว่าสถานการณ์จะยากเย็นเพียงใด	
Long Term Perspective	LP1	16. การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์กรนี้จะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นที่ตั้ง	
	LP2	17. โดยปกติผู้นำองค์กรจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีและหรือการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ในระยะยาว	
	LP3	18. บุคลากรในองค์กรนี้คิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	
Organizational Change	OC1	19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น	
	OC2	20. ผู้นำองค์กรนี้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมในองค์กรที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมในองค์กร หมายถึง พฤติกรรม และประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมา)	

ตารางที่ 3.1 แสดงรายละเอียดข้อความเชื่อมโยงกับตัวแปรอิสระ (ต่อ)

SL Reference	Code	Description	Remark
	OC3	21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้นำองค์กรนี้จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	
Financial Markets Orientation	FI1	22. ผู้นำองค์กรนี้ตัดสินใจทางธุรกิจอย่างถูกต้องสำหรับองค์กร แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	
	FI2	23. ผู้นำองค์กรนี้เชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องแลกมาด้วยอะไรก็ตาม	คำถามเชิงลบ
Responsibility for Environment	RE1	24. การรักษาสິงแวดล้อมเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญหรือเป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้นพนักงาน สังคมและชุมชน	
	RE2	25. องค์กรนี้ปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้	คำถามเชิงลบ
Social Responsibility	SR1	26. ผู้นำองค์กรนี้ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	
	SR2	27. สำหรับองค์กรนี้ การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม	คำถามเชิงลบ
Stakeholder Consideration	SC1	28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้นำองค์กรนี้ให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆ ด้วย เช่น ลูกค้าคู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน สังคมและชุมชน	
	SC2	29. ผู้นำองค์กรนี้ให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน สังคมและชุมชน	
	SC3	30. องค์กรนี้เลือก คู่ค้า/ ซัพพลายเออร์ (Supplier) จากราคามากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับบริษัท	คำถามเชิงลบ
Vision's Role in Business	SV1	31. ผู้นำองค์กรนี้มีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	
	SV2	32. วิสัยทัศน์ขององค์กรนี้เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของสมาชิกทุกคน	

ตารางที่ 3.1 แสดงรายละเอียดข้อความเชื่อมโยงกับตัวแปรอิสระ (ต่อ)

SL Reference	Code	Description	Remark
	SV3	33. องค์กรนี้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่สมาชิกทุกคนรับทราบร่วมกันแบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น	
	SV4	34. ฉันไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรนี้เป็นอย่างไร	คำถามเชิงลบ
Decision - making	DM1	35. องค์กรนี้สนับสนุนให้พนักงานท้าทายหรือโต้แย้งการตัดสินใจของผู้นำได้	
	DM2	36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำองค์กรนี้มักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)	
Self-management	SM1	37. พนักงานในองค์กรนี้มีอิสระสูงในการตัดสินใจว่าควรทำงานอย่างไร トラบใดที่เขาสามารถทำงานได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ	
	SM2	38. ผู้นำและผู้จัดการของเรากำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานรวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียดและคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด	คำถามเชิงลบ
Team Orientation	TO1	39. องค์กรนี้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	
	TO2	40. ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	
Culture	C1	41. ผู้นำองค์กรนี้ดูแลพนักงานราวกับว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร	
	C2	42. แนวทางในการทำงานร่วมกันในองค์กรนี้ สามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน	
Knowledge Sharing and Retention	KS1	43. องค์กรนี้ชอบให้พนักงานพบปะกันพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน	
	KS2	44. องค์กรนี้เปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	
Trust	T1	45. ในองค์กรนี้เราสามารถไว้วางใจว่าสมาชิกทุกคนจะรักษาคำพูด	

ตารางที่ 3.1 แสดงรายละเอียดข้อคำถามเชื่อมโยงกับตัวแปรอิสระ (ต่อ)

SL Reference	Code	Description	Remark
	T2	46. สมาชิกทุกคนในองค์กรนี้ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	
Innovation	I1	47. สมาชิกทุกคนในองค์กรนี้ สามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	
	I2	48. องค์กรนี้มีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ	
	I3	49. ผู้นำองค์กรนี้ยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	
Staff	SE1	50. ฉันภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าฉันทำงานให้กับองค์กรนี้	
Engagement	SE2	51. สมาชิกทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กรนี้ เพราะว่าการให้อำนาจให้ทุกคนอย่างดียิ่งเยี่ยม	
Quality	Q1	52. การจัดหา/ ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีที่สุดเป็นสิ่งที้องค์กรนี้ภูมิใจ	
	Q2	53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	

หมายเหตุ: คำถามเชิงลบ คือคำถามที่ต้องทำการกลับมาตร (Reverse Scale) ในระบบ SPSS ก่อนทำการวิเคราะห์

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้จำนวน 5 ข้อ ประยุกต์จากแบบสอบถามของ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว (Suriyankietkaew, 2015) โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) (Likert, 1932) มี 5 ระดับคือ

ระดับ 1 คือ แย่กว่ามาก

ระดับ 2 คือ แย่กว่า

ระดับ 3 คือ เหมือนกัน

ระดับ 4 คือ ดีกว่า

ระดับ 5 คือ ดีกว่ามาก

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความพึงพอใจของพนักงานบริษัทฯ จำนวน 2 ข้อ ประยุกต์จากแบบสอบถามของ ดร.สุภกรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว (Suriyankietkaew, 2015) โดยแบบสอบถาม เป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) (Likert, 1932) มี 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 คือ ไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง

ระดับ 2 คือ ไม่พึงพอใจ

ระดับ 3 คือ เฉยๆ

ระดับ 4 คือ พอใจ

ระดับ 5 คือ พึงพอใจอย่างยิ่ง

3.6 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเพื่อความถูกต้องและเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยนำแบบสอบถามไปสำรวจเชิงทดสอบ (Pilot Test) กับกลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ต้องการศึกษาจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบให้ผู้ทำแบบสอบถามเข้าใจความหมายของคำถามได้ตรงกับความตั้งใจของผู้วิจัย หลังจากที่ได้รับรวบรวมข้อมูลตัวอย่างครบตามจำนวนแล้ว จะทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องของกลุ่มข้อมูล (Factor Analysis) และจะนำผลการจัดกลุ่มมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ให้ค่าความน่าเชื่อถือระดับ 0.70 ขึ้นไปตามที่แนะนำโดย (Hair et al, 2010)

3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาปัจจัยที่ทำให้สายการบินในประเทศไทยอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership เพื่อนำมาวิเคราะห์และเพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณ โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามภาคผนวก ก และนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistic Package for the Social Sciences: SPSS
2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความทางวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Reserch) เมื่อได้ข้อมูลมาจากระบบสอบถามได้นำมาลงรหัส และบันทึกข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS จากนั้น จึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ตามลักษณะของตัวแปรต่างๆ และแปลผลวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กับการวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กับการวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้จากระบบสอบถาม

3.9 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำข้อมูลมาตรวจทานแล้วลงรหัสในแบบสอบถาม จากนั้น นำมาแปลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistic Package for the Social Sciences: SPSS วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติดังนี้

1. การวิเคราะห์ร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)
3. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)
4. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlations)
5. การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

บทที่ 4 ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership โดยการเลือกสุ่มให้พนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในทุกหน่วยธุรกิจ ที่ปฏิบัติหน้าที่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตอบแบบสอบถามจำนวน 393 ชุด เพื่อนำผลที่ได้มาประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และพิสูจน์สมมุติฐานของการวิจัย โดยได้ข้อมูลตามลำดับดังนี้

4.1 ด้านประชากรศาสตร์

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ชาย	148	37.7	37.7	37.7
หญิง	243	61.8	61.8	99.5
อื่นๆ	2	0.5	0.5	100
Total	393	100	100	

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวนร้อยละ 61.8 เป็นเพศชาย จำนวนร้อยละ 37.7 และอื่นๆ อีก จำนวนร้อยละ 0.5

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

	อายุ	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30	37	9.4	9.4	9.4
	31-45	140	35.6	35.6	45
	> 46	216	55	55	100
	Total	393	100	100	

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป จำนวนร้อยละ 55 รองลงมาคืออยู่ในช่วงอายุระหว่าง 31-45 ปี จำนวนร้อยละ 35.6 น้อยที่สุดคืออยู่ในช่วงอายุระหว่าง 21- 30 ปี จำนวนร้อยละ 9.4

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส

	สถานภาพสมรส	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	โสด	168	42.7	42.7	42.7
	สมรส	198	50.4	50.4	93.1
	หย่า/ม่าย/แยกกันอยู่	27	6.9	6.9	100
	Total	393	100	100	

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในสถานภาพสมรส จำนวนร้อยละ 50.4 รองลงมาคือสถานภาพโสด จำนวนร้อยละ 42.7 น้อยที่สุดคือสถานภาพ หย่า/ ม่าย/ แยกกันอยู่ จำนวนร้อยละ 6.9

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษาสูงสุด

	การศึกษา	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ต่ำกว่าปริญญา	5	1.3	1.3	1.3
	ปริญญาตรี	262	66.7	66.7	67.9
	ปริญญาโท	120	30.5	30.5	98.5
	ปริญญาเอก	6	1.5	1.5	100
	Total	393	100	100	

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวนร้อยละ 66.7 รองลงมาสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวนร้อยละ 30.5 น้อยที่สุดคือสำเร็จการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวนร้อยละ 1.3

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-3	32	8.1	8.1	8.1
4-10	28	7.1	7.1	15.3
11-20	78	19.8	19.8	35.1
21-30	223	56.7	56.7	91.9
> 31	32	8.1	8.1	100
Total	393	100	100	

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ในช่วง 21-30 ปี จำนวนร้อยละ 56.7 รองลงมามีอายุงานระหว่าง 11-20 ปี จำนวนร้อยละ 19.8 น้อยที่สุดคือผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานระหว่าง 4-10 ปี จำนวนร้อยละ 7.1

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งในปัจจุบัน

ตำแหน่งงาน	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ระดับ 1-4	49	12.5	12.5	12.5
ระดับ 5-7	172	43.8	43.8	56.2
ระดับ 8-13	86	21.9	21.9	78.1
นักบิน	15	3.8	3.8	81.9
ลูกเรือ	71	18.1	18.1	100
Total	393	100	100	

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งงานระดับ 5-7 จำนวนร้อยละ 43.8 รองลงมาอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับ 8-13 จำนวนร้อยละ 21.9 น้อยที่สุดคือผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในตำแหน่งนักบิน จำนวนร้อยละ 3.8

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสังกัด

ตำแหน่งงาน	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid A1	6	1.5	1.5	1.5
D1	85	21.6	21.6	23.2
DB	60	15.3	15.3	38.4
DD	13	3.3	3.3	41.7
DE	8	2	2	43.8
DG	13	3.3	3.3	47.1
DN	23	5.9	5.9	52.9
DO	142	36.1	36.1	89.1
DT	33	8.4	8.4	97.5
DY	10	2.5	2.5	100
Total	393	100	100	

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในสังกัด DO (สายปฏิบัติการ) จำนวนร้อยละ 36.1 รองลงมาเป็นพนักงานในสังกัด D1 (หน่วยธุรกิจบริการการบิน) จำนวนร้อยละ 21.6 น้อยที่สุดคือผู้ตอบแบบสอบถามสังกัด A1 (สายบริหารงานกฎหมายและบริหารทั่วไป) จำนวนร้อยละ 1.5

4.2 การทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

ในงานวิจัยนี้ ได้ทำการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานงานวิจัยเป็น 2 แบบ คือ

1. การทดสอบทฤษฎีแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee Leadership 23 ปัจจัย ของ Avery และ Bergsteiner
2. การทดสอบทฤษฎีโดยใช้วิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อวิเคราะห์หาตัวแปรที่เหมาะสมกับบริบทเฉพาะของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่แม่นยำมากขึ้น

4.2.1 การทดสอบทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership)

ตามแนวคิด Honeybee Leadership 23 ปัจจัย ของ Avery และ Bergsteiner

4.2.1.1 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Reliability)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) เพื่อมาประกอบการตัดสินใจว่าจะคงข้อความนั้นๆ ไว้ หรือตัดออก ซึ่งผลการทดสอบแบบสอบถามปรากฏว่ามีค่า Alpha ดังนี้

ตารางที่ 4.8 แสดงค่า Cronbach's Alpha

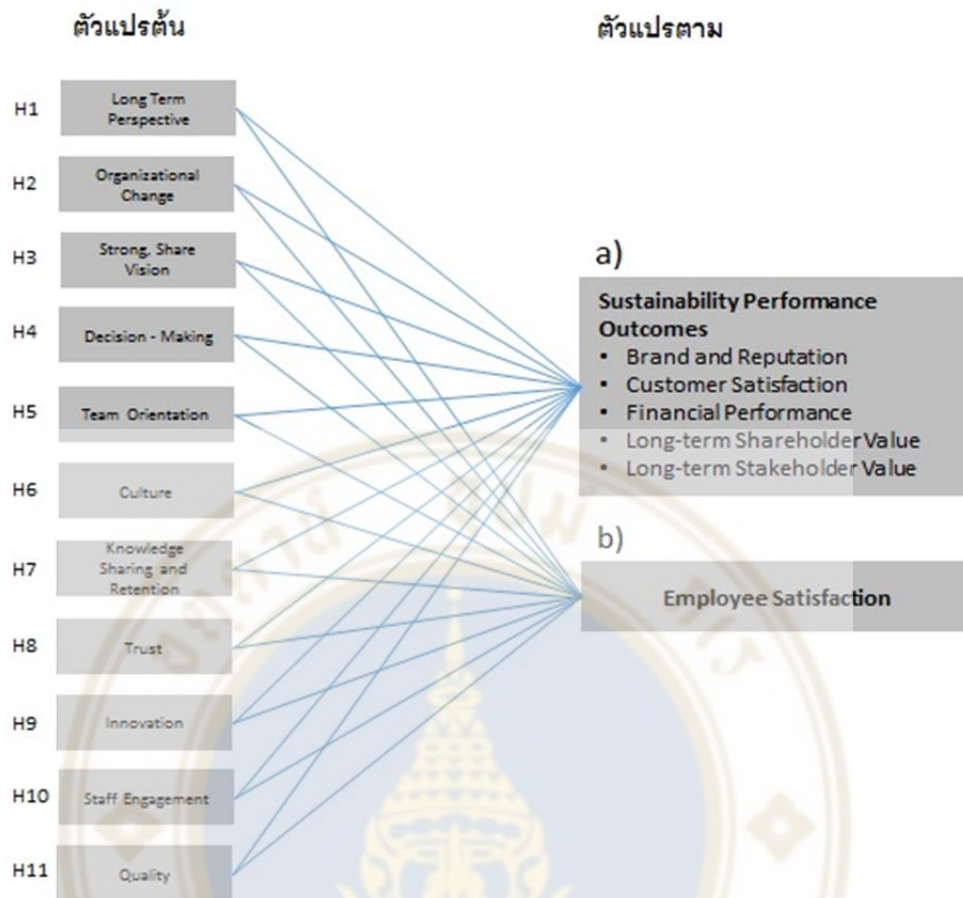
No.	Honeybee Element	Cronbach's Alpha
1	Developing people	0.164
2	Labor relations	-0.114
3	Retaining Staff	0.256
4	Succession planning	0.252
5	Valuing Staff	0.531
6	CEO and Top Team	0.226
7	Ethical Behaviour	0.685
8	Long Term Perspective	0.839
9	Organizational Change	0.839
10	Financial Markets Orientation	-1.560
11	Responsibility for Environment	-2.045
12	Social Responsibility	-0.922
13	Stakeholder Consideration	0.196
14	Vision's Role in Business	0.767
15	Decision - making	0.714
16	Self- management	-2.640
17	Team Orientation	0.899
18	Culture	0.871
19	Knowledge Sharing and Retention	0.845

ตารางที่ 4.8 แสดงค่า Cronbach's Alpha (ต่อ)

No.	Honeybee Element	Cronbach's Alpha
20	Trust	0.867
21	Innovation	0.802
22	Staff Engagement	0.735
23	Quality	0.737

จากตารางที่ 4.8 เป็นการหาค่า “สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น” (Coefficient of Reliability) โดยการทดสอบหาค่า Cronbach's Alpha ซึ่งใช้เกณฑ์ค่าความน่าเชื่อถือที่ระดับ 0.70 ขึ้นไป ตามที่แนะนำ โดย (Hair et al, 2010) พบว่าตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 0.7 มีจำนวน 11 ตัวแปร คือ การคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Long Term Perspective) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Organizational Change) การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แข็งแกร่งและมุ่งมั่นในการผลักดันธุรกิจ (Vision's Role in Business) การตัดสินใจร่วมกัน ฟังความคิดเห็น (Decision – making) การมีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม (Team Orientation) การมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture) การรักษา แลกเปลี่ยน และเผยแพร่ องค์ความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) การเชื่อใจ มีความไว้วางใจต่อกัน (Trust) การเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรทุกระดับ (Innovation) การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) การที่คุณภาพของสินค้าและบริการสูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า (Quality)

ส่วนผลการคำนวณที่ได้ค่าสัมประสิทธิ์ไม่เข้าใกล้ 1 (น้อยกว่า 0.7) หรือ ตีกลับนั้น แสดงถึงค่าความน่าเชื่อถือที่ต่ำ จึงตัดตัวแปรนั้นออกเพื่อให้เกิดความถูกต้องและน่าเชื่อถือของผลการวิจัย ทำให้ได้กรอบการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้



ภาพที่ 4.1 กรอบการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่าง

สมมติฐานการวิจัยได้กำหนดใหม่ดังนี้

H1a Long Term Perspective มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)

H2a Organizational Change มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)

H3a Strong Share Vision มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)

H4a Decision-Making มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)

H5a Team Orientation มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)

H6a Culture มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)

H7a Knowledge Sharing and Retention มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)

H8a Trust มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)

H9a Innovation มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)

H10a Staff Engagement มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)

H11a Quality มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)

H1b Long Term Perspective มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H2b Organizational Change มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H3b Strong Share Vision มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H4b Decision-Making มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H5b Team Orientation มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H6b Culture มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H7b Knowledge Sharing and Retention มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H8b Trust มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H9b Innovation มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H10b Staff Engagement มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H11b Quality มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

4.2.1.2 การทดสอบสมมติฐานโดยวิธีสถิติสหสัมพันธ์ (Correlation)

การทดสอบสมมติฐานหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนกับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ผู้วิจัยใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและพิจารณาว่ามีค่ามากน้อยเพียงใด

การบอกระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์ จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย หรือ ไม่มีเลย สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ โดยทั่วไปใช้เกณฑ์ดังนี้ (Hinkle D.E. 1998, p.118)

ค่า r	ระดับของความสัมพันธ์
.90 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
.70 – .90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
.50 – .70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
.30 – .50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
.00 – .30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

เครื่องหมาย + และ - หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะบอกถึงทิศทางของความสัมพันธ์โดยที่หาก

r มีเครื่องหมาย + หมายถึง การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรหนึ่งสูง อีกตัวแปรจะสูงไปด้วย)

r มีเครื่องหมาย - หมายถึง การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงข้าม (ตัวแปรหนึ่งสูง อีกตัวแปรจะต่ำ)

ยกเว้นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางชนิดที่มีลักษณะ $0 < r < 1$ ซึ่งจะบอกได้เพียงขนาดหรือระดับของความสัมพันธ์เท่านั้น ไม่สามารถบอกทิศทางความสัมพันธ์ได้ (Hair et al. 2010)

ตารางที่ 4.9 แสดงผลลัพธ์จากการทำ Correlations Analysis

	Long Term Perspective	Organizational Change	Vision's Role in Business	Decision - making	Team Orientation	Culture	Knowledge Sharing and Retention	Trust	Innovation	Staff Engagement	Quality	Sustainability Performance Outcomes	Employee Satisfaction
Long Term Perspective	1												
	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)												
	N												
Organizational Change	.714	1											
	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)												
	N	393											
Vision's Role in Business	.615	.591	1										
	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)												
	N	393	393										
Decision - making	.576	.594	.599	1									
	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)												
	N	393	393	393									
Team Orientation	.528	.523	.605	.519	1								
	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)												
	N	393	393	393	393								

ตารางที่ 4.9 แสดงผลลัพธ์จากการทำ Correlations Analysis (ต่อ)

	Long Term Perspective	Organizational Change	Vision's Role in Business	Decision - making	Team Orientation	Culture	Knowledge Sharing and Retention	Trust	Innovation	Staff Engagement	Quality	Sustainability Performance Outcomes	Employee Satisfaction
Culture	Pearson Correlation	.574	.698	.638	.727	1							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000								
	N	393	393	393	393	393							
Knowledge Sharing and Retention	Pearson Correlation	.494	.614	.574	.642	.702	1						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000							
	N	393	393	393	393	393	393						
Trust	Pearson Correlation	.579	.604	.668	.684	.753	.718	1					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000						
	N	393	393	393	393	393	393	393					
Innovation	Pearson Correlation	.631	.664	.647	.641	.712	.746	.772	1				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000					
	N	393	393	393	393	393	393	393	393				
Staff Engagement	Pearson Correlation	.539	.479	.397	.554	.541	.471	.522	.542	1			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
	N	393	393	393	393	393	393	393	393	393			

ตารางที่ 4.9 แสดงผลลัพธ์จากการทำ Correlations Analysis (ต่อ)

	Long Term Perspective	Organizational Change	Vision's Role in Business	Decision - making	Team Orientation	Culture	Knowledge Sharing and Retention	Trust	Innovation	Staff Engagement	Quality	Sustainability Performance Outcomes	Employee Satisfaction
Quality	Pearson Correlation	.518	.533	.450	.507	.521	.487	.491	.560	.657	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
	N	393	393	393	393	393	393	393	393	393	393		
Sustainability Performance Outcomes	Pearson Correlation	.534	.516	.522	.542	.600	.523	.567	.564	.520	.467	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
	N	393	393	393	393	393	393	393	393	393	393		
Employee Satisfaction	Pearson Correlation	.460	.375	.349	.482	.468	.385	.447	.424	.636	.513	.521	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	393	393	393	393	393	393	393	393	393	393	393	393

จากตารางที่ 4.9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง 11 ปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนกับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.349 – 0.772 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่าและมีความสัมพันธ์ทางบวกไปในทิศทางเดียวกัน สามารถระบุความสัมพันธ์เป็นคู่ๆ ได้ดังนี้

- ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่าง 11 ปัจจัย จากแนวคิด Honeybee Leadership กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) ด้วยสมมติฐานทางสถิติดังนี้

H_0 : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

H_1 : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

จากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

การคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Long Term Perspective) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่าปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Long Term Perspective) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.549 คือ หากการคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Long Term Perspective) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Organizational Change) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่าปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Organizational Change) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.534 คือ หากการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป

(Organizational Change) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แข็งแกร่งและมุ่งมั่นในการผลักดันธุรกิจ (Vision's Role in Business) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แข็งแกร่งและมุ่งมั่นในการผลักดันธุรกิจ (Vision's Role in Business) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.516 คือ หากการมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แข็งแกร่งและมุ่งมั่นในการผลักดันธุรกิจ (Vision's Role in Business) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การตัดสินใจร่วมกัน ฟังความคิดเห็น (Decision – making) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การตัดสินใจร่วมกัน ฟังความคิดเห็น (Decision – making) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.522 คือ หากการตัดสินใจร่วมกัน ฟังความคิดเห็น (Decision – making) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การมีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม (Team Orientation) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม (Team Orientation) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.542 คือ หากการมีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม (Team Orientation) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.600 คือ หากการมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เพิ่มขึ้น จะทำให้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การรักษา แลกเปลี่ยน และเผยแพร่องค์ความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การรักษา แลกเปลี่ยน และเผยแพร่องค์ความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.523 คือ หากการรักษา แลกเปลี่ยน และเผยแพร่องค์ความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การเชื่อใจ มีความไว้วางใจต่อกัน (Trust) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การเชื่อใจ มีความไว้วางใจต่อกัน (Trust) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.567 คือ หากการเชื่อใจ มีความไว้วางใจต่อกัน (Trust) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรทุกระดับ (Innovation) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรทุกระดับ (Innovation) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.564 คือ หากการเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรทุกระดับ (Innovation) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.520

คือ หากการที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การที่คุณภาพของสินค้าและบริการสูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า (Quality) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การที่คุณภาพของสินค้าและบริการสูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า (Quality) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.467 คือ หากการที่คุณภาพของสินค้าและบริการสูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า (Quality) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

- ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่าง 11 ปัจจัย จากแนวคิด Honeybee Leadership กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ด้วยสมมติฐานทางสถิติดังนี้

H_0 : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H_1 : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

จากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

การคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Long Term Perspective) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Long Term Perspective) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.460 คือ หากการคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Long Term Perspective) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Organizational Change) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Organizational Change)

มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.393 คือ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Organizational Change) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แข็งแกร่งและมุ่งมั่นในการผลักดันธุรกิจ (Vision's Role in Business) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แข็งแกร่งและมุ่งมั่นในการผลักดันธุรกิจ (Vision's Role in Business) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.375 คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แข็งแกร่งและมุ่งมั่นในการผลักดันธุรกิจ (Vision's Role in Business) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

การตัดสินใจร่วมกัน ฟังความคิดเห็น (Decision – making) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การตัดสินใจร่วมกัน ฟังความคิดเห็น (Decision – making) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.349 คือ การตัดสินใจร่วมกัน ฟังความคิดเห็น (Decision – making) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

การมีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม (Team Orientation) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม (Team Orientation) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.482 คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม (Team Orientation) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

การมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee

Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.468 คือ การมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

การรักษา แลกเปลี่ยน และเผยแพร่องค์ความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การรักษา แลกเปลี่ยน และเผยแพร่องค์ความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.385 คือ การรักษา แลกเปลี่ยน และเผยแพร่องค์ความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

การเชื่อใจ มีความไว้วางใจต่อกัน (Trust) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การเชื่อใจ มีความไว้วางใจต่อกัน (Trust) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.447 คือ การเชื่อใจ มีความไว้วางใจต่อกัน (Trust) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

การเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรทุกระดับ (Innovation) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรทุกระดับ (Innovation) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.424 คือ การเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรทุกระดับ (Innovation) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.636 คือ การที่พนักงาน

มีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

การที่คุณภาพของสินค้าและบริการสูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า (Quality) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ การที่คุณภาพของสินค้าและบริการสูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า (Quality) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.513 คือ การที่คุณภาพของสินค้าและบริการสูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า (Quality) เพิ่มขึ้น จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

4.2.1.3 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระคือปัจจัย 11 ข้อ ตามแนวคิด Honeybee Leadership ว่ามีผลสัมพันธ์อย่างไรกับตัวแปรตาม คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) และความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพื่อที่จะสามารถคาดการณ์ได้ว่าตัวแปรอิสระตัวแปรใด มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมากที่สุด

- ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

ตารางที่ 4.10 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.686a	0.471	0.455	0.59771
a. Predictors: (Constant), Quality, Decision - making, Team Orientation, Organizational Change, Staff Engagement, Knowledge Sharing and Retention, Vision's Role in Business, Long Term Perspective, Trust, Culture, Innovation				

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่าทั้ง 11 ปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .686 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) ได้ร้อยละ 47.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.005 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ + .59

ตารางที่ 4.11 แสดงการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระ 11 ปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

ANOVA (b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	121.072	11	11.007	30.809	.000a
	Residual	136.114	381	0.357		
	Total	257.186	392			
a. Predictors: (Constant), Quality, Decision - making, Team Orientation, Organizational Change, Staff Engagement, Knowledge Sharing and Retention, Vision's Role in Business, Long Term Perspective, Trust, Culture, Innovation						
b. Dependent Variable: Sustainability Performance Outcomes						

จากตารางที่ 4.11 แสดงถึงค่าสถิติทดสอบ $F = 30.809$ หมายความว่า ตัวแปรอิสระ 11 ปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.005

ตารางที่ 4.12 แสดงการวิเคราะห์ Multi-Regression ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

Coefficients (a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.074	0.143		7.508	0
	Long Term Perspective	0.082	0.047	0.108	1.748	0.081
	Organizational Change	0.085	0.044	0.111	1.908	0.057
	Vision's Role in Business	-0.009	0.064	-0.008	-0.144	0.886
	Decision - making	0.082	0.044	0.105	1.864	0.063
	Team Orientation	0.056	0.045	0.074	1.238	0.217
	Culture	0.122	0.054	0.161	2.263	0.024
	Knowledge Sharing and Retention	0.063	0.053	0.075	1.184	0.237
	Trust	0.032	0.057	0.04	0.567	0.571
	Innovation	0.019	0.063	0.021	0.294	0.769
	Staff Engagement	0.137	0.043	0.173	3.195	0.002
	Quality	0.003	0.043	0.004	0.079	0.937

a. Dependent Variable: Sustainability Performance Outcomes

จากตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) ด้วยสมมติฐานทางสถิติดังนี้

H_0 : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

H_1 : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

จากสมมติฐานจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) มี 2 ปัจจัยคือ

การมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.024 และค่าคะแนนดิบ B เท่ากับ 0.122 กล่าวคือ ถ้าการมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) เพิ่มขึ้นตาม 0.122 หน่วย

การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.002 และค่าคะแนนดิบ B เท่ากับ 0.137 กล่าวคือ ถ้าการที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) เพิ่มขึ้นตาม 0.137 หน่วย

- ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

ตารางที่ 4.13 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.671a	0.45	0.434	0.74859
a. Predictors: (Constant), Quality, Decision - making, Team Orientation, Organizational Change, Staff Engagement, Knowledge Sharing and Retention, Vision's Role in Business, Long Term Perspective, Trust, Culture, Innovation				

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่าทั้ง 11 ปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .671 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ได้ร้อยละ 45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.005 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ + .74

ตารางที่ 4.14 แสดงการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระ 11 ปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

ANOVA (b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	121.072	11	11.007	30.809	.000a
	Residual	136.114	381	0.357		
	Total	257.186	392			

a. Predictors: (Constant), Quality, Decision - making, Team Orientation, Organizational Change, Staff Engagement, Knowledge Sharing and Retention, Vision's Role in Business, Long Term Perspective, Trust, Culture, Innovation

b. Dependent Variable: Sustainability Performance Outcomes

จากตารางที่ 4.14 แสดงถึงค่าสถิติทดสอบ $F = 28.356$ หมายความว่า ตัวแปรอิสระ 11 ปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.005

ตารางที่ 4.15 แสดงการวิเคราะห์ Multi-Regression ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

Model		Coefficients (a)				
		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.388	0.179		7.75	0
	Long Term Perspective	0.101	0.058	0.108	1.725	0.085
	Organizational Change	-0.01	0.056	-0.01	-0.174	0.862
	Vision's Role in Business	-0.132	0.08	-0.099	-1.645	0.101
	Decision - making	0.012	0.055	0.013	0.22	0.826
	Team Orientation	0.112	0.056	0.122	1.996	0.047
	Culture	0.077	0.067	0.083	1.146	0.253
	Knowledge Sharing and Retention	0	0.066	0	0.004	0.997

ตารางที่ 4.15 แสดงการวิเคราะห์ Multi- Regression ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) (ต่อ)

Model		Coefficients (a)				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	Trust	0.057	0.071	0.058	0.805	0.421
	Innovation	-0.076	0.079	-0.07	-0.961	0.337
	Staff Engagement	0.43	0.054	0.443	8.038	0.000
	Quality	0.118	0.054	0.121	2.185	0.029

a. Dependent Variable: Employee Satisfaction

จากตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ด้วยสมมติฐานทางสถิติดังนี้

H_0 : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H_1 : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

จากสมมติฐานจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) มี 3 ปัจจัยคือ

การมีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม (Team Orientation) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.047 และค่าคะแนนดิบ B เท่ากับ 0.112 กล่าวคือ ถ้าการมีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม (Team Orientation) เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้นตาม 0.112 หน่วย

การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ B เท่ากับ 0.43 กล่าวคือ ถ้าการที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้นตาม 0.43 หน่วย

การที่คุณภาพของสินค้าและบริการสูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า (Quality) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.029 และค่าคะแนนดิบ B เท่ากับ 0.118 กล่าวคือ ถ้าการที่คุณภาพ

ของสินค้าและบริการสูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า (Quality) เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้ ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้นตาม 0.118 หน่วย

4.2.1.4 ผลการทดสอบทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee Leadership 23 ปัจจัย

จากการทดสอบสมมติฐานตามทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee Leadership 23 ปัจจัย สามารถสรุปผลการทดสอบ สมมติฐานงานวิจัยในเรื่องปัจจัยต่างๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับ ผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.16 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย การทดสอบทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำองค์กร อย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee Leadership

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ	สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
H1a Long Term Perspective มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)	ไม่สนับสนุน	H1b Long Term Perspective มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	ไม่สนับสนุน
H2a Organizational Change มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)	ไม่สนับสนุน	H2b Organizational Change มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	ไม่สนับสนุน
H3a Strong Share Vision มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)	ไม่สนับสนุน	H3b Strong Share Vision มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	ไม่สนับสนุน
H4a Decision-Making มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)	ไม่สนับสนุน	H4b Decision-Making มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	ไม่สนับสนุน

ตารางที่ 4.16 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย การทดสอบทฤษฎีแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ	สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
H5a Team Orientation มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)	ไม่สนับสนุน	H5b Team Orientation มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	สนับสนุน
H6a Culture มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)	สนับสนุน	H6b Culture มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	ไม่สนับสนุน
H7a Knowledge Sharing and Retention มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)	ไม่สนับสนุน	H7b Knowledge Sharing and Retention มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	ไม่สนับสนุน
H8a Trust มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)	ไม่สนับสนุน	H8b Trust มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	ไม่สนับสนุน
H9a Innovation มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)	ไม่สนับสนุน	H9b Innovation มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	ไม่สนับสนุน
H10a Staff Engagement มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)	สนับสนุน	H10b Staff Engagement มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	สนับสนุน
H11a Quality มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)	ไม่สนับสนุน	H11b Quality มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	สนับสนุน

4.2.2 การทดสอบทฤษฎีโดยใช้วิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

4.2.2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)

ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ประกอบไปด้วยปัจจัยจำนวน 23 ปัจจัย โดยหลังจากเก็บรวบรวมและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความเหมาะสมของแต่ละตัววัดอีกครั้งก่อนนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวอาจมีความสัมพันธ์กันเองหรือมีแนวโน้มของข้อมูลไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสามารถนำมารวบรวมเป็นปัจจัยใหม่ที่มีความเหมาะสมมากขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลวิเคราะห์ที่มีความถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น

- การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแปรอิสระ โดยการใช้วิธีวิเคราะห์ปัจจัย

จากคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารองค์กรจำนวน 53 ข้อ จากตัวแปรอิสระ 23 ปัจจัย (รายละเอียดตามตารางที่ 3.1) ผู้วิจัยได้ปรับปรุงผลลัพธ์จากคำถามในเชิงลบจำนวน 12 ข้อ เพื่อให้เหมาะกับการนำไปวิเคราะห์ร่วมกับตัวแปรอื่นๆ และทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 23 ตัวแปร ซึ่งเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แล้วนั้น พบว่า มีตัววัดจำนวนหลายคู่ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีผลต่อการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรเหล่านั้นไปทำการวิเคราะห์และสกัดปัจจัยต่อไป โดยใช้การวิเคราะห์ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และ Barlett's Test of Sphericity ในการทดสอบความเหมาะสมของตัวแปรอิสระที่จะทำการสกัดปัจจัย มีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ทั้ง 23 ตัวแปร ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

H_1 : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ทั้ง 23 ตัวแปร มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

จากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.17 แสดงผล KMO และ Barlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.951
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	12749.532
	df	1378
	Sig.	.000

สรุปผลจากตารางที่ 4.17 ได้ดังนี้

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) เป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย เพื่อทดสอบว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด หากค่า KMO มีค่ามาก (เข้าใกล้ 1) แสดงว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมในการนำการวิเคราะห์ปัจจัยมาใช้ แต่ถ้าค่า KMO ต่ำกว่า 0.5 แสดงว่าข้อมูลที่รวบรวมได้ไม่เหมาะที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย และจากการวิเคราะห์ข้อมูลจาก 23 ตัวแปร พบว่า ค่า KMO ที่ได้คือ 0.951 ดังตารางที่ 4.18 ซึ่งแปลผลได้ว่า ระดับความเหมาะสมของข้อมูลในการนำการวิเคราะห์ปัจจัยมาใช้อยู่ในเกณฑ์ดีมาก

Bartlett's Test of Sphericity เป็นการทดสอบว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์ระหว่างกันหรือไม่ ซึ่งใช้ในการทดสอบค่าสหสัมพันธ์โดยรวมของตัวแปรย่อยที่นำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยข้อมูลที่เหมาะสมจะต้องมีค่า Sig. น้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้กำหนดนัยสำคัญเท่ากับ 0.05 ผลการทดสอบพบว่าชุดข้อมูลดังกล่าวให้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ H_0 แสดงว่าปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ทั้ง 23 ตัวแปร มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

จึงสามารถสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยต่อไป

- การวิเคราะห์ปัจจัย

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการสกัดปัจจัยแบบ Principle Component Analysis (PCA) เพื่อหาจำนวนองค์ประกอบที่เกิดจากตัวแปรต่างๆ โดยกำหนดค่า Eigenvalues เท่ากับ 1 ซึ่งเป็นค่าต่ำสุดที่ใช้ในการควบคุมจำนวนขององค์ประกอบ จากนั้นใช้วิธีหมุนแกนแบบ Varimax โดยใช้เกณฑ์ในการตัดสินใจจำนวนปัจจัยที่เหมาะสมจากค่า Initial Eigenvalues หรือความแปรปรวนทั้งหมดในตัวแปรเดิมที่สามารถอธิบายได้

จากตารางที่ 4.17 แสดงค่าแปรปรวนของทั้ง 53 ปัจจัย โดย Component ที่ 1-9 มีค่าแปรปรวน Initial Eigenvalues มากกว่า 1 และ Component ที่ 10-53 มีค่าแปรปรวนต่ำกว่า 1 จึงไม่นำมาพิจารณา ดังนั้นจากตัวแปรเดิม 53 ตัว ระบบจัดกลุ่มได้เป็น 9 ปัจจัย และค่าความแปรปรวน

รวมของ 9 ปัจจัยทั้งที่ยังไม่ได้หมุนแกน และที่หมุนแกนแล้ว มีค่าแปรปรวนรวมเท่ากันคือ ร้อยละ 61.227 ของค่าแปรปรวนทั้งหมด แต่ในส่วนของที่หมุนแกนแล้ว ปัจจัยที่ 1 ลดความสำคัญลง มีค่าแปรปรวนลดลงจากร้อยละ 37.337 เหลือ ร้อยละ 24.516

ตารางที่ 4.18 Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	19.789	37.337	37.337	19.789	37.337	37.337	12.993	24.516	24.516
2	2.655	5.010	42.347	2.655	5.010	42.347	4.907	9.259	33.774
3	2.065	3.895	46.242	2.065	3.895	46.242	3.115	5.877	39.651
4	1.665	3.141	49.383	1.665	3.141	49.383	2.978	5.619	45.271
5	1.506	2.841	52.224	1.506	2.841	52.224	2.141	4.039	49.310
6	1.302	2.457	54.681	1.302	2.457	54.681	1.926	3.634	52.944
7	1.244	2.347	57.028	1.244	2.347	57.028	1.701	3.209	56.153
8	1.164	2.196	59.225	1.164	2.196	59.225	1.351	2.550	58.703
9	1.061	2.002	61.227	1.061	2.002	61.227	1.338	2.524	61.227
10	.998	1.883	63.110						
11	.955	1.803	64.912						
12	.899	1.696	66.609						
13	.891	1.682	68.291						
14	.854	1.611	69.901						
15	.814	1.536	71.437						
16	.760	1.434	72.872						
17	.753	1.421	74.293						
18	.722	1.363	75.656						
19	.688	1.299	76.955						
20	.672	1.268	78.223						
21	.628	1.185	79.407						
22	.608	1.146	80.554						
23	.583	1.101	81.654						
24	.570	1.076	82.730						
25	.544	1.027	83.757						

ตารางที่ 4.18 Total Variance Explained (ต่อ)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
26	.530	.999	84.756						
27	.489	.923	85.679						
28	.484	.912	86.591						
29	.478	.902	87.493						
30	.444	.838	88.331						
31	.436	.823	89.154						
32	.410	.774	89.928						
33	.400	.755	90.683						
34	.387	.731	91.413						
35	.368	.695	92.109						
36	.365	.688	92.797						
37	.361	.680	93.477						
38	.321	.606	94.083						
39	.309	.584	94.667						
40	.283	.533	95.200						
41	.279	.527	95.727						
42	.267	.504	96.231						
43	.256	.484	96.715						
44	.233	.440	97.155						
45	.220	.415	97.571						
46	.216	.407	97.978						
47	.184	.347	98.325						
48	.177	.335	98.660						
49	.164	.310	98.969						
50	.147	.277	99.247						
51	.144	.272	99.519						
52	.131	.248	99.767						
53	.124	.233	100.000						

หมายเหตุ: Extraction Method: Principal Component Analysis.

ตารางที่ 4.19 Component Matrix^a (ต่อ)

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12. ในองค์กรนี้ ผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไข ปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะผู้บริหาร									
10. ผู้นำองค์กรนี้ ไม่ใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของ ผู้อื่น									
6. ผู้นำองค์กรเลือกที่จะทำการปลดพนักงานเมื่อมี ความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินของ องค์กรในระยะสั้น									
2. ในช่วงเวลาที่ธุรกิจประสบปัญหา งบประมาณ สำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่ง แรกที่ถูกตัดลง									
34. ฉันไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กร นี้เป็นอย่างไร									
4. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้นำองค์กรกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่าน กระบวนการภายนอกเช่นศาลแรงงาน						.709			
8. ตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรมักจะ ถูกสรรหามาจากบุคคลภายนอก									
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจ โดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหาร ตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว									
15. สมาชิกทุกคนในองค์กรเห็นพ้องต้องกันว่าเรา ต้องดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอ ไม่ว่าสถานการณ์จะยากเย็นเพียงใด									

หมายเหตุ: Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 9 components extracted.

จากการหมุนแกนเพื่อทำ Rotated Component Matrix พบว่า มีตัวแปรที่
ถูกตัดออกเพราะมีค่าต่ำกว่า 0.6 จำนวน 21 ตัวแปร และสามารถแบ่งกลุ่ม Component ตามค่า Factor
Loading ได้ 9 Component ตามตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.20 Rotated Component Matrix^a (ต่อ)

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้นำองค์กรนี้ให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆ ด้วย เช่น ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน สังคม และชุมชน									
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำองค์กรนี้มักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)									
49. ผู้นำองค์กรนี้ยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว									
9. ผู้นำองค์กรนี้ ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา									
18. บุคลากรในองค์กรนี้คิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จ ในระยะยาว									
26. ผู้นำองค์กรนี้ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน									
1. พนักงานทุกคนในองค์กรนี้ได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง									
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญๆ ของบริษัทฯ		.694	(0.782)*						
5. หากมีเลิกจ้างพนักงานขึ้น ภายในองค์กร ผู้นำองค์กรมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เท่าที่จะทำได้เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง		.670							
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น		.661							

ตารางที่ 4.20 Rotated Component Matrix^a (ต่อ)

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
24. การรักษาสິงแวดล้อมเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ หรือเป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของลูกค้าคู่ค้า เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้นพนักงาน สังคม และชุมชน									
8. ตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรมักจะถูกสรรหามาจากบุคคล ภายนอก							.730	(0.383)*	
2. ในช่วงเวลาที่ธุรกิจประสบปัญหางบประมาณ สำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง							.608		
15. สมาชิกทุกคนในองค์กร เห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอไม่ว่าสถานการณ์จะยากเย็นเพียงใด									
4. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้นำองค์กรกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอกเช่นศาลแรงงาน									.850

หมายเหตุ: * Cronbach

- การกำหนดกลุ่มปัจจัยที่น่าเชื่อถือ

จากผลการวิเคราะห์ Rotated Component Matrixa ตามตารางที่ 4.20 ทำให้ได้ Component จำนวน 9 Component จึงนำมาหาค่าทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) ซึ่งใช้เกณฑ์ค่าความน่าเชื่อถือที่ระดับ 0.70 ขึ้นไป ตามที่แนะนำโดย (Hair et al, 2010) พบว่าปัจจัยที่มีค่าความน่าเชื่อถือมากกว่า 0.7 มีจำนวน 3 ปัจจัย ค่าความน่าเชื่อถือต่ำกว่า 0.7 มีจำนวน 4 ปัจจัย และ 2 ปัจจัย ที่เหลือไม่สามารถหาค่าความน่าเชื่อถือได้ จากผลการวิเคราะห์ผู้วิจัยจึงได้ตัดสินใจให้คงไว้ 3 Component และตัดออก 6 Component ดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.21 การพิจารณาจัดกลุ่มปัจจัย

Component	Variable	Cronbach's Alpha	Decision
Component 1	EB1 SC2 SV2 SV3 DM1 SM1 SM2 TO1 TO2 C1 C2 KS1 KS2 T1 T2 I1 I2	0.933	คงไว้
Component 2	LR1 RS1 OC1 LP1	0.782	คงไว้
Component 3	FI1 FI2	-1.560	ตัดออก
Component 4	SE1 SE2 Q2	0.750	คงไว้
Component 5	VS2 SV4	0.507	ตัดออก
Component 6	CT1 RE2	-0.800	ตัดออก
Component 7	DP2 SP2	0.383	ตัดออก
Component 8	EB3	Nil	ตัดออก
Component 9	LR2	Nil	ตัดออก

จากนั้นได้ตั้งชื่อปัจจัยหลักที่คงไว้ 3 ปัจจัยดังนี้

1. วัฒนธรรมความเชื่อใจและทีมนวัตกรรม (Trusting Culture & Innovative Team)
2. การบริหารจัดการบุคลากรในระยะยาว (Long Term People Management)
3. ความผูกพันอย่างมีคุณภาพ (Quality Engagement)

จากนั้นได้รวมคะแนนจากตัวแปรย่อย เพื่อใช้เป็นคะแนนปัจจัยหลักสำหรับนำไปวิเคราะห์หาความสัมพันธ์และวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณต่อไป ดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 องค์ประกอบของปัจจัยที่จัดกลุ่มใหม่

องค์ประกอบของปัจจัยที่จัดกลุ่มใหม่		ข้อคำถามที่
1. Trusting Culture & Innovative Team		
Trust	การเชื่อใจ มีความไว้วางใจต่อกัน	T1 T2
Team orientation	การมีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม	TO1 TO2
Culture	การมีวัฒนธรรมองค์กร	C1 C2
Strong Share Vision	การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แข็งแกร่งและมุ่งมั่นในการผลักดันธุรกิจ	SV2 SV3
Self- management	ความสามารถบริหารจัดการหน่วยงานของตนได้	SM1 SM2

ตารางที่ 4.22 องค์ประกอบของปัจจัยที่จัดกลุ่มใหม่ (ต่อ)

องค์ประกอบของปัจจัยที่จัดกลุ่มใหม่		ข้อคำถามที่
Knowledge sharing and retention	การรักษา แลกเปลี่ยน และเผยแพร่องค์ความรู้	KS1 KS2
Innovation	การเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรทุกระดับ	I1 I2
Ethical behavior	การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลที่สูงในองค์กร	EB1
Stakeholder consideration	การตระหนักถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	SC2
Decision- making:	การตัดสินใจร่วมกัน ฟังความคิดเห็น	DM1
2. Long Term People Management		
Long term perspective	การคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	LP1
Organization change	การวางแผนให้การเปลี่ยนแปลงค่อยเป็นค่อยไป	OC1
Labor relations	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างแรงงาน	LR1
Retention staff	การเก็บรักษาพนักงานในระยะยาว	RS1
3. Quality Engagement		
Staff Engagement	พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร	SE1 SE2
Quality	คุณภาพของสินค้าและบริการสูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า	Q2

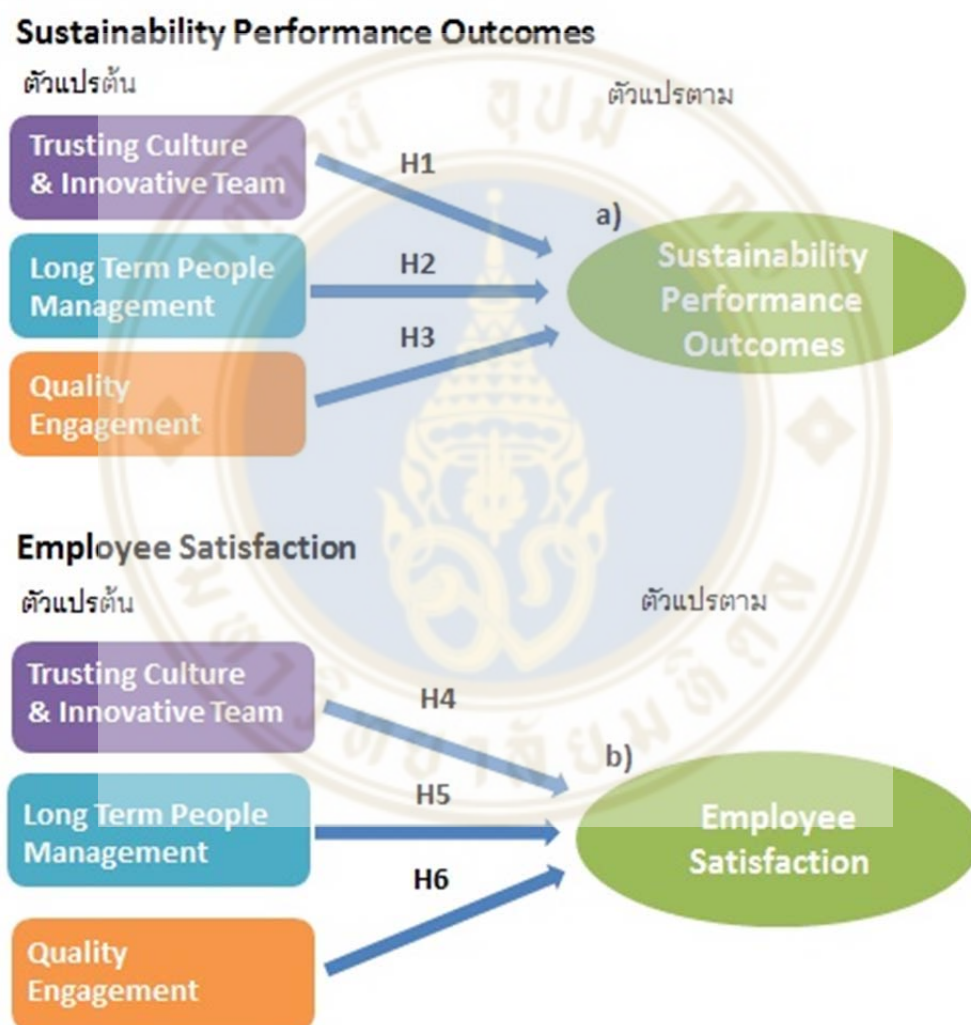
หลังจากรวมคะแนนและนำมาเป็นคะแนนของปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยแล้ว จึงได้ค่าสถิติเบื้องต้นของแต่ละปัจจัยหลักดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าสถิติเบื้องต้นของแต่ละปัจจัย

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Trusting Culture & Innovative Team	393	1.18	4.76	2.5776	.77876
Long Term People Management	393	1.00	5.00	2.9167	1.00440
Quality Engagement	393	1.00	5.00	3.5377	.92417
Sustainability Performance Outcomes	393	1.00	5.00	2.9216	.80999
Employee Satisfaction	393	1.00	5.00	3.6094	.99526
Valid N (listwise)	393				

- สมมติฐานงานวิจัยและกรอบการวิจัยหลังการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

จากการวิเคราะห์ปัจจัยทำให้ได้ปัจจัยอิสระใหม่ 3 จึงได้กำหนดกรอบการงานวิจัยใหม่ กับตัวแปรตาม 2 ตัวแปรเดิม คือ ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพื่อใช้ในการทดสอบการวิจัยต่อไป ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 กรอบการวิจัยหลังการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

สำหรับสมมติฐานการวิจัยได้กำหนดใหม่ดังนี้

H1 Trusting Culture & Innovative Team มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)

H2 Long Term People Management มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)

H3 Quality Engagement มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)

H4 Trusting Culture & Innovative Team มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H5 Long Term People Management มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H6 Quality Engagement มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

4.2.2.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยวิธีสถิติสหสัมพันธ์ (Correlation)

การทดสอบสมมติฐานหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนกับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ผู้วิจัยใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและพิจารณาว่ามีค่ามากน้อยเพียงใด

การบอกระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์ จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย หรือไม่มีเลย สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ โดยทั่วไปใช้เกณฑ์ดังนี้ (Hinkle D.E. 1998, p.118)

ค่า r	ระดับของความสัมพันธ์
.90 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
.70 – .90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
.50 – .70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
.30 – .50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
.00 – .30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

เครื่องหมาย + และ - หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ จะบอกถึงทิศทางของความสัมพันธ์โดยที่หาก

r มีเครื่องหมาย + หมายถึง การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน
(ตัวแปรหนึ่งสูง อีกตัวแปรจะสูงไปด้วย)

r มีเครื่องหมาย - หมายถึง การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงข้าม
(ตัวแปรหนึ่งสูง อีกตัวแปรจะต่ำ)

ยกเว้นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางชนิดที่มีลักษณะ $0 < r < 1$ ซึ่งจะบอกได้เพียงขนาดหรือระดับของความสัมพันธ์เท่านั้น ไม่สามารถบอกทิศทางความสัมพันธ์ได้ (Hair, et al., 2010)

ตารางที่ 4.24 แสดงผลลัพธ์จากการทำ Correlations Analysis

Correlations						
		Trusting Culture & Innovative Team	Long Term People Management	Quality Engagement	Sustainability Performance Outcomes	Employee Satisfaction
Trusting Culture & Innovative Team	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 393				
Long Term People Management	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.605** .000 393	1 393			
Quality Engagement	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.618** .000 393	.468** .000 393	1 393		
Sustainability Performance Outcomes	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.641** .000 393	.492** .000 393	.512** .000 393	1 393	
Employee Satisfaction	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.502** .000 393	.345** .000 393	.627** .000 393	.521** .000 393	1 393

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

จากตารางที่ 4.24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง 3 ปัจจัย 1) วัฒนธรรมความเชื่อใจและทีมนวัตกรรม (Trusting Culture & Innovative Team) 2) การบริหารจัดการบุคลากรในระยะยาว (Long Term People Management) 3) ความผูกพันอย่างมีคุณภาพ (Quality Engagement) แสดงให้เห็นว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.345 – 0.641 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่าและมีความสัมพันธ์ทางบวกไปในทิศทางเดียวกัน สามารถระบุความสัมพันธ์เป็นคู่ๆ ได้ดังนี้

- ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

H0: ปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน ไม่มี ความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

H1: ปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

จากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

วัฒนธรรมความเชื่อใจและทีมนวัตกรรม (Trusting Culture & Innovative Team) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ Trusting Culture & Innovative Team มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.641 คือมีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับปานกลาง

การบริหารจัดการบุคลากรในระยะยาว (Long Term People Management) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ Long Term People Management มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.492 คือมีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับต่ำ

ความผูกพันอย่างมีคุณภาพ (Quality Engagement) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) คือ Quality Engagement มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ

(Sustainable Performance Outcome) สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.512 คือมีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับปานกลาง

- ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H0: ปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H1: ปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

จากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H₀) เมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

วัฒนธรรมความเชื่อใจและทีมนวัตกรรม (Trusting Culture & Innovative Team) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H₀) และยอมรับสมมติฐานรอง (H₁) คือ Trusting Culture & Innovative Team มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.502 คือมีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับปานกลาง

การบริหารจัดการบุคลากรในระยะยาว (Long Term People Management) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H₀) และยอมรับสมมติฐานรอง (H₁) คือ Long Term People Management มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.345 คือมีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับต่ำ

ความผูกพันอย่างมีคุณภาพ (Quality Engagement) ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H₀) และยอมรับสมมติฐานรอง (H₁) คือ Quality Engagement มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.627 คือมีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับปานกลาง

4.2.2.3 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน ว่ามีผลสัมพันธ์อย่างไรกับตัวแปรตาม คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพื่อที่จะสามารถคาดการณ์ได้ว่าตัวแปรอิสระตัวแปรใด มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ผู้วิจัย

ใช้วิธีนำเข้าตัวแปรแบบ All Enter ถือว่าตัวแปรอิสระทุกตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม จึงนำเข้าตัวแปรอิสระทุกตัวเข้าระบบสมการพร้อมกันในคราวเดียว

- ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

ตารางที่ 4.25 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.667 ^a	.445	.441	.60578
a. Predictors: (Constant), Quality Engagement, Long Term People Management, Trusting Culture & Innovative Team				

จากตารางที่ 4.25 แสดงให้เห็นว่าทั้ง 3 ปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .667 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) ได้ร้อยละ 44.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.005 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ + .60

ตารางที่ 4.26 แสดงการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระ กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	114.436	3	38.145	103.947	.000 ^a
	Residual	142.750	389	.367		
	Total	257.186	392			
a. Predictors: (Constant), Quality Engagement, Long Term People Management, Trusting Culture & Innovative Team						
b. Dependent Variable: Sustainability Performance Outcomes						

จากตารางที่ 4.26 แสดงถึงค่าสถิติทดสอบ $F = 103.947$ หมายความว่า ตัวแปรอิสระ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.005

ตารางที่ 4.27 แสดงการวิเคราะห์ Multiple- Regression ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.861	.129		6.685	.000
	Trusting Culture & Innovative Team	.473	.056	.454	8.427	.000
	Long Term People Management	.113	.039	.140	2.921	.004
	Quality Engagement	.145	.043	.165	3.401	.001

a. Dependent Variable: Sustainability Performance Outcomes

จากตารางที่ 4.27 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) ด้วยสมมติฐานทางสถิติดังนี้

H_0 : ปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

H_1 : ปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

จากสมมติฐานจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ทั้ง 3 ปัจจัย ที่ทำการทดสอบมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) รายละเอียดดังนี้

วัฒนธรรมความเชื่อใจและทีมนวัตกรรม (Trusting Culture & Innovative Team) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ B เท่ากับ 0.473 กล่าวคือ ถ้า Trusting Culture & Innovative Team เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) เพิ่มขึ้นตาม 0.473 หน่วย

การบริหารจัดการบุคลากรในระยะยาว (Long Term People Management) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.004 และค่าคะแนนดิบ B เท่ากับ 0.113 กล่าวคือ ถ้า Long Term People Management เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) เพิ่มขึ้นตาม 0.113 หน่วย

ความผูกพันอย่างมีคุณภาพ (Quality Engagement) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 และค่าคะแนนดิบ B เท่ากับ 0.145 กล่าวคือ ถ้า Quality Engagement เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) เพิ่มขึ้นตาม 0.145 หน่วย

- ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

ตารางที่ 4.28 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.644 ^a	.415	.410	.76419
a. Predictors: (Constant), Quality Engagement, Long Term People Management, Trusting Culture & Innovative Team				

จากตารางที่ 4.28 แสดงให้เห็นว่าทั้ง 3 ปัจจัย ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .644 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ได้ร้อยละ 41 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.005 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ + .76

ตารางที่ 4.29 แสดงการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	161.123	3	53.708	91.967	.000 ^a
	Residual	227.172	389	.584		
	Total	388.295	392			
a. Predictors: (Constant), Quality Engagement, Long Term People Management, Trusting Culture & Innovative Team						
b. Dependent Variable: Employee Satisfaction						

จากตารางที่ 4.29 แสดงถึงค่าสถิติทดสอบ $F = 91.967$ หมายความว่าตัวแปรอิสระ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตามความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.005

ตารางที่ 4.30 แสดงการวิเคราะห์ Multiple- Regression ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.052	.163		6.471	.000
	Trusting Culture & Innovative Team	.244	.071	.191	3.452	.001
	Long Term People Management	-.011	.049	-.011	-.224	.823
	Quality Engagement	.554	.054	.514	10.309	.000
a. Dependent Variable: Employee Satisfaction						

จากตารางที่ 4.30 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ด้วยสมมติฐานทางสถิติดังนี้

H₀: ปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H₁: ปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

จากสมมติฐานจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H₀) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) มี 2 ปัจจัยคือ

วัฒนธรรมความเชื่อใจและทีมนวัตกรรม (Trusting Culture & Innovative Team) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 และค่าคะแนนดิบ B เท่ากับ 0.244 กล่าวคือ หาก Trusting Culture & Innovative Team เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้นตาม 0.244 หน่วย

ความผูกพันอย่างมีคุณภาพ (Quality Engagement) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ B เท่ากับ 0.554 กล่าวคือ หาก Quality Engagement เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้นตาม 0.554 หน่วย

4.2.2.4 ผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยแบบวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

จากการทดสอบสมมติฐานทั้งหมดตามขั้นตอนและวิธีการแบบวิเคราะห์ปัจจัย สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยในเรื่องปัจจัยต่างๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.31 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
H1 Trusting Culture & Innovative Team มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)	สนับสนุน
H2 Long Term People Management มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)	สนับสนุน
H3 Quality Engagement มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)	สนับสนุน
H4 Trusting Culture & Innovative Team มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	สนับสนุน
H5 Long Term People Management มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	ไม่สนับสนุน
H6 Quality Engagement มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	สนับสนุน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) จากแนวคิด Honeybee Leadership 23 ปัจจัย เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบวัดผลครั้งเดียว (One-shot Case Study) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

ประชากรในการศึกษาคือ พนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในทุกหน่วยธุรกิจ ที่ปฏิบัติหน้าที่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 393 คน ซึ่งคำนวณจากพนักงานทั้งบริษัทฯ จำนวน 22,370 คน โดยใช้สูตรของ Taro Yamane และกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้ ที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยเลือกสุ่มตัวอย่างโดยใช้ทฤษฎี Simple Random Sampling

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม รวม 7 ข้อ ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุ อาชีพ การศึกษา ฝ่ายที่สังกัด ตำแหน่งงานตามลำดับขั้น

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 23 ด้าน ตามแนวคิด Honeybee Leadership รวมทั้งสิ้น 53 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความพึงพอใจของพนักงานบริษัทฯ จำนวน 2 ข้อ ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามออนไลน์ผ่านทาง Google Form เป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากสำนักงานบริษัท การบินไทย มีหลายแห่งกระจายอยู่ในประเทศและทั่วโลก การใช้ Google Form จึงสะดวกในการส่งต่อ และมีข้อดีคือแบบสอบถามที่ได้รับกลับมา จำนวน 374 ฉบับ มีความสมบูรณ์

พร้อมสำหรับการนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งหมด เนื่องจากใน Google Form ผู้วิจัยสามารถตั้งค่าให้ผู้ตอบแบบสอบถามต้องทำครบทุกข้อตามที่กำหนด ส่วนแบบสอบถามที่เป็นกระดาษ ผู้วิจัยแจกและได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์กลับมาจำนวน 19 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.3 ของจำนวนแบบสอบถามกระดาษทั้งหมดที่ส่งไป

5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางประชากรศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.8 มีอายุระหว่าง 31-45 ปี ร้อยละ 35.6 สถานภาพครอบครัวคือสมรสแล้ว ร้อยละ 50.4 ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 66.7 อายุงาน 21-30 ปี ร้อยละ 56.7 ตำแหน่งงานคือ เป็นพนักงานระดับ 5-7 ร้อยละ 43.8 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานในสังกัดสายปฏิบัติการ (DO) ร้อยละ 36.1

สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ข้อมูลทางประชากรศาสตร์

ข้อมูลทางประชากรศาสตร์		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	148	37.7
	หญิง	243	61.8
	อื่นๆ	2	0.5
อายุ	21-30	37	9.4
	31-45	140	35.6
	> 46	216	55
สถานภาพสมรส	โสด	168	42.7
	สมรส	198	50.4
	หย่า/ม่าย/แยกกันอยู่	27	6.9
การศึกษา	ต่ำกว่าปริญญา	5	1.3
	ปริญญาตรี	262	66.7
	ปริญญาโท	120	30.5
	ปริญญาเอก	6	1.5

ตารางที่ 5.1 ข้อมูลทางประชากรศาสตร์ (ต่อ)

ข้อมูลทางประชากรศาสตร์		จำนวน	ร้อยละ
อายุงาน	0-3	32	8.1
	4-10	28	7.1
	11-20	78	19.8
	21-30	223	56.7
	> 31	32	8.1
ตำแหน่งงาน	ระดับ 1-4	49	12.5
	ระดับ 5-7	172	43.8
	ระดับ 8-13	86	21.9
	นักบิน	15	3.8
	ลูกเรือ	71	18.1
เป็นพนักงานสังกัด	A1	6	1.5
	D1	85	21.6
	DB	60	15.3
	DD	13	3.3
	DE	8	2
	DG	13	3.3
	DN	23	5.9
	DO	142	36.1
	DT	33	8.4
	DY	10	2.5

5.2 ผลการวิจัย

5.2.1 อภิปรายผลการวิจัย การทดสอบทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee Leadership 23 ปัจจัย

5.2.1.1 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient and Reliability)

จากการหาค่า “สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น” (Coefficient of Reliability) โดยการทดสอบหาค่า Cronbach's Alpha โดยใช้เกณฑ์ค่าความน่าเชื่อถือที่ระดับ 0.70 ขึ้นไป พบตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 0.7 จำนวน 11 ตัวแปร คือ การคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Long Term Perspective) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Organizational Change) การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แข็งแกร่งและมุ่งมั่นในการผลักดันธุรกิจ (Vision's Role in Business) การตัดสินใจร่วมกัน ฟังความคิดเห็น (Decision – making) การมีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม (Team Orientation) การมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture) การรักษา แลกเปลี่ยน และเผยแพร่องค์ความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) การเชื่อใจ มีความไว้วางใจต่อกัน (Trust) การเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรทุกระดับ (Innovation) การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) การที่คุณภาพของสินค้าและบริการสูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า (Quality) ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรที่มีความน่าเชื่อถือมาทดสอบสมมติฐาน

5.2.1.2 การทดสอบสมมติฐานสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

พบว่าทั้ง 11 ปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Long Term Perspective) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Organizational Change) การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แข็งแกร่งและมุ่งมั่นในการผลักดันธุรกิจ (Vision's Role in Business) การตัดสินใจร่วมกัน ฟังความคิดเห็น (Decision – making) การมีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม (Team Orientation) การมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture) การรักษา แลกเปลี่ยน และเผยแพร่องค์ความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) การเชื่อใจ มีความไว้วางใจต่อกัน (Trust) การเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรทุกระดับ (Innovation) การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) การที่คุณภาพของสินค้าและบริการสูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า (Quality)

5.2.1.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

• A. การนำเสนอผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณระหว่างปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership 11 ปัจจัย และความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

พบตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2 ปัจจัย ดังนี้คือ

1. การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนงานวิจัยที่ศึกษาในธุรกิจสายการบิน ของ Sinsongsuk (2015) ว่า หากพนักงานทุกคนมีทัศนคติที่ดี มุ่งมั่นกับเป้าหมายขององค์กร พร้อมขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ความร่วมมือนี้จะช่วยให้องค์กรผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบาก ลูกค้ายอมรับได้และประทับใจกับมาตรฐานขององค์กร และสนับสนุนงานวิจัยของ Isarakankul (2015) ที่ทำการวิจัยในธุรกิจโรงแรม เช่นกันว่า หากบริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานมากยิ่งขึ้น ความผูกพันที่เกิดขึ้นจะส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

2. การมีวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนงานวิจัยของ Imaizumi (2017) ที่ได้ศึกษาไว้ในธุรกิจสายการบินว่า วัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่กฎเกณฑ์ที่องค์กรต้องบัญญัติไว้ แต่คือปัจจัยสำคัญที่จะต้องสร้าง ต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจในงานของพนักงาน การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ ยังผลให้ผลประกอบการบริษัทดีขึ้น และ Isarakankul (2015) ที่พบว่า ยิ่งวัฒนธรรมได้รับการส่งเสริมและมีส่วนร่วมกันภายในองค์กรมากเท่าใด ผลการดำเนินงานขององค์กรจะดีขึ้น และยั่งยืน ในอุตสาหกรรมโรงแรม

• B. การนำเสนอผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณระหว่างปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership 11 ปัจจัย และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) พบตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อ ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3 ปัจจัย ดังนี้

1. การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยที่ศึกษาในธุรกิจสายการบินของ Yeh (2014) ที่กล่าวว่าความผูกพันกับองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจและการสนับสนุนของพนักงาน

2. การที่คุณภาพของสินค้าและบริการสูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า (Quality) ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Suriyankietkaew (2014) ที่กล่าวว่าคุณภาพของสินค้าและบริการ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

3. การมีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม (Team Orientation) ที่สนับสนุนงานวิจัยของกรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560) ที่ศึกษาในธุรกิจการขยายตลาดว่า การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจพนักงาน

5.2.2 อภิปรายผลการวิจัย โดยใช้วิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

ผลจาก Factor Analysis พบว่าปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในการวิจัยนี้ เกิดจากการวิเคราะห์ตัวแปรย่อยและนำมาสกัดเป็นกลุ่มปัจจัยได้ 3 ปัจจัย ดังนี้

- วัฒนธรรมความเชื่อใจและทีมนวัตกรรม (Trusting Culture & Innovative Team)
- การบริหารจัดการบุคลากรในระยะยาว (Long Term People Management)
- ความผูกพันอย่างมีคุณภาพ (Quality Engagement)

ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ เกิดจากบริบทเฉพาะในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น และสามารถนำมาอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐานที่มีผลต่อ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ได้ดังต่อไปนี้

5.2.2.1 ผลการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome)

ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) ของกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.92 จาก 5 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 58.4) มีการกระจายตัวสูง (Std. Deviation 0.81) และปัจจัยทุกตัวมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จในการดำเนินการ ที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ วัฒนธรรมความเชื่อใจและทีมนวัตกรรม (Trusting Culture & Innovative Team) รองลงมาคือ ความผูกพันอย่างมีคุณภาพ (Quality Engagement) และสุดท้ายคือ การบริหารจัดการบุคลากรในระยะยาว (Long Term People Management) ดังจะอธิบายในรายละเอียดต่อไป

- วัฒนธรรมความเชื่อใจและทีมนวัตกรรม (Trusting Culture & Innovative Team)

จากผลการวิจัยพบว่า ประชากรในกลุ่มตัวอย่างเห็นความสำคัญของความไว้วางใจต่อกัน การมีวัฒนธรรมองค์กร การมีเป้าหมายร่วมกัน การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม ทำให้ Trusting Culture & Innovative Team มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังพบว่ามีอิทธิพลอย่างสูงต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ

Trusting Culture & Innovative Team เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญยิ่งต่อบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และสามารถเชื่อมโยงกับการทบทวนวรรณกรรมได้ดังนี้

Trust การเชื่อใจ มีความไว้วางใจต่อกัน สนับสนุนงานวิจัยของ Sinsongsuk (2015) ที่ศึกษาเรื่อง Honeybee Leadership ในธุรกิจสายการบินว่า ความสัมพันธ์ที่น่าเชื่อถือระหว่างพนักงานภายในองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระยะยาว เพราะองค์กรจะได้รับการยอมรับในฐานะส่วนหนึ่งของสังคม โดยไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Isarakankul (2015) ที่ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในธุรกิจโรงแรมว่า ความเชื่อใจระหว่างพนักงานในองค์กร สามารถส่งผลให้ผลการปฏิบัติการขององค์กรดีขึ้น

Culture การมีวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนงานวิจัยของ Imaizumi (2017) ได้ศึกษาไว้ในธุรกิจสายการบินว่า วัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่กฎเกณฑ์ที่องค์กรต้องบัญญัติไว้ แต่คือปัจจัยสำคัญที่จะต้องสร้าง ต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจในงานของพนักงาน การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ ยังผลให้ผลประกอบการบริษัทดีขึ้น และ Isarakankul (2015) ที่พบว่า ยิ่งวัฒนธรรมได้รับการส่งเสริมและมีส่วนร่วมกันภายในองค์กรมากเท่าใด ผลการดำเนินงานขององค์กรจะดีขึ้น และยั่งยืน ในอุตสาหกรรมโรงแรม

Innovation การเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรทุกระดับ สนับสนุนงานวิจัยของ Wikhamn (2018) ที่ได้ทำการศึกษาไว้ในอุตสาหกรรมโรงแรมว่า นวัตกรรม ส่งผลให้บรรลุความพึงพอใจของลูกค้า อันเป็นผลให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินการ

Team Orientation การมีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม ไม่มีข้อมูลสนับสนุนในงานวิจัยในธุรกิจการบิน แต่สนับสนุนงานวิจัยในธุรกิจธนาคาร Tan et al (2016) ได้พบว่าการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลอย่างมากในด้านคุณภาพการให้บริการ ผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานโดยรวมของธนาคาร อันเป็นผลมาจากความต้องการของลูกค้าได้รับการตอบสนองดีขึ้นกว่าเดิม และ Longoni, et al (2014) ได้พบว่าการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ ในธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมเช่นกัน

- ความผูกพันอย่างมีคุณภาพ (Quality Engagement)

การมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์กร เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ และสามารถเชื่อมโยงกับการทบทวนวรรณกรรมได้ดังนี้

Quality คุณภาพของสินค้าและบริการสูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้าสนับสนุนงานวิจัยของ Sinsongsuk (2015) ในธุรกิจสายการบิน ที่พบว่าคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดี ทำให้สามารถประเมินผลลัพธ์สุดท้ายได้ เมื่อลูกค้าตระหนักว่าได้รับสินค้าและบริการที่ดีคุ้มกับมูลค่าที่จ่ายไป ความพึงพอใจของลูกค้าจะผลักดันให้แบรนด์มีชื่อเสียง ส่งผลให้เกิดความแข็งแกร่งทางการเงิน ผู้ถือหุ้นพอใจที่จะลงทุนและไว้วางใจในองค์กร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายพึงพอใจ เช่นเดียวกับ Lin et al (2018) ที่พบว่าภารกิจสำคัญของสายการบินในปัจจุบันอันดับแรกคือ ผลผลิตภัณฑ์และการบริการ รวมทั้ง Hussain (2015) ที่ศึกษาธุรกิจสายการบินเช่นกัน พบว่าคุณภาพของบริการค่าการรับรู้และภาพลักษณ์ของแบรนด์มีผลกระทบอย่างมากต่อความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งจะนำไปสู่ความภักดีของแบรนด์ เช่นเดียวกับในอุตสาหกรรมโรงแรมที่เป็นอุตสาหกรรมที่เน้นด้านการบริการเหมือนสายการบิน Isarakankul (2015) ได้ทำการวิจัยไว้ว่า คุณภาพของสินค้าและบริการที่ดี จะถูกฝังอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร ยิ่งวัฒนธรรมองค์กร ดีเท่าไรผลการดำเนินงานก็จะดีและยั่งยืน

Staff Engagement พนักงานมีส่วนร่วมขององค์กร สนับสนุนงานวิจัยที่ศึกษาในธุรกิจสายการบิน ของ Sinsongsuk (2015) ว่า หากพนักงานทุกคนมีทัศนคติที่ดี มุ่งมั่นกับเป้าหมายขององค์กร พร้อมขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ความร่วมมือนี้จะช่วยให้องค์กรผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบาก ลูกค้าจะรับรู้ได้และประทับใจกับมาตรฐานขององค์กร และสนับสนุนงานวิจัยของ Isarakankul (2015) ที่ทำการวิจัยในธุรกิจโรงแรม เช่นกันว่า หากบริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานมากยิ่งขึ้น ความผูกพันที่เกิดขึ้นจะส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

- การบริหารจัดการบุคลากรในระยะยาว (Long Term People Management) การวางแผนและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในระยะยาว มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ และสามารถเชื่อมโยงกับการทบทวนวรรณกรรมได้ดังนี้

Long term perspective การคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สนับสนุนงานวิจัยของ Isarakankul (2015) ที่ว่าการวางแผนและการมองการณ์ไกล ทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ส่วนในอุตสาหกรรม IT Nasir, et al (2017) พบว่า การวางแผนเป้าหมายของผู้บริหารสำคัญมากต่อการเพิ่มผลประกอบการองค์กร

Organization change การวางแผนให้เปลี่ยนแปลงค่อยเป็นค่อยไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ Isarakankul (2015) ในธุรกิจโรงแรมที่พบว่าการจัดการเรื่องการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร จะทำให้ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์กรยั่งยืนดีขึ้นด้วย

Labor relations การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างแรงงาน สนับสนุนงานวิจัยของ Sinsongsuk (2015) ที่ศึกษาในธุรกิจสายการบินว่า ความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานและผู้บริหาร สามารถเพิ่มผลการดำเนินงานทางการเงิน ส่งผลต่อการรับรู้ทางการเงินในแง่บวกแก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว ผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีจะสะท้อนไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกราย และงานวิจัยในธุรกิจโรงแรมของ Isarakankul (2015) ที่ได้ผลการศึกษาว่า ยิ่งความสัมพันธ์ของพนักงานดีมากขึ้นเท่าไร ผลการดำเนินการขององค์กรก็จะดีขึ้นไปด้วย ความสัมพันธ์ที่ดีนำไปสู่ความสบายใจความไว้นือเชื่อใจซึ่งกันและกัน

Retention staff การเก็บรักษาพนักงานในระยะยาว สนับสนุนผลการศึกษาในธุรกิจธนาคารของ Tan et al (2016) ที่ว่า พนักงานที่รู้สึกว่าคุณค่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากธนาคาร จะปฏิบัติต่อลูกค้าของพวกเขาให้ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน และจากงานวิจัยในอุตสาหกรรมการผลิตของ Longoni, et al (2014) พบว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานและสิ่งจูงใจ ค่าตอบแทน ที่ดี มีผลกระทบเชิงบวกโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กร

5.2.2.2 ผลการวิจัยความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ของกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับพอใจ (ค่าเฉลี่ย 3.61 จาก 5 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 72.2) มีการกระจายตัวสูง (Std. Deviation 0.99) และปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานมากที่สุดคือ ความผูกพันอย่างมีคุณภาพ (Quality Engagement) รองลงมาคือ วัฒนธรรมความเชื่อใจ และทีมนวัตกรรม (Trusting Culture & Innovative Team) ในขณะที่ การบริหารจัดการบุคลากรในระยะยาว (Long Term People Management) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่จะทำนายความพึงพอใจของพนักงาน ดังจะอธิบายในรายละเอียดต่อไป

- ความผูกพันอย่างมีคุณภาพ (Quality Engagement)

จากผลงานวิจัยพบว่า ประชากรในกลุ่มตัวอย่างเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์กร เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า ทำให้ Quality Engagement มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังมีอิทธิพลสูงกว่าปัจจัยอื่นต่อความพึงพอใจของพนักงาน

Quality Engagement เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญยิ่งต่อ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และสามารถเชื่อมโยงกับการทบทวนวรรณกรรมได้ดังนี้

Quality คุณภาพของสินค้าและบริการสูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้าสนับสนุนงานวิจัยของ Suriyankietkaew (2014) ที่กล่าวว่าคุณภาพของสินค้าและบริการมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

Staff Engagement พนักงานมีส่วนร่วมขององค์กร สนับสนุนงานวิจัยที่ศึกษาในธุรกิจสายการบินของ Yeh (2014) ที่กล่าวว่าความผูกพันกับองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจและการสนับสนุนของพนักงาน

- วัฒนธรรมความเชื่อใจและทีมนวัตกรรม (Trusting Culture & Innovative Team)

ความไว้วางใจต่อกัน การมีวัฒนธรรมองค์กร การมีเป้าหมายร่วมกัน การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน สามารถเชื่อมโยงกับการทบทวนวรรณกรรมได้ดังนี้

Culture การมีวัฒนธรรมองค์กร สนับสนุนงานวิจัยในธุรกิจการบิน ของ Imaizumi (2017) ที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่กฎเกณฑ์ที่องค์กรต้องบัญญัติไว้ แต่คือปัจจัยสำคัญที่จะต้องสร้าง ต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจในงานของพนักงาน การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพยังผลให้ผลประกอบการบริษัทดีขึ้น และยังสนับสนุนงานวิจัยที่ศึกษาในธุรกิจประเภทอื่น เช่น Khavis & Krishnan (2017) และ Suriyankietkaew (2014) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญ และมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

Innovation การเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรทุกระดับ สนับสนุนงานวิจัยของ Yeh (2014) ที่ศึกษาในธุรกิจสายการบินพบว่า นวัตกรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจและการสนับสนุนของพนักงาน

Team Orientation การมีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม สนับสนุนงานวิจัยของ ภรพรรณ (2560) ที่ศึกษาในธุรกิจการขยายตลาดว่า การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจพนักงาน

- การบริหารจัดการบุคลากรในระยะยาว (Long Term People Management) การวางแผนและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในระยะยาว มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของพนักงาน แต่ไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี (Theoretical Implications)

จากผลการทดสอบทั้งสองแบบ พบว่า

5.3.1.1 จากผลการวิจัยการทดสอบทฤษฎีแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee Leadership 23 ปัจจัย ของ Avery และ Bergsteiner พบว่ามี 2 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและสามารถทำนายต่อระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcomes) คือ

- Staff Engagement: การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร
- Culture: การมีวัฒนธรรมองค์กร

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและสามารถทำนายต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) พบ 3 ปัจจัย คือ

- Team orientation: การมีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม
- Staff Engagement: การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร
- Quality: คุณภาพของสินค้าและบริการสูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า

หวังของลูกค้า

5.3.1.2 จากผลการวิจัยแบบการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) พบว่า ทั้ง 3 กลุ่มปัจจัยใหม่ ที่เป็นบริบทเฉพาะของการบินไทย มีอิทธิพลต่อระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcomes) อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ ดังนี้

• Trusting Culture & Innovative Team: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมความเชื่อใจและทีมนวัตกรรม

- Quality Engagement: ปัจจัยด้าน ความผูกพันอย่างมีคุณภาพ
- Long Term People Management: ปัจจัยด้านการบริหารจัดการบุคลากร

ในระยะยาว

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติและสามารถทำนายความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) นั้น พบ 2 กลุ่มปัจจัย คือ

• Trusting Culture & Innovative Team: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมความเชื่อใจและทีมนวัตกรรม

- Quality Engagement: ปัจจัยด้าน ความผูกพันอย่างมีคุณภาพ

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ (Practical Implications)

5.3.2.1 การทดสอบทฤษฎีแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee Leadership 23 ปัจจัย

จากผลการวิจัยการทดสอบทฤษฎีแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee Leadership 23 ปัจจัย แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ เพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ได้แก่

ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม (Team Orientation) ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน ทั้งในหน่วยงานย่อย และภาพรวมใหญ่ทั้งองค์กร ควรสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ทุกคนเห็นภาพเป้าหมายเดียวกัน ให้ทุกคนทราบว่าจะงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร และหมั่นแจ้งความคืบหน้าผลสำเร็จของโครงการให้พนักงานทราบ ให้ทุกคนมีโอกาสในการฉลองความสำเร็จร่วมกัน และเป็นแรงผลักดันในการฝ่าฟันอุปสรรค หรือทำงานให้สำเร็จในเป้าหมายที่ใหญ่ขึ้น

ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมอย่างชัดเจน ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อสื่อสารกับคนในองค์กร ควรผลักดันระบบบริหารจัดการต่างๆ ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการจะสร้าง เช่น การประเมินผล การขึ้นเงินเดือน หรือมอบรางวัลให้แก่พนักงานที่มีผลการทำงานดี หรือมีพฤติกรรมที่ดีเป็นตัวอย่าง เพื่อให้พนักงานอื่นทราบว่านี่คือพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) ด้วยปัจจัยนี้สามารถพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการได้สูงที่สุด มีค่า Beta ในรูปคะแนนมาตรฐานอยู่ที่ 0.173 และสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้สูงที่สุด มีค่า Beta ในรูปคะแนนมาตรฐานอยู่ที่ 0.443 ผู้บริหารควรเลือกที่จะดำเนินการหรือส่งเสริม การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นแก่พนักงานก่อนเป็นอันดับแรก สิ่งสำคัญที่สุดควรเริ่มต้นด้วยการสื่อสารเพื่อให้ทั้งองค์กรเข้าใจ และมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ควรจัดให้มีกิจกรรมผู้บริหารพบพนักงานเป็นระยะ เพื่อสร้างความเข้าใจให้มากขึ้นเกี่ยวกับ นโยบาย ทิศทางของบริษัทฯ ให้สามารถช่วยกันขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรไปด้วยกัน หากผู้บริหารได้มีโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จะช่วยขจัดการเข้าใจผิด แก้ปัญหาการดำเนินการต่างๆ ได้คล่องตัวขึ้น

ด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ควรจัดให้มีโครงการที่พนักงานสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยคิด ช่วยแก้ ช่วยพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินการต่างๆ ให้สามารถบริการ ได้รวดเร็วขึ้น สะดวกขึ้น ประหยัดขึ้น เนื่องจากพนักงานเป็นผู้รับทราบปัญหา

ในการดำเนินการต่างๆ หรือเป็นสัมพัทธ์โดยสารโดยตรง หากคุณภาพภาพของสินค้าและบริการดี นอกจากจะสร้างความพึงพอใจให้ผู้โดยสารแล้ว จะส่งผลให้ผลประกอบการบริษัทฯ ดีไปด้วย ผู้เกี่ยวข้องในการปรับปรุงพัฒนาจะเกิดความภาคภูมิใจและมีความผูกพันกับองค์กร

5.3.2.2 การทดสอบปัจจัยจากการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

จากผลการวิจัยแบบการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ซึ่งเป็นบริบทเฉพาะของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ เพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ได้แก่

- ปัจจัยด้าน ความผูกพันอย่างมีคุณภาพ (Quality Engagement)

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์กร เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิด ผลสำเร็จในการดำเนินการและความพึงพอใจของพนักงาน จากการทดสอบพบว่า Quality Engagement มีอิทธิพลในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานสูงสุด มีค่า Beta ในรูปคะแนนมาตรฐานอยู่ที่ 0.514 ดังนั้นองค์กรและผู้บริหารควรให้ความสำคัญและสร้างให้เกิดการรับรู้ เพื่อเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร ก่อนเป็นอันดับแรก

ด้วยบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ขณะนี้เป็นสายการบินที่มีอายุยาวนานที่สุดในประเทศไทย คือ 58 ปี พนักงานส่วนใหญ่คือผู้ที่ร่วมงานกับบริษัทมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ยุคที่บริษัท เจริญเติบโต พนักงานปัจจุบันมีอายุเฉลี่ย 45 ปี มีอายุงานเฉลี่ยสูงถึง 19 ปี พนักงานจึงมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมาก ในภาวะปัจจุบันที่บริษัทไม่เพียงพូเหมือนในยุคก่อน พนักงานต้องการทราบข้อมูลข่าวสาร สถานะที่แท้จริงของบริษัทฯ ผู้บริหารควรจัดให้มีการสื่อสารให้คนทั้งองค์กรเข้าใจ และมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ควรจัดให้มีกิจกรรมผู้บริหารพบพนักงานเป็นระยะ เพื่อเน้นย้ำ นโยบายทิศทางของบริษัทฯ แจกความคืบหน้าโครงการต่างๆ เพื่อให้พนักงานสามารถช่วยกันขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรไปด้วยกัน และเนื่องจากพนักงานเป็นผู้รับทราบปัญหาในการดำเนินการต่างๆ หรือเป็นผู้สัมผัสผู้โดยสารโดยตรง ควรจัดให้มีโครงการที่พนักงานสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยคิด ช่วยแก้ ช่วยพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินการต่างๆ ให้สามารถบริการได้รวดเร็วขึ้น สะดวกขึ้น ประหยัดขึ้นนอกจากจะสร้างความพึงพอใจให้ผู้โดยสารและส่งผลให้ผลประกอบการบริษัทฯ ดีขึ้นแล้ว ผู้เกี่ยวข้องในการปรับปรุงพัฒนาจะเกิดความภาคภูมิใจ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเพิ่มความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น ไปอีก

- ปัจจัยด้านวัฒนธรรมความเชื่อใจและทีมนวัตกรรม (Trusting Culture & Innovative Team)

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความไว้วางใจต่อกัน การมีวัฒนธรรมองค์กร การมีเป้าหมายร่วมกัน การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินการและความพึงพอใจของพนักงาน ดังนั้นองค์กรและผู้บริหารควรพยายามสร้างให้เกิดการรับรู้ ความเชื่อใจแก่พนักงานดังนี้

เนื่องจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีพนักงานจำนวนมากและพนักงานสัดส่วนที่มากที่สุดคือพนักงานปฏิบัติการ (Operation) ผู้มีหน้าที่ให้บริการผู้โดยสารเพื่อสร้างความประทับใจและมีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้โดยสาร ซึ่งต้องการการสนับสนุนจากวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง การไว้วางใจกัน จึงสำคัญมากที่ผู้บริหารควรสร้างให้เกิดความเชื่อใจกันในองค์กร ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน ในการรักษาสัญญา รักษาคำพูด มีธรรมาภิบาลอย่างจริงจัง แสดงพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกันในการสื่อสารกับคนในองค์กร เพื่อให้พนักงานตระหนักว่านี่คือพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

งานสายการบิน เป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ต้องการความเป็นทีมที่มีคุณภาพ เพื่อความถูกต้อง แม่นยำ แข่งกับเวลา และในปัจจุบันการแข่งขันที่ดุเดือดของธุรกิจสายการบินทำให้ สายการบินต่างๆ พยายามแข่งขันที่จะคิดค้น สินค้าและบริการใหม่ๆ มาดึงดูดผู้โดยสาร ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการจะพัฒนานวัตกรรมในองค์กรอย่างชัดเจน สร้างให้เกิดบรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และปลอดภัย เพื่อพนักงานจะได้กล้านำเสนอความคิดแปลกใหม่ เปิดโอกาสให้นำความคิดเหล่านั้นมาลงมือทำ และให้รางวัลสำหรับความคิดที่สร้างคุณค่าให้แก่บริษัทฯ ที่สำคัญคือพนักงานควรได้รับการแจ้งความคืบหน้าถึงการดำเนินการ โครงการต่างๆ เพื่อให้ทุกคนเห็นเป้าหมายเดียวกัน มีความรู้สึกเป็นทีมเดียวกัน และมีโอกาสในการฉลองความสำเร็จร่วมกันทั้งเป้าหมายเล็กและเป้าหมายใหญ่

- ปัจจัยด้านการบริหารจัดการบุคลากรในระยะยาว (Long Term People Management)

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การวางแผนและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในระยะยาว เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสามารถทำนายความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ แต่ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน อาจเกิดขึ้นจากองค์กรมีนโยบายหรือกลยุทธ์ต่างๆ เรื่องการบริหารบุคลากรแล้ว แต่จากการเก็บข้อมูลพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ยังไม่ทราบนโยบายต่างๆ เหล่านั้น จึงขอเสนอแนะให้ผู้บริหารเน้นการเสริมสร้างให้พนักงานเกิดการรับรู้มากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ดังนี้

สื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบเป้าหมายองค์กร พนักงานทุกระดับ ควรมีโอกาสได้รับทราบเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กรคืออะไร เมื่อวางแผนกลยุทธ์ในกลุ่มผู้บริหารแล้ว ควรมีแผนที่จะสื่อสารกับพนักงานในระดับถัดๆ ลงมา ให้ทราบข้อมูลที่ชัดเจนถูกต้อง เพื่อให้ผู้บริหารทุกฝ่าย พนักงานทุกคน เข้าใจนโยบายเหล่านั้นตรงกัน เพื่อให้ทราบว่าหน้าที่รับผิดชอบของตนจะมีส่วนสนับสนุนให้กลยุทธ์ขององค์กร สำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างไร และเพื่อให้เกิดการประสานกันภายในหน่วยงานและระหว่างฝ่ายเพื่อช่วยขับเคลื่อนให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้วางไว้ให้เร็วขึ้น

การสื่อสารเมื่อมีเหตุการณ์ต่างๆ เมื่อมีเหตุการณ์พนักงานควรได้รับทราบข้อเท็จจริง ผู้บริหารควรแถลงอย่างเป็นทางการ เนื่องจากหากไม่มีการสื่อสารจากผู้บริหารอย่างเป็นทางการ จะทำให้พนักงานต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างพูด เกิดความไม่ชัดเจน เป็นช่องว่างให้ผู้ไม่ประสงค์ดีชักจูงความคิดพนักงานได้ ซึ่งเป็นสาเหตุของความแตกแยกและเป็นปัญหาในการบริหารจัดการตามมา การสื่อสารภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร เพิ่มขึ้น มีการจัดประชุมร่วมกันกับพนักงานเป็นระยะๆ เพื่อแจ้งนโยบายต่างๆ ให้ทราบ รับฟังปัญหาการทำงาน ข้อเสนอแนะต่างๆ ทั้งระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับกอง ระดับแผนก ควรมีการกำหนดเวลาเป็นแผนล่วงหน้า เพื่อแจ้งข้อมูลการดำเนินการความคืบหน้าแต่ละโครงการของบริษัทฯ ให้พนักงานในสังกัดทราบ อย่างสม่ำเสมอ

การสื่อสารแบบออนไลน์ เนื่องจากบริษัทฯ ทำธุรกิจการบิน มีสถานียต่างๆ ทั่วโลก พนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทฯ คือพนักงานปฏิบัติการ (Operation Staff) ที่ไม่ได้ประจำที่สำนักงาน ไม่มีเวลาทำงานที่แน่นอน พนักงานเหล่านี้จึงควรได้รับแจ้งข้อมูลต่างๆ ของบริษัทฯ ให้ทราบผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อให้รวดเร็ว เข้าถึงพนักงานได้มากในคราวเดียว ไม่ควรให้พนักงานต้องหาข่าว จากแหล่งข่าวภายนอกหรือพูดต่อๆ กัน ไปเอง เพื่อให้พนักงานได้เข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ตรงตามความเป็นจริง และสามารถเป็นกระบอกเสียงสื่อสารความจริงทางบวกของบริษัทฯ ให้บุคคลภายนอกได้ทราบด้วย ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ควรสร้างช่องทางที่พนักงานสามารถสื่อสารย้อนกลับไปหาผู้บริหารระดับสูงได้ เพื่อแจ้งข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ผู้บริหารได้โดยตรง

5.3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งต่อไป

- ศึกษาประชากรในสายการบินอื่น เช่น สายการบินต่างชาติ สายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline) เนื่องจากลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างไป อาจส่งผลการศึกษาที่น่าสนใจ ในแง่มุมต่างๆ

- ตัวแปรตามที่ผู้วิจัยเลือกมาศึกษาในครั้งนี้ คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Sustainable Performance Outcome) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) สำหรับผู้ที่สนใจจะทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำและความยั่งยืนองค์กรในสายการบินเพิ่มเติมสามารถขยายการศึกษาไปยังตัวแปรตามด้านอื่น เช่น ความพึงพอใจของผู้บริโภค (Customer Satisfaction) ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Satisfaction) หรือ ประสิทธิภาพการให้บริการ (Hospitality Performance) เป็นต้น

- ผลการวิจัยนี้เป็นการสำรวจจากพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพียงองค์กรเดียว ไม่สามารถตีความครอบคลุมสายการบินอื่น หรืออุตสาหกรรมบริการอื่นๆ ได้ เนื่องจากแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมและข้อจำกัดทางทรัพยากรด้านต่างๆ ที่แตกต่างกัน



บรรณานุกรม

- กองทัพอากาศไทย. (2559). *ประวัติความเป็นมาของกองทัพอากาศ*. สืบค้นจาก <http://www.rtaf.mi.th/th/Pages/History.aspx>, 10 พฤษภาคม 2561.
- คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2549). *รายงานผลการศึกษารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง*. สืบค้นจาก https://www.opdc.go.th/oldweb/thai/High_Performance_Organize/HighPerformanceOrganize.pdf, 10 พฤษภาคม 2561.
- คลังข้อมูลทางการค้าของไทย (Thailand Trade Repository). (2561). *การจำแนกสาขาบริการ 12 สาขาของ WTO*. สืบค้นจาก <http://www.thailandntr.com/th/trade-in-services/WTO-services-sectoral-classification-list>, 15 มิถุนายน 2561.
- จิรวรรณ ปลั่งพงษ์พันธ์. (2561). การนำระบบต้นทุนฐานกิจกรรมมาใช้ในอุตสาหกรรมบริการ. *Journal of Chandrakasemsarn*, 24(46), 80-93.
- จีระ หงส์ลดารมภ์, พิชญ์ภูริ จันทกมล, วราพร ชูศักดิ์, เหมิกา ถึงแก้วชนกุล, และ ภัทรพร อันตะริกานนท์. (2558). การปฏิรูป ประเทศไทยบนพื้นฐานของทุนแห่งความยั่งยืน. *วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 1(2), 11-20.
- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). (2560). *Thai Group ก้าวสำคัญของการบินไทย*. สืบค้นจาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/3448>, 10 พฤษภาคม 2561.
- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). (557). *ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ...การแข่งขันในสมรภูมิน่านฟ้าไทย*. สืบค้นจาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/320>, 10 พฤษภาคม 2561.
- ธนศ จำเกิด. (2545). การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management: RBM). *วารสารเทคโนโลยี (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น)*, 29(165), 156-158.
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2561). *รายงานประจำปี 2560 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. สืบค้นจาก https://www.thaiairways.com/th_TH/about_thai/company_profile/index.page, 23 พฤษภาคม 2561.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). (2560). สถิติการขนส่งทางอากาศ รายงานประจำปี
งบประมาณ 2560 (หน้า 120). สืบค้นจาก [https://airportthai.co.th/wp-content/uploads/2018,
10 มิถุนายน 2561](https://airportthai.co.th/wp-content/uploads/2018,10%20มิถุนายน%202561).
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). กลยุทธ์สู่ความยั่งยืน: องค์กรแห่งความเป็นเลิศ. สืบค้นจาก [http://www.
pttplc.com/th/Sustainability/PTT-Sustainability](http://www.pttplc.com/th/Sustainability/PTT-Sustainability), 13 กรกฎาคม 2561.
- บุญธรรม กิจ ปรีดา บริสุทธิ์. (2015). หลักการเขียนรายงานทางวิชาการ. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*, 3(3),
24-35.
- พิชณัฐ เรืองฉาย และคณะ. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับ
บนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). *วารสารสถาบัน เทคโนโลยีแห่ง
สุวรรณภูมิ*, 3(1), 54-64.
- พูนเพิ่ม เสรีวิชัยสวัสดิ์. (2558). การใช้รูปแบบขององค์การเสมือนจริงในอุตสาหกรรมบริการ. *Humanities
Journal*, 22(2), 209-227.
- ภรพวรรณ จิระถาวรฤกษ์. (2560). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการ
ขยายตลาดตามแนวคิด *Honeybee Leadership*.
- ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต. (2559). คุยกับข้อมูลความผูกพันและความสุข: การค้นหาปัญหาและแนวทาง
การสร้างความผูกพันและความสุขด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยประชากร
และสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศิริวรรณ ศิริบุญ. (2553). การประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุม
โรคเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานอำเภอเข้มแข็งโรคไม่ติดต่อ. กรุงเทพฯ: วิทยาลัย
ประชากรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสุขภาพ. (ม.ป.ป.). บทที่ 7 สหสัมพันธ์ (*Correlation*). สืบค้นจาก
http://intraserver.nurse.cmu.ac.th/mis/download/course/lec_567730_lesson_07.pdf,
30 กรกฎาคม 2561.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.). (2561). *สรุปสาระสำคัญ
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2514 ประเด็นการ
พัฒนาหลักที่สำคัญ*. สืบค้นจาก <http://www.nesdb.go.th/download/plan12>, 15 มิถุนายน
2561.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2559). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: PMQA การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ*. สืบค้นจาก <https://www.opdc.go.th/content/Nzc>, 15 มิถุนายน 2561.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI). (2561). *ประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ที่ 2/2557*. สืบค้นจาก https://www.boi.go.th/index.php?page=content_detail&addon=law&topic_id=12408, 10 มิถุนายน 2561.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2547). *สารนํ้ารู้ทางสถิติ: แหล่งที่มาของข้อมูล*. สืบค้นจาก http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/know/estat1_4.html, 25 มิถุนายน 2561.
- สุขสรรค์ กันตะบุตร. (2555). *การศึกษาพัฒนาแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- โสภณ ภูเกล้าวัน. (2557). *บทความด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Organization Performance – OP) ของ Kaplan and Norton (1996)*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/563805>, 13 มีนาคม 2557.
- Ahmad, M. B., Wasay, E., & Jhandir, S. U. (2012). *Impact of employee motivation on customer satisfaction: Study of airline industry in Pakistan*.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.
- Asawakul Benya. (2015). *Sustainable Leadership Examine the Relationship between Management Practices in Restaurant Industry*.
- Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 175-199.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2013). *Rhineland business model/ Rhineland Leadership*. in *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. New York : Springer.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2010). *Honeybees & locusts: The business case for sustainable leadership*. Australia: Allen & Unwin
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). How BMW successfully practices sustainable leadership principles. *Strategy & Leadership*, 39(6), 11-18.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2012). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. Routledge. NY: Routledge, Taylor & Francis Group
- Buttle, F. (1993). *Hotel and food service marketing: A managerial approach*. Landon: Cassell.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334
- Dorfleitner, G., Utz, S., & Wimmer, M. (2018). Patience pays off—corporate social responsibility and long-term stock returns. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 8(2), 132-157.
- Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial economics*, 101(3), 621-640.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. Y. A., Anderson, R., & Tatham, R. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hallowell, R. (1996). Southwest Airlines: A case study linking employee needs satisfaction and organizational capabilities to competitive advantage. *Human Resource Management*, 35(4), 513-534.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hatane, S. E. (2015). Employee satisfaction and performance as intervening variables of learning organization on financial performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 619-628.
- Hinkle, D. E., Wiersma, W., & Jurs, S. G. (1998). Correlation: a measure of relationship. *Applied statistics for the behavioral sciences*, 4, 118.
- Hussain, R., Al Nasser, A., & Hussain, Y. K. (2015). Service quality and customer satisfaction of a UAE-based airline: An empirical investigation. *Journal of Air Transport Management*, 42, 167-175.
- Imaizumi, M. (2017). *Company Culture Drives Productivity: A Study on How Company Culture Impacts the Bottom Line*. TCU Digital Repository.
- Irawanto, D. W. (2015). Employee participation in decision making: Evidence from state owned enterprise in Indonesia. *Management: journal of contemporary management issues*, 20(1), 159-172.
- Isarakankul Parichamon. (2015). *Sustainable Leadership in Hotel and Resort Industry*.
- Islam, O. S., Ashi, M., Reda, F. M., & Zafar, A. (2017). Strategic Knowledge Management as a Driver for Organizational Excellence: A Case Study of Saudi Airlines. *International Journal of Modern Education and Computer Science*, 9(7), 38.
- Jang, Y. J., Zheng, T., & Bosselman, R. (2017). Top managers' environmental values, leadership, and stakeholder engagement in promoting environmental sustainability in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 101-111.
- Kantabutra, S. (2012). Putting Rhineland principles into practice in Thailand: sustainable leadership at bathroom design company. *Global Business and Organizational Excellence*, 31(5), 6-19.
- Kantabutra, S. (2012). Sweet success beyond the triple bottom line: Honeybee practices lead to sustainable leadership at Thailand's True Corp. *Global Business and Organizational Excellence*, 32(1), 22-39.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kantabutra, S. (2014). Visionary leadership at a Thai apparel manufacturer: surprising evidence?. *International Journal of Business Excellence*, 7(2), 168-187.
- Kantabutra, S., & Avery, G. (2013). Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 36-56.
- Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). Sustainable leadership: honeybee practices at Thailand's oldest university. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 356-376.
- Kantabutra, S. (2011). Sustainable leadership in a Thai healthcare services provider, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 24(1), 67-80,
- Kantabutra, S. (2011). Sustainable leadership: honeybee practices at Thailand's oldest university. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 356-376.
- Kantabutra, S. & Winit, W. (2017). Sustaining Thai SMEs through perceived benefits and happiness. *Management Research Review*, 40 (5), 556-577,
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Karatepe, O. M., & Vatankhah, S. (2015). High-performance work practices, career satisfaction, and service recovery performance: a study of flight attendants. *Tourism Review*, 70(1), 56-71.
- Khavis, J., & Krishnan, J. (2017). Employee Satisfaction in Accounting Firms, Work-Life Balance, Turnover, and Audit Quality. *Journal of accounting. Temple University Press*. Kim
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54(1), 101-114.
- Kucukusta, D., Denizci Guillet, B., & Chan, H. L. (2016). The Effect of CSR Practices on Employee Affective Commitment in the Airline Industry. *Journal of China Tourism Research*, 12(3-4), 451-469.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2015). Measuring the benefits of employee engagement. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 67.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kuo, C. M. (2009). The dimensions of international hotel employee service attitude and their managerial implications. *The service industries journal*, 29(9), 1199-1214.
- Kurian, G., & Muzumdar, P. (2017). Antecedents to Job Satisfaction in the Airline Industry. *Nmims Management Review*, 34(2), 29-40.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*, (140): 1-55.
- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K., & Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on turnover intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27-41.
- Lin, Y. H., Ryan, C., Wise, N., & Low, L. W. (2018). A content analysis of airline mission statements: Changing trends and contemporary components. *Tourism Management Perspectives*, 28, 156-165.
- Longoni, A., Golini, R., & Cagliano, R. (2014). The role of New Forms of Work Organization in developing sustainability strategies in operations. *International Journal of Production Economics*, 147, 147-160.
- Luo, X., Wang, H., Raithel, S., & Zheng, Q. (2015). Corporate social performance, analyst stock recommendations, and firm future returns. *Strategic Management Journal*, 36(1), 123-136.
- Mostafa, A. M. S., & Gould-Williams, J. S. (2014). Testing the mediation effect of person–organization fit on the relationship between high performance HR practices and employee outcomes in the Egyptian public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2), 276-292.
- Nasir, A. R., Awais, M., & Syed, H. A. (2017). Goal Setting and Job Related Outcomes-Mediations of Employee Engagement and Workplace Optimism in IT Supplier Industry. *Journal of Business & Economics*, 33.
- Romi, A., Cook, K. A., & Dixon-Fowler, H. R. (2018). The influence of social responsibility on employee productivity and sales growth: Evidence from certified B corps. Sustainability Accounting. *Management and Policy Journal*, 9(4), 392-421.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Sapada, A. F. A., Modding, H. B., Gani, A., & Nujum, S. (2018). *The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees performance.*
- Savitz, A., & Weber, K. (2013). *Talent, transformation, and the triple bottom line: How companies can leverage human resources to achieve sustainable growth.* CA: Jossey-Bass.
- Sinsongsuk Parichat. (2015). *Honeybee Leadership Sustainability Leadership: Statistical Evidence in Airline Industry.*
- Stevens, S. S. (1946). On the theory of scales of measurement. *Science, New Series*, 103(2684): 677-680.
- Suriyankietkaew, S. (2016). Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: evidence from Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 245-259.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2014). Do Certain Leadership Practices Raise Stakeholder Satisfaction? an Investigation of Managers in Thai SMEs 2. *In 9th International Symposium on Sustainable Leadership*, 2014: 182.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2014). Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 247-261.
- Suriyankietkaew, S., & C. Avery, G. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173.
- Tan, L. H., Hamid, S. R., & Chew, B. C. (2016). Service quality audit based on conceptual gaps model of service quality: a case study of top three largest local bank in Malaysia. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 18(1), 99-115.
- Thai Airways International Public Company Limited. (1994). *The Story of Thai 34th Anniversary: The history of Thai aviation.* Anniversary Book.
- Thai Airways International Public Company Limited. (2010). *Fifty Years of Golden Journey: The history of Thai.* Anniversary Book.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- The World Bank. (2018). รายงานตามติดเศรษฐกิจไทย: ปริศนานวัตกรรม เมษายน 2561. สืบค้นจาก <http://www.worldbank.org/th/country/thailand/publication/thailand-economic-monitor-april-2018-beyond-the-innovation-paradox>, 25 มิถุนายน 2561.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2013) *Leadership Sustainability: Seven Disciplines to Achieve the Changes Great Leaders Know They Must Make*. New York: McGraw-Hill Education.
- Walton, M. (2016). *Why You Want Your Employees to Smile: A Study Examining the Impact of Happiness in Business*. Texas Christian University
- Wikhamn, W. (2018). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
- World Travel & Tourism Council. (2018). *Publications*. สืบค้นจาก <https://www.wttc.org/publications/>, 15 มิถุนายน 2561.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. New York: Harper and Row.
- Yeh, Y. P. (2014). Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management*, 36, 94-100.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามงานวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน

ตามแนวคิด Honeybee Leadership

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดย ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การจัดการมหัศจรรย์ สาขาทุนมนุษย์ และการจัดการองค์กร (Human Capital and Organization Management) วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความพึงพอใจของพนักงานบริษัทฯ

การตอบแบบสอบถามนี้ใช้ระยะเวลาในการตอบประมาณ 15 นาที

หมายเหตุ: แบบสอบถามนี้ดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของ ดร.สุภกริช สุริยันเกียรติแก้ว (2558) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กสไตเนอร์ (2010)

การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ไม่มีผลใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน ท่านไม่จำเป็นต้องระบุชื่อ โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตอบให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และสามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจสายการบินให้สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลบุคคลทั่วไป

กรุณาอ่านแต่ละข้อความและโปรดทำเครื่องหมายถูก ✓ ในช่องที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุด

1. เพศ ชาย หญิง อื่นๆ
2. อายุ 21-30 31-45 46 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพสมรส โสด สมรส หย่า/ ม้าย/ แยกกันอยู่
4. การศึกษาสูงสุด <ปริญญา ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก
5. อายุงาน 0-3 ปี 4-10 ปี 11-20 ปี
 21-30 ปี 31 ปีขึ้นไป
6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ระดับ 1-4 ระดับ 5-7 ระดับ 8-13
 นักบิน ลูกเรือ
7. ท่านเป็นพนักงานสังกัด A1 D1 DA DB
 DD DE DG DN
 DO DT DY

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารองค์กร กรุณาอ่านแต่ละข้อความและโปรดทำเครื่องหมาย ○ ในช่องที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุด (1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

หมายเหตุ: ผู้นำองค์กรหมายถึง คณะกรรมการฝ่ายบริหารนโยบาย กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้อำนวยการใหญ่

คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
1. พนักงานทุกคนในองค์กรนี้ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	5
2. ในช่วงเวลาที่ธุรกิจประสบปัญหา งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง	1	2	3	4	5
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญๆ ของบริษัทฯ	1	2	3	4	5
4. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้นำองค์กรกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน	1	2	3	4	5
5. หากมีเลิกจ้างพนักงานขึ้นภายในองค์กร ผู้นำองค์กรมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เท่าที่จะทำได้เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	1	2	3	4	5

คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
6. ผู้นำองค์กรเลือกที่จะทำการปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น	1	2	3	4	5
7. องค์กรมีนโยบายการสรรหาและวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญๆ ของหน่วยงาน	1	2	3	4	5
8. ตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรมักจะถูกสรรหามาจากบุคคลภายนอก	1	2	3	4	5
9. ผู้นำองค์กรนี้ ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา	1	2	3	4	5
10. ผู้นำองค์กรนี้ ไม่ใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น	1	2	3	4	5
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุด เพียงคนเดียว	1	2	3	4	5
12. ในองค์กรนี้ ผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะผู้บริหาร	1	2	3	4	5
13. เท่าที่ฉันเห็น องค์กรนี้ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) สม่าเสมอ (จริยธรรม หมายถึงการพฤติกรรมปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	1	2	3	4	5
14. องค์กรนี้มีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตาม	1	2	3	4	5
15. สมาชิกทุกคนในองค์กรเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอ ไม่ว่าสถานการณ์จะยากเย็นเพียงใด	1	2	3	4	5
16. การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์กรนี้จะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นที่ตั้ง	1	2	3	4	5
17. โดยปกติผู้นำองค์กรจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีและการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ในระยะยาว	1	2	3	4	5
18. บุคลากรในองค์กรนี้คิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	1	2	3	4	5
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น	1	2	3	4	5
20. ผู้นำองค์กรนี้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมในองค์กรที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมา)					

คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้นำองค์กรนี้จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	1	2	3	4	5
22. ผู้นำองค์กรนี้ตัดสินใจทางธุรกิจอย่างถูกต้องสำหรับองค์กร แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	1	2	3	4	5
23. ผู้นำองค์กรนี้เชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องแลกมาด้วยอะไรก็ตาม	1	2	3	4	5
24. การรักษาสິงแวดล้อมเป็นสิ่งที้องค์กรให้ความสำคัญ หรือเป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของลูกค้่า คู่ค้่า เจ้่าหนี้ ผู้ถือหุ้่นพนักงาน ส้ังค้มและชุ้มชน	1	2	3	4	5
25. องค์กรนี้ปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่มิได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้	1	2	3	4	5
26. ผู้นำองค์กรนี้ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	1	2	3	4	5
27. สำหรับองค์กรนี้ การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม	1	2	3	4	5
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้นำองค์กรนี้ให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆ ด้วย เช่น ลูกค้่าคู่ค้่า เจ้่าหนี้ พนักงาน ส้ังค้มและชุ้มชน	1	2	3	4	5
29. ผู้นำองค์กรนี้ให้ความเคารพและทำงานอย่างใกล้ชิดกับ ลูกค้่า คู่ค้่า เจ้่าหนี้ พนักงาน ส้ังค้มและชุ้มชน	1	2	3	4	5
30. องค์กรนี้เลือก คู่ค้่า/ ซ้ัพพลายเออร์ (Supplier) จากราคามากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับบริษัท	1	2	3	4	5
31. ผู้นำองค์กรนี้มีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	1	2	3	4	5
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรนี้เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของสมาชิกทุกคน	1	2	3	4	5
33. องค์กรนี้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่สมาชิกทุกคนรับทราบ ร่วมกันแบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น	1	2	3	4	5
34. ฉันไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรนี้เป็นอย่างไร	1	2	3	4	5
35. องค์กรนี้สนับสนุนให้พนักงานท้าทายหรือโต้แย้งการตัดสินใจของผู้นำได้	1	2	3	4	5
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำองค์กรนี้มักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)	1	2	3	4	5

คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
37. พนักงานในองค์กรนี้มีอิสระสูงในการตัดสินใจว่าควรทำงานอย่างไร トラบ ใดที่เขาสามารถทำงานได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ	1	2	3	4	5
38. ผู้นำและผู้จัดการของเรากำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานรวมทั้งวิธีการ ทำงานอย่างละเอียดและคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด	1	2	3	4	5
39. องค์กรนี้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	1	2	3	4	5
40. ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	1	2	3	4	5
41. ผู้นำองค์กรนี้ดูแลพนักงานราวกับว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของ องค์กร	1	2	3	4	5
42. แนวทางในการทำงานร่วมกันในองค์กรนี้ สามารถผูกมัดจิตใจของพนักงาน ทุกคนไว้ด้วยกัน	1	2	3	4	5
43. องค์กรนี้ชอบให้พนักงานพบปะกันพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลา ทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน	1	2	3	4	5
44. องค์กรนี้เปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งใน แบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	1	2	3	4	5
45. ในองค์กรนี้เราสามารถไว้วางใจว่าสมาชิกทุกคนจะรักษาคำพูด	1	2	3	4	5
46. สมาชิกทุกคนในองค์กรนี้ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่ง กันและกันให้ดีที่สุด	1	2	3	4	5
47. สมาชิกทุกคนในองค์กรนี้ สามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	1	2	3	4	5
48. องค์กรนี้มีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับ นวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ	1	2	3	4	5
49. ผู้นำองค์กรนี้ยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาด และล้มเหลว	1	2	3	4	5
50. ฉันภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าฉันทำงานให้กับองค์กรนี้	1	2	3	4	5
51. สมาชิกทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กรนี้ เพราะว่า องค์กรให้การดูแลทุกคนอย่างดีเยี่ยม	1	2	3	4	5
52. การจัดหา/ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรนี้ภูมิใจ	1	2	3	4	5
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตสินค้า และบริการเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 3 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ กรุณาอ่านแต่ละข้อความและโปรดทำเครื่องหมายถูก ในช่องที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุด (1 แย่กว่ามาก ถึง 5 ดีกว่ามาก)

ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ท่านจะเปรียบเทียบตราขายี่ห้อและภาพลักษณ์ (แบรนด์) บริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร					
2. ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร					
3. ท่านจะเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรของบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร					
4. ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นในบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร					
5. ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้า เจ้าหน้าที่ พนักงาน สังคม ต่อบริษัทของท่านกับคู่แข่งอย่างไร					

ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจของพนักงาน กรุณาอ่านแต่ละข้อความและโปรดทำเครื่องหมายถูก ในช่องที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุด (1 ไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง ถึง 5 พึงพอใจอย่างยิ่ง)

ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ท่านมีความพึงพอใจกับงานของท่านในบริษัท/ องค์กรนี้ในระดับใด					
2. โดยรวมท่านมีความพึงพอใจกับบริษัท/ องค์กรนี้มากน้อยเพียงใด					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม _____

ขอขอบคุณสำหรับเวลาและความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้