

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จ  
ขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย  
ตามแนวคิด Sustainable Leadership



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จ  
ขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย

ตามแนวคิด Sustainable Leadership

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2562

นางสาวณชรี เอี่ยมสวรรค์  
ผู้วิจัย

สุภรภัศร์ สุริยันเกียรติแก้ว,  
Ph.D.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุเทพ นิ่มสาย,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อากาศศิลป์,  
Ph.D.  
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤติกุล,  
Ph.D.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยการสนับสนุนและความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้ความรู้ คำปรึกษา คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนิน ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ และขอขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัยมากมาย

ขอบคุณครอบครัวอันเป็นที่รัก ที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนและเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาต่อครั้งนี้ รวมถึงเพื่อนๆ รุ่น 20C ทุกคนสำหรับมิตรภาพดีๆ ที่มอบให้กัน และผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่สละเวลาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้

ณชารี เอี่ยมสวรรค์

การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership

STUDY OF THE FACTORS THAT MAKE THE ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY EFFECTING EMPLOYEE SATISFACTION AND SUSTAINABILITY PERFORMANCE OUTCOMES ACCORDING TO THE SUSTAINABLE LEADERSHIP CONCEPT OF ENGINEER GENERATION Y IN MANUFACTURING BUSINESS

ณชาวี เอี่ยมสุวรรณค์ 6050331

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.D., สุเทพ นิ่มสาย, Ph.D., ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤทธิกุล, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบเชิงปริมาณ แบบวัดผลครั้งเดียว โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และนำมาวิเคราะห์ผลด้วยวิธีการทางสถิติโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน

จากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต มีความสอดคล้องกับแนวคิด Sustainable Leadership โดยพบว่ามี 5 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ด้านความไว้วางใจ ด้านความผูกพันของพนักงาน และด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม และมี 7 ปัจจัยที่มีผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล ด้านการตัดสินใจ ด้านความไว้วางใจ ด้านนวัตกรรม และด้านคุณภาพของงาน

คำสำคัญ: องค์กรยั่งยืน/ Sustainable Leadership/ วิศวกร/ เจเนอเรชั่น วาย/ อุตสาหกรรมการผลิต

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ฎ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.3 คำถามงานวิจัย	3
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	3
1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา	3
1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
<b>บทที่ 2</b> แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	<b>5</b>
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มประชากร เจเนอเรชั่น วาย	5
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต	6
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจยั่งยืน	7
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership	9
2.5 แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership	10
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
<b>บทที่ 3</b> วิธีการดำเนินงานวิจัย	<b>30</b>
3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา	30
3.2 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย	32
3.2.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	32
3.2.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	34

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	36
3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	37
3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	37
3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	37
3.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย	38
3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	38
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	42
3.7.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	42
3.7.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	42
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล	42
3.8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)	42
3.8.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)	43
<b>บทที่ 4</b> ผลการศึกษา	<b>44</b>
4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์	44
4.2 การบริหารงานองค์กร	48
4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	63
4.4 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)	64
4.5 การทดสอบสมมติฐาน	65
4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)	65
4.5.2 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlations Coefficient)	71
4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)	74
<b>บทที่ 5</b> สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	<b>89</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	90
5.2 อภิปรายผล	91
5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability)	91

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)	91
5.2.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression)	93
5.3 ข้อเสนอแนะ	94
5.4 ข้อจำกัดการวิจัย	95
5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต	95
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>96</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>100</b>
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	101
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>110</b>

## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	The Sustainable Leadership Pyramid	12
3.1	กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาร่องอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership	31
4.1	กรอบงานวิจัยที่ใช้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาร่องอย่างยั่งยืนที่มีความน่าเชื่อถือ	68
4.2	ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน	78
4.3	ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	82





## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
2.2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership	28
3.1 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2	39
3.2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3	39
3.3 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 4	40
3.4 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2	40
3.5 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3	41
3.6 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 4	41
4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	44
4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ	45
4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ	45
4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	46
4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนปีที่ทำงานในองค์กร	46
4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน	47
4.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้	47
4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)	48
4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)	48
4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)	49
4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Plan)	49

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	50
4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกับบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)	50
4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	51
4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective)	52
4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	53
4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)	54
4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	54
4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	55
4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)	56
4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)	57
4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)	57
4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการตนเอง (Self-Management)	58

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่าย ในองค์กร (Team Orientation)	58
4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	59
4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันและ รักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)	59
4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)	60
4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)	61
4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความผูกพันของ พนักงาน (Staff Engagement)	61
4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)	62
4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร	62
4.32 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงาน	64
4.33 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จขององค์กรที่ รับรู้ได้	64
4.34 การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	66
4.35 ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง	66
4.36 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปรอิสระ	71
4.37 ผลการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน กับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	73
4.38 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	75

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
4.39	ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานที่รับรู้ได้	75
4.40	ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	76
4.41	ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	79
4.42	ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	79
4.43	สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น	83
4.44	สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น	84
4.45	สรุปผลสมมติฐานที่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	85
4.46	สรุปผลสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	86

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

หนึ่งในหลักสำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันนี้คือความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เนื่องจากในปัจจุบันนี้โลกได้มีการเปิดกว้างมากขึ้น การค้าขายระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นและสะดวกขึ้น ทำให้การดำเนินธุรกิจใดๆ ในปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ทั้งการแข่งขันกับตัวเอง แข่งขันกับคู่แข่งทั้งภายในและภายนอกประเทศ และพวกสินค้าทดแทนอื่นๆ ทั้งยังส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการปรับตัว มีความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจและเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ทัน องค์กรจึงต้องเข้าใจธรรมชาติของบุคลากรที่ทำงานภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินการใดๆ ในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้รับการตอบสนองและการมีส่วนร่วมในองค์กรของบุคลากร เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรจะสามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และยังคงอยู่ต่อไปได้ จึงต้องคำนึงถึงการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ยั่งยืน (Sustainable Organization) (ดร. พงศ์สรันย์ พลศรีเลิศ, 2554)

การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนนั้น เป็นเรื่อง que ทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรต้องรับรู้ ให้ความสำคัญ และให้ความร่วมมือร่วมกัน ซึ่งแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) หมายถึง วิธีการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง ดังนั้นการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนจึงกลายเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกองค์กรต้องนำไปบูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ โดยองค์กรสามารถเลือกทำในประเด็นที่สอดคล้องกับธุรกิจหลักก่อน เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างผลลัพธ์ที่ดีแก่สังคม ไม่จำเป็นต้องทำทุกเรื่องพร้อมกัน และที่สำคัญคือต้องมีการติดตามวัดผลอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม (พิริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559)

การตัดสินใจต่อการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานในองค์กร ซึ่งปัจจุบัน กลุ่มประชากรเจนเอเรชั่น วาย (บุคคลที่เกิดระหว่างช่วงปี พ.ศ. 2520 – 2537) (รัชฎา อธิสนธิสกุล และอ้อยออุมา รุ่งเรือง, 2556) ได้เป็นส่วนสำคัญของการเป็นกำลังขับเคลื่อนองค์กรในการดำเนินธุรกิจ จึงได้มีการศึกษาพฤติกรรมและแนวคิดของบุคลากร เจนเอเรชั่น วาย มาทำการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการขับเคลื่อนคนกลุ่มนี้ ซึ่งหลายๆ องค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้านอุตสาหกรรมการผลิตจำเป็นต้องมีแผนกวิศวกรรมเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทั้งการตรวจสอบ การควบคุม การออกแบบ การวางแผน การพัฒนา และการประเมินผล จากเหตุผลข้างต้นงานวิจัยนี้จึงเจาะจงศึกษากลุ่มพนักงานช่วงอายุเจนเอเรชั่น วาย ที่ทำงานอยู่ในแผนกวิศวกรรม ในอุตสาหกรรมการผลิต เพื่อหาปัจจัยในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานวิศวกร เจนเอเรชั่น วาย และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด Sustainable Leadership

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจนเอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership
2. ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจนเอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership



### 1.3 คำถามงานวิจัย

1. ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนใดที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership
2. ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนใดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership

### 1.4 ขอบเขตงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตงานวิจัยไว้ ดังนี้

#### 1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย จำนวน 344 คน อ้างอิงจากการคำนวณกลุ่มตัวอย่างในบทที่ 3

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งศึกษาถึงปัจจัยภาวะผู้นำตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่มีผลต่อการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน โดยวิเคราะห์ผ่านความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

#### 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการเก็บตัวอย่างโดยแจกแบบสอบถาม โดยใช้เวลาทั้งสิ้น 35 วัน และนำมาประมวลผลผ่านโปรแกรมทางสถิติและวิเคราะห์ผลการศึกษา ใช้เวลาตั้งแต่เดือน 6 มิถุนายน – 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2562

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ให้ทราบถึงปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย
2. ให้ทราบถึงปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย
3. ให้ทราบถึงแนวทางข้อมูล และข้อปฏิบัติในการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรยั่งยืน โดยสามารถนำความรู้ด้านภาวะผู้นำตามแนวคิด Sustainable Leadership มาพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพตลอดจนสร้างรายได้เปรียบทางธุรกิจ
4. เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของการแข่งขันธุรกิจในอนาคต





## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าข้อมูล แนวคิด และทฤษฎี เพื่อศึกษางานวิจัยเรื่องปัจจัยการพัฒนารองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรวิศวกรรม เจเนอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Honeybee Leadership ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีรวมไปถึงงานวิจัยต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบในการวิจัย โดยมีหัวข้อเรื่องที่ทำกรทบทวนวรรณกรรม ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มประชากร เจเนอเรชั่น วาย
2. แนวคิดเกี่ยวกับวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจยั่งยืน
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership
5. แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มประชากร เจเนอเรชั่น วาย

กลุ่มประชากรเจเนอเรชั่น วาย (บุคคลที่เกิดระหว่างช่วงปี พ.ศ. 2520 – 2537) (รัชฎา อติสนธิสกุล และอ้อยอูมา รุ่งเรือง, 2556) เป็นกลุ่มประชากรวัยทำงานที่มีสัดส่วนสูงที่สุด จาก 4 กลุ่มตามหลักประชากรศาสตร์ ได้แก่ Baby Boomer, Generation X, Generation Y, และ Generation Z ปัจจุบันกลุ่มประชากรเจเนอเรชั่น วายเป็นกลุ่มประชากรที่มีรายได้และกำลังซื้อสูง และเป็นผู้กำหนดความเป็นไปของโลกในอนาคต โดยเฉพาะในเอเชียที่มีประชากรกลุ่มเจเนอเรชั่น วาย มากที่สุด จำนวนมากกว่า 1 พันล้านคน หรือร้อยละ 86 ของประชากรเจเนอเรชั่น วาย ทั่วโลก

ประชากรเจนเอเรชั่น วาย สามารถทำกิจกรรมหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน โดยร้อยละ 80 ใช้อุปกรณ์ที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต 2 ชนิด หรือมากกว่านั้นพร้อมๆ กัน เนื่องจากคนกลุ่มนี้เกิดมาในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงมากมาย ทั้งด้านนิคม เทคโนโลยี และเกิดในช่วงภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ค่อนข้างดี อยู่ใน โลกที่มีข้อมูลข่าวสารมากเกินไป จึงไม่สามารถรับข้อมูลข่าวสารได้หมด ทำให้การดึงดูดใจประชากรกลุ่มนี้ให้สนใจในโฆษณาหรือโปรโมชันใดๆ เป็นเรื่องท้าทาย โดยประชากรกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับเพื่อนมากเป็นพิเศษ การตัดสินใจใดๆ จะเชื่อข้อมูลจากโซเชียลมีเดีย คิดเป็นร้อยละ 84 (วีระศักดิ์ สุทัศน์วิบูลย์, 2018) เป็นกลุ่มที่มีการตอบสนองต่อข้อมูลข่าวสารทางอินเทอร์เน็ตมากกว่ากลุ่มอื่น

ประชากรกลุ่มนี้มีศักยภาพในการเรียนรู้สูงมากกว่าคนรุ่นอื่นๆ มีพลังในตัวเองมาก ครอบคลุมความคิดแปลกแหวกแนว และมีความมั่นใจในตัวเองค่อนข้างสูง ความสามารถของประชากรกลุ่มนี้ ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ด้านต่างๆ ทั้งเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และการสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ล้วนเป็นความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในโลกไร้พรมแดนเช่นปัจจุบัน ในด้านการทำงานประชากรกลุ่มนี้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี ต้องการงานที่มีความก้าวหน้า สามารถแสดงความคิดเห็นและบริหารจัดการด้วยตนเองได้ ทั้งในเรื่องเวลา และสถานที่ ทั้งให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน (ทิพวัลย์ สีนนิธิถาวร, 2553) ประชากรเจนเอเรชั่น วาย ยอมรับว่าไม่จงรักภักดีต่อองค์กร แต่จงรักภักดีต่อวิชาชีพ (วรัญญา ศรีเสวก, 2553) และพร้อมที่จะตัดสินใจลาออกจากงานหากพบว่าบริษัทไม่ดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต

อุตสาหกรรมเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ โดยการแปรรูปให้วัตถุดิบให้มีมูลค่าสูงขึ้น (Value Added) เพื่อเป็นสินค้าสู่ตลาด และความหมายของอุตสาหกรรมการผลิต (Manufacturing) คือ กระบวนการผลิตสินค้าที่ใช้ทั้งแรงงานมนุษย์รวมไปถึงเทคโนโลยีโดยการเปลี่ยนวัตถุดิบ (Input) ให้เป็นผลิตภัณฑ์ (Output) เพื่อใช้หรือขาย (ผศ.ดร.ภาติยะ พัฒนาศักดิ์, 2553) และผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการควบคุมกระบวนการต่างๆ ในอุตสาหกรรมการผลิตได้แก่

วิศวกร ผู้ทำหน้าที่จัดการดูแล แก้ไขปัญหาที่พบและควบคุมกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่ง วิศวกร คือ ผู้ที่ประกอบอาชีพทางด้านวิศวกรรม มีหน้าที่ ศึกษาวิเคราะห์ คำนวณ ออกแบบ ตรวจสอบแก้ไขปัญหา และควบคุมการผลิต เนื่องจากวิศวกรมีความสามารถในการจัดการงานอย่างมีระเบียบ มีแบบแผน และเนื่องจากต้องมีความรับผิดชอบต่องาน ชีวิตและทรัพย์สินที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ทำให้สามารถมองภาพใหญ่และเห็นลู่ทางในการพัฒนาตนเองในแนวทางที่ตนเองพอใจ จึงมีโอกาสมองภาพก้าวหน้าในอาชีพสูง และมีความสำคัญการในควบคุมกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตให้เป็นไปตามแผนการดำเนินธุรกิจ

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจยั่งยืน

จากการค้นคว้าพบว่าได้มีนักวิชาการและองค์กรธุรกิจให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจยั่งยืนไว้ ดังนี้

เปรียบเทียบองค์กรที่ยั่งยืนกับต้นไม้ที่มีอายุยืนได้ 100 ปี ซึ่งจะต้องมีรากที่หยั่งลึก ซึ่งเปรียบเสมือนอุดมการณ์ของบริษัทที่ต้องดำรงรักษาไว้ ซึ่งได้แก่ วัตถุประสงค์ของการดำรงอยู่, ค่านิยมหรือคุณค่าหลัก, และวิสัยทัศน์ องค์กรที่ยั่งยืน ต้องมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นเดียวกับองค์กรหรือโลกธุรกิจจะอยู่รอดได้ ก็ต้องอาศัยการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำธุรกิจจากภายนอก ถ้าไม่ปรับตัวทำการเปลี่ยนแปลง องค์กรก็อยู่ไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงปัจจัยใดก็ตาม องค์กรต้องพร้อมรับมือต่อสิ่งที่ไม่ได้คำนึงถึงเสมอ (ดร.พงศธรันย์ พลศรีเลิศ, 2011)

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

องค์กรธุรกิจยั่งยืน (Sustainable Business) เป็นเครื่องมือสำคัญในการแสดงความจริงใจต่อสาธารณชน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนผ่าน 3 มิติสำคัญ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ (Integrity) ซึ่งเป็นเหมือนเสาหลักแรกที่สร้างความยั่งยืนตั้งแต่ต้นน้ำยันปลายน้ำ ตั้งแต่การจัดการแหล่งผลิตที่รับผิดชอบต่อสังคม กระทั่งส่งสินค้าถึงมือผู้บริโภคอย่างปลอดภัย รวมไปถึงองค์กรธรรมาภิบาลที่ลดความเสี่ยงด้านทุจริตคอร์รัปชัน เพราะทุกระบวนการต้องดำเนินการอย่างเคารพกฎหมายในทุกระดับ เสาที่ 2 คือ คุณภาพ (Quality) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงส่งเสริมให้ผู้บริโภคมีความรู้ความเข้าใจเรื่องสุขภาวะที่ดี นอกจากนี้ยังพัฒนาคุณภาพชีวิตพนักงานทั้งสุขภาพกายและใจ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทักษะ องค์กรความรู้ และความก้าวหน้าทางอาชีพต่อไปในอนาคต เสาสุดท้ายคือ ความสามัคคี (Harmony) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมในทุกระบวนการ ยกย่องประสิทธิภาพการใช้พลังงานและทรัพยากรน้ำอย่างรู้คุณค่าที่สุด รวมไปถึงการสร้างเสริมมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับชุมชนท้องถิ่น ส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานในท้องถิ่น และใช้วัตถุดิบจากท้องถิ่น เพื่อสร้างการอยู่ร่วมกันกับชุมชนอย่างยั่งยืน เพราะเราไม่ได้อยู่ตัวคนเดียวในโลกใบนี้ จึงมองการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนว่าเป็นโอกาสของทุกธุรกิจทั่วโลก (Sahatom Petvirojchai, 2018)

การพัฒนาอย่างยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาการตอบสนองความต้องการของปัจจุบัน โดยไม่ทำให้เกิดปัญหาในอนาคต เป็นการพัฒนาที่ต้องเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ บรรษัทภิบาล (Corporate Governance) การดำเนินธุรกิจตามอุดมการณ์และจรรยาบรรณอย่างมีคุณธรรมตามหลัก “เปิดเผย โปร่งใส และตรวจสอบได้” ให้ความเป็นธรรมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เศรษฐกิจ (Economy) มุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกๆ ฝ่ายอย่างสมดุล โดยมีเป้าหมายสูงสุดไม่ใช่เพียงผลกำไร แต่เป็นการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน สังคม (Society) ร่วมสร้างสรรค์สังคมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในทุกๆ ที่ที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมในด้านต่าง ๆ และสุดท้ายสิ่งแวดล้อม (Environment) มุ่งมั่นดูแลรักษาสภาพแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อให้เกิดความสมดุลของระบบนิเวศอย่างยั่งยืน เพราะการดำเนินธุรกิจตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน ไม่ได้เป็นการเพิ่มภาระให้กับองค์กร แต่เป็นการสร้างความเจริญเติบโตของธุรกิจให้อยู่ควบคู่กับสังคมอย่างยั่งยืนในระยะยาว (จินตนา จันสน, 2016)

## 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership

จากการค้นคว้าพบว่าได้มีนักวิชาการและองค์กรธุรกิจให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนไว้ ดังนี้

แนวคิดของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) ประกอบด้วยหลัก 7 ประการ คือ เรื่องของความเป็นผู้นำที่ยั่งยืน (Depth) ผู้นำที่ยั่งยืนจะรักษา ปกป้อง และส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึกและกว้างสำหรับทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การให้ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนดำรงอยู่ต่อไป (Endurance) ผู้นำที่ยั่งยืนจะรักษาและพัฒนาคุณค่าของการเรียนรู้และถ่ายทอดต่อไปได้ การขยายขอบเขตการเป็นผู้นำที่ยั่งยืน (Breadth) พัฒนาภาวะผู้นำและถ่ายทอดกลยุทธ์แก่ผู้นำคนอื่น ผู้นำที่ยั่งยืนใส่ใจข้อเรียกร้องและการปฏิบัติ (Justice) ผู้นำที่ยั่งยืนส่งเสริมความหลากหลายและสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีความแตกต่างเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดกับมาตรฐานหรือแนวทางปฏิบัติเดิม โดยไม่คิดทำทายกระบวนการ (Diversity) การพัฒนาความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนและไม่ทำให้สิ้นเปลืองวัตถุดิบและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรักษาอายุพลังงานของผู้นำ เป็นผู้นำที่รอบคอบและมีความมุ่งมั่น เพื่อลดการสูญเสียทรัพยากรและประชาชน (Resourcefulness) ผู้นำที่ยั่งยืนเคารพและต่อ ยอดอดีตเพื่อค้นหาอนาคตที่ดีกว่า (Conservation) (Andy Hargreaves, 2006)

แนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) คือการเปรียบเทียบลักษณะของผู้นำสองแบบ ได้แก่ ผู้นำแบบผึ้ง (Honeybee) และผู้นำแบบตั๊กแตน (Locust) องค์กรแบบผึ้ง จะมองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและสังคม เชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรจะมาจากการช่วยเหลือเกื้อกูลกันของผู้อื่น ในสังคมที่ตนเป็นสมาชิก คุณแลสภาพปัจจุบันเพื่ออนาคตของสมาชิกชุมชน เลือกรวมมองระยะยาว ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีคุณธรรมและยึดถือจรรยาบรรณวิชาชีพในการดำเนินงาน เงินไม่ใช่ศูนย์กลางของการดำเนินงานทุกอย่าง ในขณะที่องค์กรแบบตั๊กแตน การดำเนินงานทุกอย่างหมุนรอบเงิน แยกตัวออกจากชุมชนและสังคม เลือกรวมมองระยะสั้น ให้ความสำคัญกับผู้ลงทุนมากกว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากงานวิจัยของ Prof. Avery ชี้ให้เห็นว่าหลักการของแนวคิดแบบผึ้งนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีกว่าแนวคิดแบบตั๊กแตน (The Global Moving, 2556)



## 2.5 แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership

แนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ได้กล่าวถึงแนวทางในการบริหารและการดำเนินธุรกิจด้วยการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร อธิบายผ่านองค์ประกอบ 23 ประการที่นำไปสู่ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน มี 4 ระดับ ซึ่งปัจจัยใน 3 ระดับแรกจะนำไปสู่ระดับสูงสุด นั่นคือ ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน มีรายละเอียดดังนี้

1. การปฏิบัติระดับพื้นฐาน (Foundation Practices) ที่องค์กรควรปฏิบัติเพื่อเป็นรากฐานไปสู่การปฏิบัติในระดับขั้นถัดไป มีปัจจัย 14 ประการ ดังนี้

- 1.1 ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)
- 1.2 ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)
- 1.3 ด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)
- 1.4 ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)
- 1.5 ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)
- 1.6 ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)
- 1.7 ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)
- 1.8 ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective)
- 1.9 ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)
- 1.10 ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial markets independence)
- 1.11 ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)
- 1.12 ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
- 1.13 ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)
- 1.14 ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)

2. การปฏิบัติระดับสูง (Higher-Level Practices) เน้นการทำงานเป็นทีม พนักงานเป็นพนักงานที่มีคุณภาพขององค์กร มีปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

- 2.1 ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)
- 2.2 ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)
- 2.3 ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)
- 2.4 ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- 2.5 ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)
- 2.6 ด้านความไว้วางใจ (Trust)

3. ระดับของปัจจัยในการนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติ (Key Performance Drivers) พัฒนามาจากการผสมผสานของแนวทางปฏิบัติระดับพื้นฐานและระดับสูง เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กร มี 3 ประการ ดังนี้

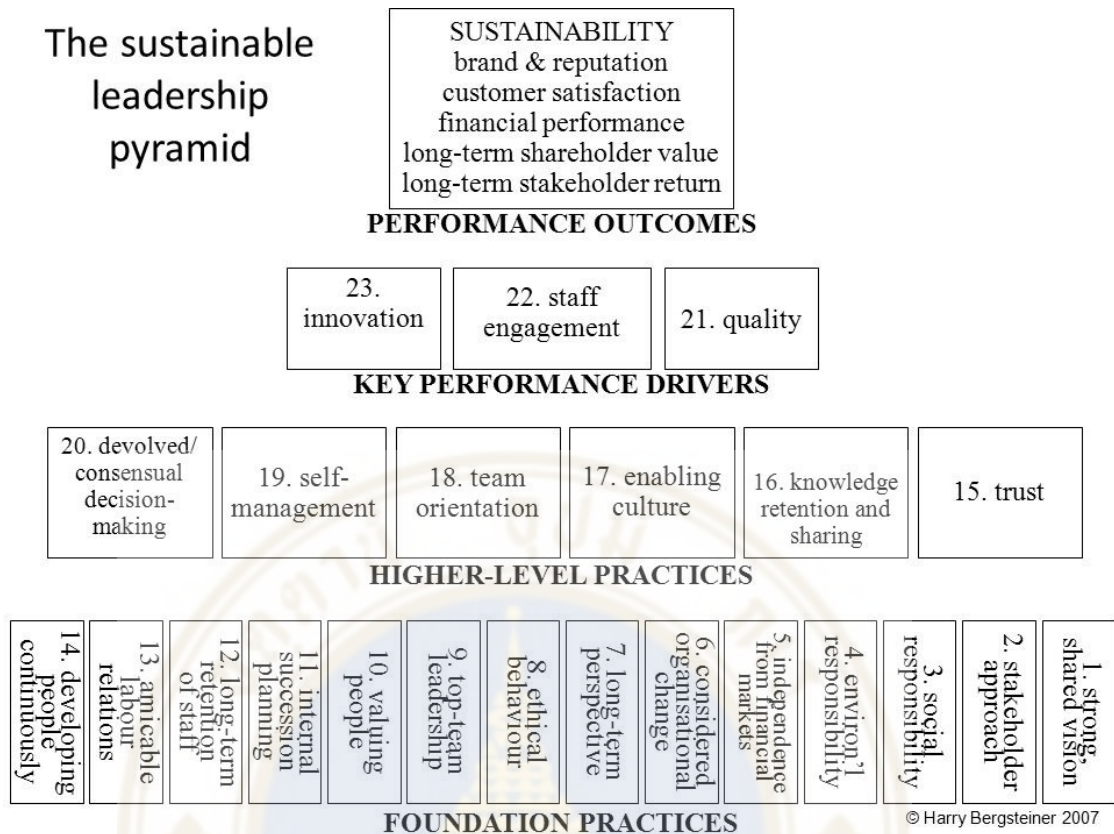
- 3.1 ด้านนวัตกรรม (Innovation)
- 3.2 ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)
- 3.3 ด้านคุณภาพของงาน (Quality)

4. ระดับของผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) ปัจจัยทั้ง 23 ข้อข้างต้น จะนำไปสู่ความยั่งยืนในด้านต่างๆ ดังนี้

- 4.1 ด้านภาพลักษณ์ของแบรนด์และชื่อเสียงขององค์กร (Brand and Reputation)
- 4.2 ด้านความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร (Customer Satisfaction)
- 4.3 ด้านความสามารถในการทำกำไรขององค์กร (Financial performance)
- 4.4 ด้านความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กร (Long-term Shareholder Value)
- 4.5 ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Long-term Stakeholder

Return)

สรุปออกมาเป็น “พีรามิดแห่งภาวะผู้นำที่ยั่งยืน” (The Sustainable Leadership Pyramid) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 The Sustainable Leadership Pyramid

ที่มา: Bergsteiner, H. (2007)

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership และการศึกษาในความพึงพอใจของบุคลากร สรุปการทบทวนวรรณกรรม ดังนี้



ตาราง 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>1.การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง</p>	<p>ณัฐนิชา ลิตรัตน์นัยน์ (2561)</p>	<p>ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่สามารถรับรู้ได้ กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งจำนวน 323 คน</p>	<p>Quantitative</p>	<p>ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจและปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจของพนักงาน ส่วนปัจจัยด้านความไว้วางใจ ด้านคุณภาพของงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>2.การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรสถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง</p>	<p>กานต์วศรี บุญหยง (2561)</p>	<p>ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กับกลุ่มตัวอย่างบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง</p>	<p>Quantitative</p>	<p>ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ คือ การวางแผนสืบทอดภายในองค์กร การสร้างเครือข่ายในองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และคุณภาพของงาน ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ คือ การให้คุณค่ากับพนักงาน พฤติกรรมทางจริยธรรม การมีส่วนร่วมของพนักงาน และคุณภาพของงาน</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
3.กรณีศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวม ตามแนวคิด Honeybee Leadership	อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี (2561)	ศึกษาปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวม ตามแนวคิด Honeybee Leadership กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานในธุรกิจการให้บริการด้านสุขภาพแบบครบวงจร	Quantitative	ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ด้านการวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การให้คุณค่าของพนักงาน การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร การสร้างเครือข่ายในองค์กร คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร และนวัตกรรม
4.การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทย	พรรณภรณ์ จอมเมือง (2561)	ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทย	Quantitative	ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านการมีธรรมาภิบาล การมีมุมมองในระยะยาว การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และการมีนวัตกรรม มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>5.การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนยาเจเนอเรชั่นวาย ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในบริษัทยาข้ามชาติในประเทศไทย</p>	<p>งามนิจ รุ่งแสง (2561)</p>	<p>ศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนยาเจเนอเรชั่นวาย กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานในบริษัทยาข้ามชาติในประเทศไทย 373 คน</p>	<p>Quantitative</p>	<p>ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีมในองค์กรและการมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กร คือ การตัดสินใจร่วมกันอย่างฉันทามติในองค์กร การมีนวัตกรรมในองค์กร การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรธุรกิจ และคุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>6.การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร</p>	<p>กัญญาณัฐ แสตนวิสุข (2561)</p>	<p>ศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร</p>	<p>Quantitative</p>	<p>ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ด้านการพัฒนานุเคราะห์ ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ คือ ด้านความผูกพันของพนักงาน และด้านการพัฒนานุเคราะห์</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
7.ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจนเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ภาวิดา พูลเกิด (2560)	ศึกษาระดับความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและปัจจัยด้านคุณลักษณะของบังคับบัญชาที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 119 คน	Quantitative	ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงเจนเนอเรชั่นวาย ได้แก่ ความรู้ความสามารถเฉพาะทางในงาน ความซื่อสัตย์สุจริต ความกล้า การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ดีต่อผู้อื่น และการรักษาคำมั่นสัญญา
8.ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย	พิมพ์พิสุทธิ์ ตั้งฤกษ์วรา สกุล (2560)	ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย 387 คน	Quantitative	ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ ความมีอิสระในการทำงาน โอกาสในอาชีพ ตำแหน่งงาน การสื่อสาร การเรียนรู้และพัฒนา และเพศ มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
9.ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ช่วงอายุเจนเอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล	แพรวดาว พงศาจารุ (2559)	ศึกษาระดับและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างพนักงานกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล เจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล 116 คน	Quantitative	ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ด้านความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึงพิงได้ ด้านทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
10.ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรด้านการบริหาร องค์กรและด้านลักษณะงานของ พนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของ บริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งใน ประเทศไทย	จิตติพร วิษัฒ (2561)	ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพัน องค์กรด้านการบริหารองค์กร และด้าน ลักษณะงานของกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของ บริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย และศึกษาระดับความผูกพันองค์กรของ พนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัท เครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย 160 คน	Quantitative	ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านการบริหาร องค์กร (ด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรม องค์กร คุณภาพชีวิต โอกาสในการ พัฒนาและก้าวหน้าในงาน) และปัจจัย ด้านลักษณะงาน (ความชัดเจนในงาน ความท้าทายในงาน) มีความสัมพันธ์ต่อ ความผูกพันองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>11. การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง</p>	<p>ณัฐพร คุรุกุล (2561)</p>	<p>ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง</p>	<p>Quantitative</p>	<p>ผลการวิจัยพบว่ามี 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมและมี 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านนวัตกรรมในองค์กร การทำงานร่วมกันเป็นทีม และวัฒนธรรมองค์กร</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>12.การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม ตามแนวคิด Honeybee Leadership</p>	<p>กัญจน์ภัสร์ อัสวเศรษฐากร (2561)</p>	<p>ศึกษาปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคมตามแนวคิด Honeybee Leadership และผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้</p>	<p>Quantitative</p>	<p>ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ได้แก่ การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล การมีวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายในองค์กร การบริหารการทำงานภายในองค์กร การแบ่งปันและรักษาความรู้ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความไว้วางใจแก่พนักงาน นวัตกรรมในองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ และคุณภาพของสินค้าและบริหารขององค์กร</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>13.การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์</p>	<p>ถนอมศรี สุนทรินพรรัตน์ (2561)</p>	<p>ศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ 136 คน</p>	<p>Quantitative</p>	<p>ผลการวิจัยพบว่ามี 13 ปัจจัยที่สอดคล้อง กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับงาน การให้คุณค่ากับพนักงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร ความไว้วางใจแก่พนักงาน นวัตกรรมในองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ และคุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร และมี 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล และการสร้างเครือข่ายในองค์กร</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>14. การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership</p>	<p>ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)</p>	<p>ศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership ผ่านแนวคิดเกี่ยวกับสถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจของพนักงาน จำนวน 247 คน</p>	<p>Quantitative</p>	<p>ผลการวิจัยพบว่ามี 13 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การให้คุณค่าของพนักงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างเครือข่ายในองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร การไว้วางใจแก่พนักงาน นวัตกรรมในองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
15.Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SME	Suparak Suriyankietkawe, Gayle Avery (2014)	ศึกษาปัจจัยตามทฤษฎี Sustainable Leadership (Avery) ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร SME ในประเทศไทย จำนวน 1,152 คน	Quantitative	ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร
16.การสังเคราะห์แบรนด์องค์กรกรณีศึกษาภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรในภาคการบริการ	ปิยะงามเจริญมงคล (2016)	ศึกษาและทำความเข้าใจกรอบแนวคิดแบรนด์องค์กรด้วยการสังเคราะห์ภาพลักษณ์องค์กร โดยศึกษาทั้งจากมุมมองภายในองค์กรและมุมมองภายนอกของลูกค้า	Qualitative	ผลการวิจัยพบว่าภาพลักษณ์องค์กรประกอบด้วย บุคลิกลักษณะของบุคลากรในการให้บริการ ความน่าเชื่อถือองค์กรที่รับรู้ คุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการขององค์กร และการตระหนักรู้ถึงกิจกรรมองค์กร

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>17. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีชื่อเสียงของเอสซีจีตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p>ปาณัท เภาฉาย, รุ่งนภา พิตรปรีชา (2555)</p>	<p>ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีชื่อเสียงของเอสซีจีตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงขององค์กร โดยสำรวจเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจาก 4 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มลูกค้า กลุ่มพนักงาน กลุ่มนักลงทุน และกลุ่มชุมชนของเอสซีจี กลุ่มละ 100 คน และสัมภาษณ์เชิงคุณภาพกับผู้บริหารสำนักงานสื่อสารองค์กรและแผนกนักลงทุนสัมพันธ์ของเอสซีจี 5 ท่าน</p>	<p>Quantitative และ Qualitative</p>	<p>ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านสินค้าและบริการ ปัจจัยด้านการกำกับดูแล และปัจจัยด้านความเป็นพลเมืองดี มีอิทธิพลต่อความมีชื่อเสียงของเอสซีจีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
18. การศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพการบริการของบริษัท พีริซิชั่น ทูลส์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด	กำพล แก้วสมนึก (2552)	ศึกษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพการบริการของบริษัท พีริซิชั่น ทูลส์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพการบริการของบริษัทฯ จากลูกค้าของบริษัทฯ 161 ราย	Quantitative	ผลการวิจัยพบว่า ด้านทรัพยากรในการให้บริการ ด้านความน่าเชื่อถือในการให้บริการ ด้านความพร้อมในการให้บริการ ความเชื่อมั่นในการให้บริการ และด้านการดูแลเอาใจใส่ลูกค้าของบริษัทฯ มีผลต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพการบริการ



ตาราง 2.2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership

No	Honeybee Element	Significant
1	Developing People	ESMEs, ESPIs, SPSMEs
2	Labor Relations	Health Care
3	Staff Retention	Health Care
4	Succession Planning	ESMEs, ESPIs
5	Valuing Staff	Health Care, ESMEs, ESPIs, SPPIs
6	CEO and Top team	ESMEs, ESPIs, SPSMEs
7	Ethics Behavior	Health Care, ESMEs, ESPIs, SPSMEs, SPPIs
8	Long term Perspective	Health Care, ESMEs, ESPIs
9	Organization Change	ESMEs, ESPIs, SPPIs
10	Financial Markets Independence	Health Care
11	Responsibility for Environment	ESMEs
12	Social Responsibility	ESMEs, ESPIs
13	Stakeholder Consideration	ESMEs, SPSMEs
14	Share Vision	ESMEs
15	Decision-Making	ESMEs, ESPIs
16	Self-Management	ESMEs
17	Team Orientation	Health Care, ESMEs, ESPIs, SPPIs
18	Culture	Health Care, ESMEs, ESPIs, SPSMEs, SPPIs
19	Knowledge Sharing Retention	Health Care, ESMEs, ESPIs, SPSMEs
20	Trust	ESMEs, ESPIs, SPSMEs
21	Innovation	Health Care, ESMEs, ESPIs, SPPIs
22	Staff Engagement	ESMEs, ESPIs, SPSMEs, SPPIs
23	Quality	Health Care, ESMEs, ESPIs, SPSMEs, SPPIs

หมายเหตุ: ข้อมูลอ้างอิงจากรายการที่ 2.1

Key: ESMEs = ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจ SMEs, ESPIs = ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต, SPSMEs = ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจ SMEs, SPPIs = ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต



จากตารางที่ 2.2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในด้านของ Sustainable Leadership กับความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต พบว่ามี 15 ปัจจัย ได้แก่ Social responsibility, Considered organizational change, Long-term perspective, Ethical behavior, Top-team leadership, Valuing people, Internal succession planning, Developing people continuously, Trust, Knowledge retention and sharing, Enabling culture, Team organization, Devolved/consensual decision-making, Quality, Staff engagement, และ Innovation (ถนอมศรีสุนทรอินพรัตน์, 2561; ณัฐพร คุรุกุล, 2561; กานต์วศรี บุญหยง, 2561)

ขณะที่ในด้านของความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจ SMEs พบว่ามีความสัมพันธ์กัน 20 ปัจจัย ยกเว้น Independence from financial markets, Long—term retention of staff, และ Amicable labor relations (Avery & Suriyankietkaew, 2014) และผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจ SMEs พบว่ามีความสัมพันธ์กัน 9 ปัจจัย ได้แก่ Developing People, CEO and Top team, Ethics Behavior, Stakeholder Consideration, Culture, Knowledge Sharing Retention, Trust, Staff Engagement, และ Quality (ณัฐณิชา ลีศิริรัตน์ นัยน์, 2561; งามนิจ รุ่งแสง, 2561; กัญญา ณัฐแสนทวิสุข, 2561)

ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ มี 8 ปัจจัย ได้แก่ Valuing Staff, Ethics Behavior, Organization Change, Team Orientation, Culture, Innovation, Staff Engagement, และ Quality (กานต์วศรี บุญหยง, 2561; ณัฐพร คุรุกุล, 2561; ถนอมศรี สุนทรอินพรัตน์, 2561)



### บทที่ 3

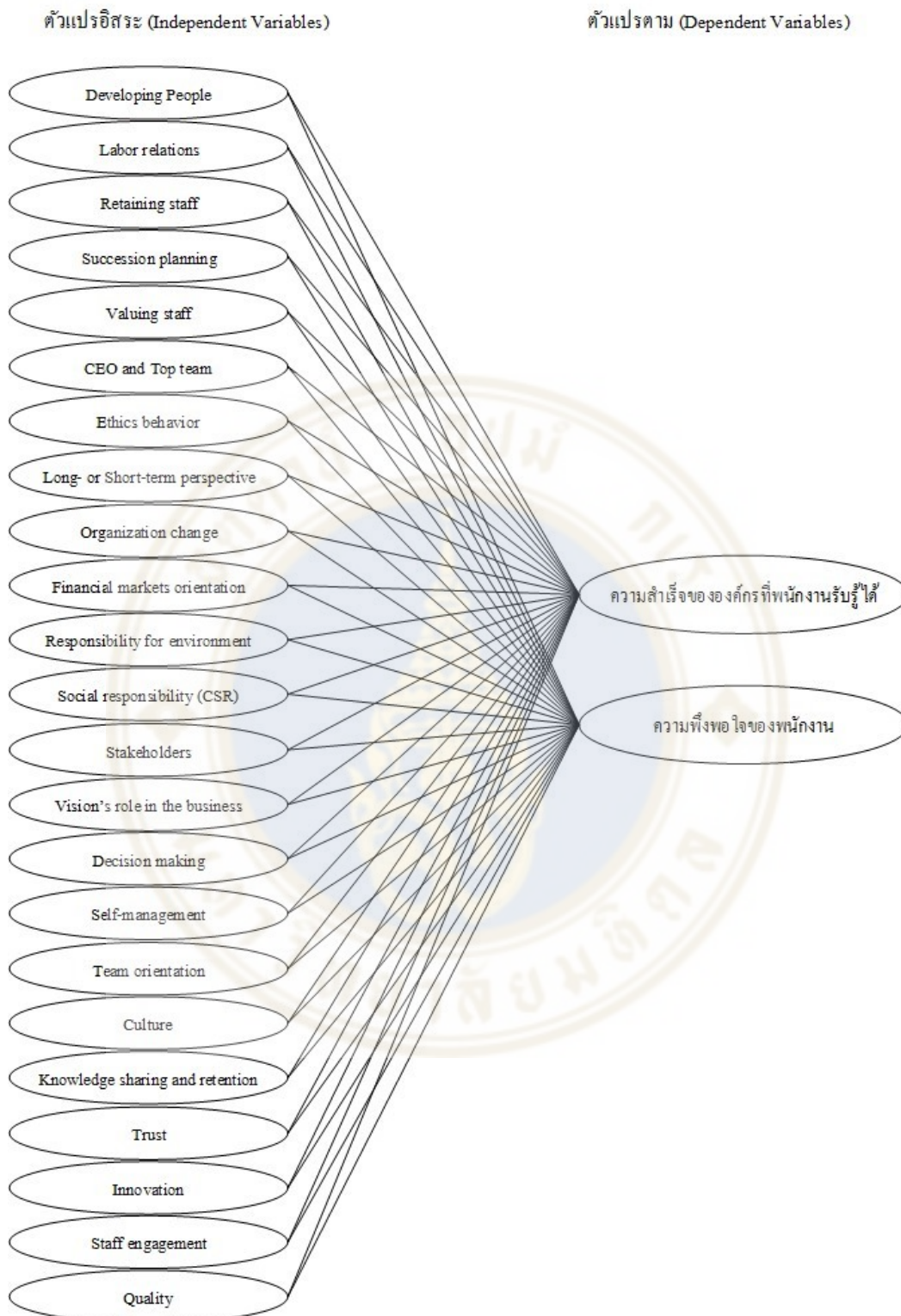
#### วิธีการดำเนินงานวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต (Manufacturing) เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) แบบวัดผลครั้งเดียว (Cross-sectional study) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลผ่านการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง เพื่อให้การวิจัยตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย โดยมีขอบเขตและขั้นตอนตามรายละเอียดที่จะเสนอดังต่อไปนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา
- 3.2 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย
- 3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล

#### 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ของอุตสาหกรรมการผลิต มีกรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการศึกษาดังภาพที่ 3.1 (Avery & Bergsteiner, 2011)



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee

### Leadership

ที่มา: Avery & Bergsteiner (2011)

### 3.2 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย

จากภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ข้างต้น สามารถอธิบายสมมติฐานออกมา ได้ดังนี้

#### 3.2.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

H1: ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H2: ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H3: ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H4: ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H5: ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H6: ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H7: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H8: ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้



H9: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H10: ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H11: ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H12: ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H13: ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H14: ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H15: ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H16: ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H17: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H18: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H19: ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H20: ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H21: ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H22: ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H23: ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

### 3.2.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

H24: ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H25: ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H26: ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H27: ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H28: ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้



H29: ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H30: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H31: ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H32: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H33: ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H34: ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H35: ปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H36: ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H37: ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H38: ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H39: ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H40: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H41: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H42: ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H43: ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H44: ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H45: ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H46: ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

### 3.3 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยการศึกษางานวิจัยครั้งนี้มีแหล่งข้อมูลแยกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

### 3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

จากการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต (Manufacturing) เจเนอเรชั่น วาย จำนวน 344 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 6 มิถุนายน 2562 – 12 กรกฎาคม 2562 โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามภาคผนวก ก และนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistic Package for the Social Science: SPSS

### 3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความทางวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

## 3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษานี้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรม การผลิต เจเนอเรชั่น วาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 344 คน ซึ่งคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Cochran, W.G., 1953) กำหนดสัดส่วนประชากร โดยใช้เกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 30 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 ที่สามารถยอมรับได้ สามารถหาขนาดกลุ่มตัวอย่างการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรจากสูตร ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{จากสูตร} \quad n &= \frac{P(1-P)Z^2}{d^2} \\ \text{แทนค่า} \quad n &= \frac{0.3(1-0.3)(1.96)^2}{0.05^2} \\ n &= 322.9644 \end{aligned}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $P$  = สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดจะสุ่ม  
 $Z$  = ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนด  
 $d$  = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

### 3.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการเก็บตัวอย่าง โดยการแจกแบบสอบถาม ใช้ระยะเวลาประมาณ 35 วัน ตั้งแต่วันที่ 6 มิถุนายน 2562 – 12 กรกฎาคม 2562

### 3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวความคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) และแบบสอบถามของดร.สุภรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว (สุภรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว, 2016) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แสร้ เบอร์กส์ไตนเนอร์ (2010) มาประยุกต์ใช้ รวมถึงการขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.สุภรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว โดยรายละเอียดในแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน โดยเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Checklist) โดยแบ่งการใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามกำหนด (Nominal scale) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เพศ สถานภาพ และตำแหน่งงาน ข้อมูลประเภทจัดลำดับ (Ordinal scale) จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรโดยแบ่งออกเป็น 23 ด้านตามแนวคิด Honeybee Leadership รวมทั้งสิ้น 53 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) ซึ่งลักษณะของข้อคำถามประกอบด้วยข้อความที่เป็นเชิงบวกและเชิงลบ ให้ตอบลักษณะประเมินค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2

ความคิดเห็น	ข้อความเชิงบวก	ข้อความเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน	1 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน	2 คะแนน
เฉยๆ	3 คะแนน	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน	4 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน	5 คะแนน

การให้คะแนน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

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

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

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

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3

ความคิดเห็น	ข้อความเชิงบวก
พึงพอใจอย่างยิ่ง	5 คะแนน
พึงพอใจ	4 คะแนน
เฉยๆ	3 คะแนน
ไม่พึงพอใจ	2 คะแนน
ไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง	1 คะแนน

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

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 4

ความคิดเห็น	ข้อความเชิงบวก
ดีอย่างมาก	5 คะแนน
ดีกว่า	4 คะแนน
เฉยๆ	3 คะแนน
แย่กว่า	2 คะแนน
แย่อย่างมาก	1 คะแนน

การแปลผล (Interpretation) ของค่าเฉลี่ยในการวิเคราะห์ข้อมูล มีสูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นแต่ละช่วงและคำอธิบายสำหรับแต่ละช่วงชั้น (พินพา หิรัญกิตติ, 2552) ดังนี้

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

การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร มีเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ตารางที่ 3.4 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2

ช่วงชั้น	คำอธิบายสำหรับแปลผล
1.00 – 1.80	ระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	ระดับเห็นด้วยน้อย
2.61 – 3.40	ระดับเห็นด้วยปานกลาง
3.41 – 4.20	ระดับเห็นด้วยมาก
4.21 – 5.00	ระดับเห็นด้วยมากที่สุด



การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) มีเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ตารางที่ 3.5 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3

ช่วงชั้น	คำอธิบายสำหรับแปลผล
1.00 – 1.80	ระดับพึงพอใจน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	ระดับพึงพอใจน้อย
2.61 – 3.40	ระดับพึงพอใจปานกลาง
3.41 – 4.20	ระดับพึงพอใจมาก
4.21 – 5.00	ระดับพึงพอใจมากที่สุด

การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 4 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcome) มีเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ตารางที่ 3.6 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 4

ช่วงชั้น	คำอธิบายสำหรับแปลผล
1.00 – 1.80	ระดับแย่มาก
1.81 – 2.60	ระดับแย่
2.61 – 3.40	ระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	ระดับดี
4.21 – 5.00	ระดับดีมาก



### 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรม การผลิตตามแนวคิด Sustainable Leadership เพื่อนำมาวิเคราะห์ และเพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

#### 3.7.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลปฐมภูมิเป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมการเก็บข้อมูล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลตามภาคผนวก ก และนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistics Package for the Social Sciences

#### 3.7.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

จากการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

### 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เมื่อนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาลงรหัส บันทึก และทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS ตามลักษณะของตัวแปรต่างๆ แผลผลวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลประเภทต่างๆ ดังนี้

#### 3.8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้สถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความถี่ (Frequency) การวิเคราะห์ร้อยละ (Percentage) การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และการวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของพนักงาน และส่วนที่ 4 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### 3.8.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้สถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (Correlations) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression) โดยการกำหนดค่านับสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05





## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของพนักงานวิศวกร เจเนอเรชั่น วาย ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 344 ชุด เป็นเครื่องมือในการศึกษา และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และประมวลผล ด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ ดังนี้

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

#### 4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับพนักงาน และรายได้ โดยนำเสนอข้อมูลเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง 4.1 – 4.7 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	202	58.7
หญิง	142	41.3
รวม	344	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่าเพศของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 58.7 และเป็นเพศหญิง จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 41.3

**ตารางที่ 4.2** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	87	27.5
25 – 34 ปี	162	51.3
35 – 42 ปี	67	21.2
รวม	344	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่าช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25 – 34 ปี มีจำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 รองลงมาคืออายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 และอายุระหว่าง 35 – 42 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2

**ตารางที่ 4.3** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	261	75.9
สมรส	83	24.1
หย่าร้าง	0	0
แยกกันอยู่	0	0
รวม	344	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่าสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นโสด จำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 75.9 และสมรส จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 24.1

**ตารางที่ 4.4** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	3.2
ปริญญาตรี	239	69.5
ปริญญาโท	87	25.3
ปริญญาเอก	7	2.0
รวม	344	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่จบการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 69.5 รองลงมาเป็นระดับปริญญาโท จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 และ จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0

**ตารางที่ 4.5** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนปีที่ทำงานในองค์กร

จำนวนปีที่ทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	47	13.7
1 – 5 ปี	245	71.2
6 – 10 ปี	38	11.0
11 ปีขึ้นไป	14	4.1
รวม	344	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานมาแล้ว 1 – 5 ปี จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 71.2 รองลงมาปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7 ถัดมาปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 11.0 และ ทำงานมามากกว่า 11 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1

**ตารางที่ 4.6** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน

รายได้	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง	3	0.9
ผู้บริหารระดับกลาง	70	20.3
ผู้บริหารระดับต้น	98	28.5
พนักงานทั่วไป	173	50.3
รวม	344	100.0

จากตารางที่ 4.6 พบว่าตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไป จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 50.3 รองลงมา ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 28.5 ถัดมาเป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3 และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9

**ตารางที่ 4.7** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 20,000 บาท	38	11.0
20,001 – 40,000 บาท	134	39.0
40,001 – 60,000 บาท	62	18.0
60,001 – 80,000 บาท	53	15.4
80,001 – 100,000 บาท	49	14.2
100,001 บาทขึ้นไป	8	2.3
รวม	344	100.0

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ช่วงรายได้ของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง 20,001 – 40,000 บาท จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 39.0 รองลงมา มีรายได้ช่วง 40,001 – 60,000 บาท จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0 ถัดมารายได้ช่วง 60,001 – 80,000 บาท จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 15.4 รายได้ช่วง 80,001 – 100,000 บาท จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 น้อยกว่า 20,000 บาท จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 11.0 และรายได้มากกว่า 100,001 บาทขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3



## 4.2 การบริหารงานองค์กร

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

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.81	0.929	มาก
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรของท่านประสบปัญหางบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง	3.36	1.017	ปานกลาง
ภาพรวม	3.57	0.700	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.57 โดยพนักงานทุกคนในองค์กรของท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 3.81 รองลงมาคือองค์กรจะไม่ตัดงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งแรกอยู่ในระดับปานกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 3.36

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญ ๆ ขององค์กร	3.34	0.961	ปานกลาง
4. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน	3.77	0.975	มาก
ภาพรวม	3.55	0.634	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการบริหารงานขององค์กรด้านความสัมพันธ์กับพนักงานในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.55 โดยเมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.77 และตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญ ๆ ขององค์กรได้ปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.34

**ตารางที่ 4.10** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	3.44	1.051	มาก
6. ผู้บริหารระดับสูงเลือกที่จะปลดพนักงาน เมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น	3.55	1.230	มาก
ภาพรวม	3.49	0.915	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการรักษาพนักงานในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.49 โดยมีการปลดพนักงานเมื่อจำเป็นในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.55 และมีมาตรการเพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้างในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.44

**ตารางที่ 4.11** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Plan)

ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอด	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
7. องค์กรของท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน	3.69	0.932	มาก
8. ตำแหน่งบริหารหลาย ๆ ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก	3.24	1.044	ปานกลาง
ภาพรวม	3.46	0.720	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานด้านการวางแผนสืบทอดภายในองค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.46 โดยองค์กรให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.69 และตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.24

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
9. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่าน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา	3.50	0.847	มาก
10. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่าน ไม่ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน	3.42	0.9755	มาก
ภาพรวม	3.46	0.735	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการให้คุณค่ากับพนักงานในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.46 โดยการปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยาในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.50 และให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.42

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกับบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)

ปัจจัยด้านการร่วมมือกับบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว	3.72	0.977	มาก
12. ในองค์กรของท่าน ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว เป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหาร	3.51	1.245	มาก
ภาพรวม	3.60	0.907	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการร่วมมือกับบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหารในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.60 โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียวในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.72 และในองค์กรผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว เป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหารในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.51

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)

ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
13. เท่าที่ท่านเห็น องค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	3.64	0.912	มาก
14. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	3.57	0.875	มาก
15. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	3.56	0.872	มาก
ภาพรวม	3.59	0.781	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.59 โดยองค์กรดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.64 ถัดมา คือองค์กรมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.57 และพนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรมเสมอทุกสถานการณ์ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.56

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective)

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
16. การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในองค์กร จะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก	3.53	0.850	มาก
17. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยี การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ	3.82	0.839	มาก
18. บุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	3.47	0.925	มาก
ภาพรวม	3.61	0.778	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านผลประโยชน์ในระยะยาวในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.61 โดยปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาวในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.82 การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในองค์กร จะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลักในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.53 และบุคลากรในองค์กรคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาวในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.47

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร  
(Organization Change)

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กรของท่าน ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น	3.46	0.893	มาก
20. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกัน)	3.59	0.856	มาก
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	3.63	0.895	มาก
ภาพรวม	3.56	0.798	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.56 โดยเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุดในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.63 ถัดมาผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่า วิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.59 และเมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กรของท่าน ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.46



ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)

ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
22. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	3.01	1.011	ปานกลาง
23. ผู้บริหารระดับสูง เชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ	2.64	0.906	ปานกลาง
ภาพรวม	3.29	0.739	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงินในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.29 โดยผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วยในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.01 และผู้บริหารระดับสูง เชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.64

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
24. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็น ค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลักหมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้นสำคัญกับองค์กร)	3.69	0.803	มาก
25. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด	2.26	0.896	ปานกลาง
ภาพรวม	2.97	0.337	ปานกลาง



จากตารางที่ 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.97 โดยองค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็น ค่านิยมหลักขององค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.69 และองค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.26

**ตารางที่ 4.19** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
26. องค์กรของท่าน ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	3.59	1.177	มาก
27. สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม	3.41	0.985	มาก
ภาพรวม	3.49	0.732	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.49 โดยองค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงานในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.59 และการที่องค์กรสร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.41

**ตารางที่ 4.20** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)

ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความ ต้องการของคนกลุ่มอื่นๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)	3.52	0.932	มาก
29. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับ พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ	3.51	0.871	มาก
30. องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์ มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับองค์กร	2.89	0.924	ปานกลาง
ภาพรวม	3.31	0.564	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.31 โดยนอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆ ด้วยอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.52 รองลงมาคือผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจคนอื่น ๆ ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.51 และองค์กรเลือกลูกค้าจากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับองค์กรในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.31

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์  
(Strong, Share Vision)

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
31. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	3.38	0.785	ปานกลาง
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรท่านเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน	3.43	0.951	มาก
33. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น	3.49	0.864	มาก
34. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็นอย่างไร	3.63	1.048	มาก
ภาพรวม	3.48	0.681	มาก

จากตารางที่ 4.21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.48 โดยไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรเป็นอย่างไร ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.63 รองลงมา คือ องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้นในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.49 ถัดมาวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคนในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.43 และผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.38

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ  
(Decision-Making)

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
35. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้	3.11	1.131	ปานกลาง
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)	3.50	0.913	มาก
ภาพรวม	3.31	0.967	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านการตัดสินใจในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.31 โดยเมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.50 และองค์กรสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.11

**ตารางที่ 4.23** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการตนเอง (Self-Management)

ปัจจัยด้านการจัดการตนเอง	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
37. ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	3.55	1.087	มาก
38. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด	2.49	0.916	น้อย
ภาพรวม	3.42	0.884	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านการจัดการตนเองในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.42 โดยได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.55 และผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิดในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.49

**ตารางที่ 4.24** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
39. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	3.49	0.916	มาก
40. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	3.33	0.815	ปานกลาง
ภาพรวม	3.41	0.782	มาก

จากตารางที่ 4.24 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.41 โดยองค์กรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็งในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.49 และพนักงานทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กรในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.33

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
41. องค์กรของท่านให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด	3.42	0.907	มาก
42. แนวทางการทำงานร่วมกันเป็นไปตามค่านิยมหลัก ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน	3.35	0.838	ปานกลาง
ภาพรวม	3.39	0.810	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.25 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านวัฒนธรรมองค์กรในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.39 โดยองค์กรให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุดในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.42 และแนวทางการทำงานร่วมกันเป็นไปตามค่านิยมหลัก ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกันในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.35

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)

ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
43. องค์กรของท่านขอให้นักงานพบปะกัน พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน	3.58	1.072	มาก
44. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.63	0.970	มาก
ภาพรวม	3.60	0.981	มาก

จากตารางที่ 4.26 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านการแบ่งปัน และรักษาความรู้ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.60 โดยองค์กรเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.63 และองค์กรชอบให้พนักงานพบปะกัน พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงานในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.58

**ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)**

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
45. ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้	3.13	0.909	ปานกลาง
46. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	3.28	1.015	ปานกลาง
ภาพรวม	3.21	0.930	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.27 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านความไว้วางใจในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.21 โดยพนักงานทุกคนในองค์กรปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุดในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.28 และในองค์กรสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.13



**ตารางที่ 4.28** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)

ปัจจัยด้านนวัตกรรม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
47. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน สามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	3.28	1.055	ปานกลาง
48. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ	3.46	1.108	มาก
49. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่า นวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	3.38	1.073	ปานกลาง
ภาพรวม	3.38	0.997	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.28 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านนวัตกรรมในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.38 โดยองค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.46 รองลงมาคือผู้บริหารระดับสูงและองค์กรยอมรับได้ว่า นวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลวในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.38 และพนักงานทุกคนในองค์กรสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนาในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.28

**ตารางที่ 4.29** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
50. ท่านภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าท่านทำงานให้กับองค์กรนี้	3.52	0.926	มาก
51. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร	3.35	0.847	ปานกลาง
ภาพรวม	3.44	0.824	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.29 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านความผูกพันของพนักงานในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.44 โดยมีภูมิโงที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าท่านทำงานให้กับองค์กรนี้ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.47 และพนักงานทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กรในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.33

**ตารางที่ 4.30** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)

ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
52. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ	3.55	0.909	มาก
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	3.60	0.816	มาก
ภาพรวม	3.58	0.8334	มาก

จากตารางที่ 4.30 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านคุณภาพของงานในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.58 โดยมีการพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้นในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.60 และมีการส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรภูมิใจในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.55

**ตารางที่ 4.31** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร

การบริหารงานองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.57	0.700	มาก
2. ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	3.55	0.634	มาก
3. ด้านการรักษาพนักงาน	3.59	0.915	มาก
4. ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	3.46	0.720	มาก
5. ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	3.46	0.735	มาก
6. ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	3.61	1.111	มาก
7. ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	3.59	0.781	มาก
8. ด้านผลประโยชน์ระยะยาว	3.61	0.778	มาก

**ตารางที่ 4.31** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร (ต่อ)

การบริหารงานองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
9. ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.56	0.798	มาก
10. ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	3.29	0.739	ปานกลาง
11. ด้านการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	2.97	0.337	ปานกลาง
12. ด้านการรับผิดชอบต่อสังคม	3.50	0.732	มาก
13. ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.31	0.564	ปานกลาง
14. ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	3.48	0.681	มาก
15. ด้านการตัดสินใจ	3.31	0.967	ปานกลาง
16. ด้านการจัดการด้วยตนเอง	3.42	0.884	ปานกลาง
17. ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	3.41	0.782	มาก
18. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.39	0.810	ปานกลาง
19. ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้องค์กร	3.60	0.981	มาก
20. ด้านความไว้วางใจ	3.21	0.930	ปานกลาง
21. ด้านนวัตกรรม	3.38	0.993	ปานกลาง
22. ด้านความผูกพันของพนักงาน	3.44	0.824	มาก
23. ด้านคุณภาพของงาน	3.58	0.834	มาก
ภาพรวม	3.44	0.514	มาก

จากตารางที่ 4.31 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กรในภาพรวมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.44 โดยมีการบริหารงานขององค์กรระดับมาก คือ ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร และด้านผลประโยชน์ระยะยาว ค่าเฉลี่ย 3.61 รองลงมา ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้องค์กร ค่าเฉลี่ย 3.60 ถัดมาคือด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ค่าเฉลี่ย 3.59

#### 4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

การวิเคราะห์ความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ งาน องค์กร หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และรายได้ โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลได้ตามตารางที่ 4.32 ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 4.32** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงาน

ความพึงพอใจของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ความพึงพอใจกับงาน	3.67	0.888	มาก
2. ความพึงพอใจกับองค์กร	3.38	0.940	ปานกลาง
3. ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน	3.54	1.006	มาก
4. ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน	3.81	0.926	มาก
5. ความพึงพอใจกับรายได้	4.02	0.895	มาก
ภาพรวม	3.68	0.685	มาก

จากตารางที่ 4.32 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจของพนักงานภาพรวมในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.68 โดยความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับมาก คือ ความพึงพอใจกับรายได้ ค่าเฉลี่ย 4.02 ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ย 3.81 ความพึงพอใจกับงาน ค่าเฉลี่ย 3.67 ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน 3.54 และความพึงพอใจกับองค์กร 3.38 ตามลำดับ

#### 4.4 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)

การวิเคราะห์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ความสามารถในการทำกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของผู้ลงทุน และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลได้ตามตารางที่ 4.33 ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 4.33** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. เปรียบเทียบกับภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร	3.61	0.747	มาก
2. เปรียบเทียบกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร	3.57	0.851	มาก
3. เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้า	3.68	0.735	มาก
4. เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้ลงทุน	3.56	0.816	มาก
5. เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.69	0.727	มาก
ภาพรวม	3.62	0.664	มาก

จากตารางที่ 4.33 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีผลสำเร็จที่รับรู้ได้ในภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.62 โดยผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด คือเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่าเฉลี่ย 3.69 เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้า ค่าเฉลี่ย 3.68 เปรียบเทียบกับภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.61 เปรียบเทียบกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.57 และเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้ลงทุน ค่าเฉลี่ย 3.56 ตามลำดับ

#### 4.5 การทดสอบสมมติฐาน

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership มีการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้

##### 4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha coefficient,  $\alpha$ ) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของข้อความคำถามต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละตัวแปร ว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะคงข้อความคำถามนั้นๆ ไว้หรือตัดออก โดยมีเกณฑ์การพิจารณาการประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาช (ศิริชัย กาญจนวสี, 2544) ดังตารางที่ 4.34 และได้ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นแบบสอบถาม ดังตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.34 การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ )	การแปลความหมายระดับความเที่ยง
มากกว่า 0.9	ดีมาก
มากกว่า 0.8	ดี
มากกว่า 0.7	พอใช้
มากกว่า 0.6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า 0.5	ต่ำ
น้อยกว่า หรือ เท่ากับ 0.5	ไม่สามารถรับได้

ผลจากการทดสอบความน่าเชื่อถือ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ ดังตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

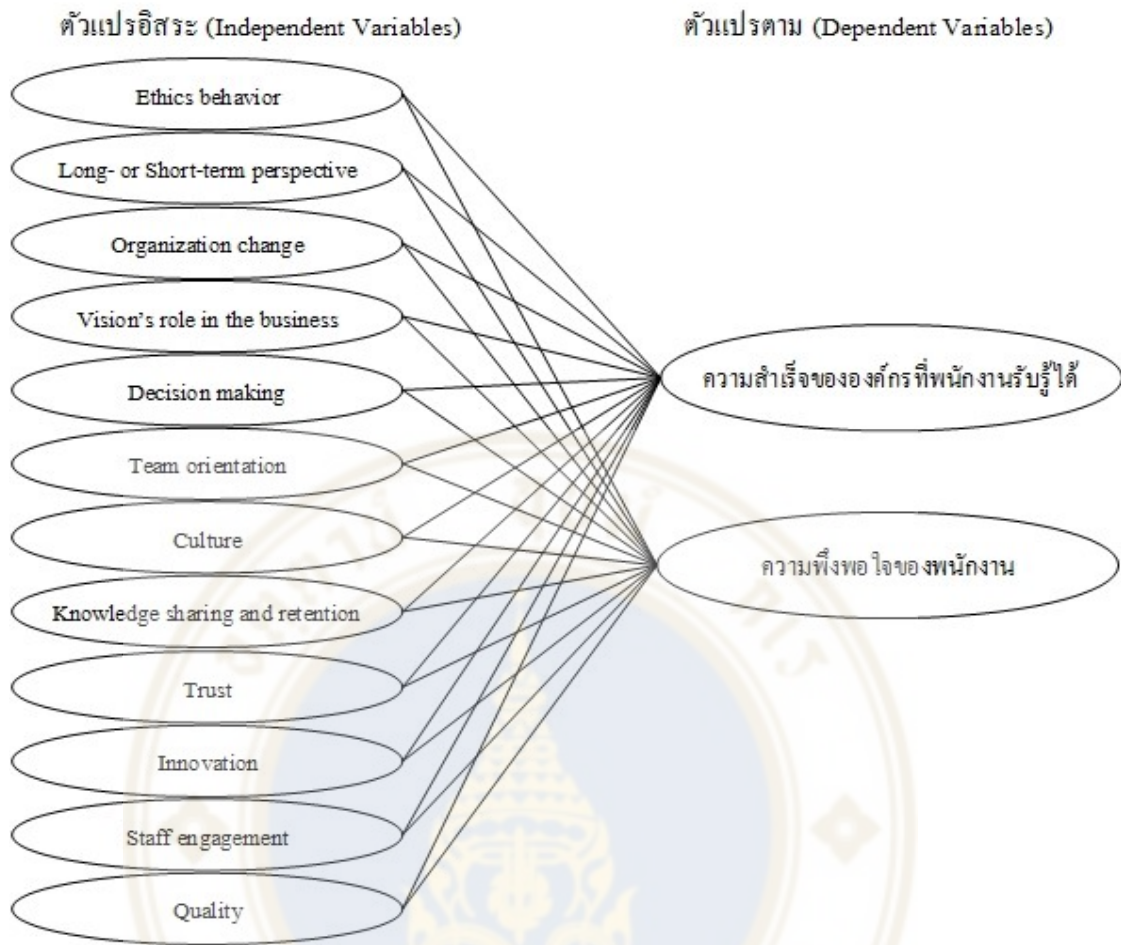
ปัจจัยที่ศึกษา	Cronbach's Alpha Coefficient
	จากการศึกษาจริง
การพัฒนาบุคลากร (Developing People)	0.032
ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)	-0.352
การรักษาพนักงาน (Staff Retention)	0.422
การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)	0.098
การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	0.447
การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)	0.452
พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	0.854
ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective)	0.873
การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change)	0.894
การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)	0.172
ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	-4.391
ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	-0.197
การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)	0.205



**ตารางที่ 4.35** ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ปัจจัยที่ศึกษา	Cronbach's Alpha Coefficient
	จากการศึกษาจริง
การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)	0.730
การตัดสินใจ (Decision-Making)	0.863
การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	0.598
การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	0.779
วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	0.841
การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing)	0.918
ความไว้วางใจ (Trust)	0.933
นวัตกรรม (Innovation)	0.911
ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	0.845
คุณภาพของงาน (Quality)	0.920
ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	0.782
ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)	0.910

จากตารางที่ 4.35 การทดสอบหาค่า Cronbach's alpha (ครอนบาชแอลฟา) เป็นการหาค่า “สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น” (Coefficient of Reliability) โดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เกณฑ์การยอมรับอยู่ที่ 0.70 ขึ้นไป ค่าที่สูงยิ่งมีความน่าเชื่อถือมาก (สราวุธ กันหลง, 2555) พบว่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของปัจจัยที่ทำให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน ตัวแปรที่มีค่าแอลฟา มากกว่า 0.70 มีจำนวน 14 ปัจจัย คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision), การตัดสินใจ (Decision-Making), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement), และคุณภาพของงาน (Quality) และปัจจัยที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ ต่ำกว่า 0.70 (Pallant, 2007) จึงไม่นำมาพิจารณาตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นทำให้เกิดกรอบงานวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้



ภาพที่ 4.1 กรอบงานวิจัยที่ใช้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีความน่าเชื่อถือ

ดังนั้น จากการทดสอบความน่าเชื่อถือตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient of Reliability) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 0.70 เมื่อตัดสมมติฐานที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือต่ำกว่า 0.70 จะเหลือสมมติฐาน 24 ข้อ ดังนี้

H7: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H8: ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H9: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H14: ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H15: ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H17: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H18: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H19: ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H20: ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H21: ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H22: ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H23: ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H30: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H31: ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H32: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H37: ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H38: ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H40: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H41: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H42: ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H43: ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H44: ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H45: ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

H46: ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

#### 4.5.2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlations Coefficient)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบสมมติฐาน เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ของ 12 ปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ทำให้ได้ปัจจัยที่มีผลสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นมากกว่า 0.70 มาใช้ในการวิเคราะห์โดยใช้สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ซึ่งมีสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.36 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปรอิสระ

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปรอิสระ
DEL	Developing People
LAB	Labor Relations
STF	Staff Retention
SUC	Succession Planning
VAL	Valuing Staff
CEO	CEO and Top Team
ETH	Ethical Behavior
LTP	Long-term Perspective



ตารางที่ 4.36 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปรอิสระ (ต่อ)

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปรอิสระ
ORG	Organization Change
FIN	Financial Markets Orientation
ENVI	Responsibility For Environment
CSR	Social Corporate Response
STH	Stakeholder Consideration
VIS	Share Vision
DEM	Decision-Making
SELF	Self-Management
TEAM	Team Orientation
CUL	Culture
KNOW	Knowledge-sharing and Retention
TRUS	Trust
STFE	Staff Engagement
INNO	Innovation
QUA	Quality
SATI	Employee Satisfaction
SPO	Sustainability Performance Outcomes

ผลการทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ (Independence Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ระหว่างข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) ดังนี้



ตารางที่ 4.37 ผลการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน กับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. ETH	1													
2. LTP	.853**	1												
3. ORG	.828**	.801**	1											
4. VIS	.560**	.554**	.590**	1										
5. DEM	.589**	.517**	.627**	.620**	1									
6. TEAM	.694**	.697**	.733**	.601**	.644**	1								
7. CUL	.638**	.621**	.603**	.580**	.671**	.799**	1							
8. KNOW	.519**	.500**	.552**	.577**	.543**	.550**	.586**	1						
9. TRUS	.537**	.616*	.550**	.494**	.551**	.654***	.692**	.380**	1					
10. INNO	.555**	.593**	.520**	.632**	.696**	.670**	.698**	.494**	.798**	1				
11. STFE	.583**	.691**	.576**	.676**	.528**	.676**	.669**	.511**	.757**	.758**	1			
12. QUA	.430**	.605**	.426**	.439**	.188**	.462**	.401**	.336**	.610**	.578**	.789**	1		
13. SATI	.643**	.739**	.578**	.405**	.448**	.653**	.624**	.363**	.691**	.619**	.709**	.580**	1	
14. SPO	.471**	.531**	.410**	.393**	.336**	.440**	.391**	.268**	.437**	.329**	.543**	.503**	.649**	1

จากตารางที่ 4.37 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่าง 12 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย

$H_1$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย

จากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่การพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ พบว่าแนวคิด Honeybee Leadership ทั้ง 12 ปัจจัย คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (ETH), ผลประโยชน์ในระยะยาว (LTP), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (ORG), การสื่อสารวิสัยทัศน์ (VIS), การตัดสินใจ (DEM), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (TEAM), วัฒนธรรมองค์กร (CUL), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (KNOW), นวัตกรรม (INNO), ความไว้วางใจ (TRUS), ความผูกพันของพนักงาน (STFE) และคุณภาพของงาน (QUA) มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) กล่าวคือปัจจัยทั้ง 12 ปัจจัยข้างต้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (SATI) และผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (SPO) อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01

#### 4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 12 ด้าน ตามแนวคิด Honeybee Leadership กับตัวแปรตาม 2 ด้าน คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน และผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.38 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	แทนค่าสถิติ
R	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)
R <sup>2</sup>	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient Determination)
B	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Beta	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ (Standard Solution)
t	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ T
Sig	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
**	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.39 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานที่รับรู้ได้

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.832 <sup>a</sup>	.692	.681	1.933

a. Predictors: (Constant), 23 QUA, 15 DEM, 19 KNOW, 7 ETH, 14 VIS, 20 TRUS, 17 TEAM, 18 CUL, 9 ORG, 21 INNO, 8 LTP, 22 STFE

จากตารางที่ 4.39 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานที่รับรู้ได้ ทั้ง 12 ปัจจัย คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (ETH), ผลประโยชน์ในระยะยาว (LTP), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (ORG), การสื่อสารวิสัยทัศน์ (VIS), การตัดสินใจ (DEM), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (TEAM), วัฒนธรรมองค์กร (CUL), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (KNOW), นวัตกรรม (INNO), ความไว้วางใจ (TRUS), ความผูกพันของพนักงาน (STFE) และคุณภาพของงาน (QUA) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (SATI) โดยตัวแปรต้นทั้ง 12 ปัจจัย สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของพนักงานร้อยละ 68.1 (Adjusted R<sup>2</sup> = 0.681) ที่เหลืออีกร้อยละ 31.9 เป็นผลจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยมีผลการทดสอบ ดังนี้

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6.834	.667		10.253	.000
ETH	.158	.101	.108	1.566	.118
LTP	.604	.105	.412	5.734	.000
ORG	-.141	.097	-.099	-1.462	.145
VIS	-.277	.062	-.220	-4.497	.000
DEM	-.058	.103	-.033	-.570	.569
TEAM	.303	.134	.139	2.260	.024
CUL	.149	.129	.070	1.148	.252
KNOW	-.118	.074	-.067	-1.593	.112
TRUS	.334	.112	.182	2.988	.003
INNO	.042	.078	.037	.543	.588
STFE	.738	.158	.335	4.680	.000
QUA	-.110	.126	-.053	-.874	.383

a. Dependent Variable: Satisfaction

จากตารางที่ 4.40 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย

$H_1$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย

จากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย 5 ปัจจัย คือ

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.412 กล่าวคือ ถ้าผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย เพิ่มขึ้นตาม 0.412 หน่วย

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ -0.220 กล่าวคือ ถ้าการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย ลดลง 0.220 หน่วย

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) มีค่า Sig เท่ากับ 0.024 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.139 กล่าวคือ ถ้าการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย เพิ่มขึ้น 0.139 หน่วย

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) มีค่า Sig เท่ากับ 0.003 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.182 กล่าวคือ ถ้าความไว้วางใจ (Trust) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย เพิ่มขึ้น 0.182 หน่วย

ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.355 กล่าวคือ ถ้าความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย เพิ่มขึ้น 0.355 หน่วย

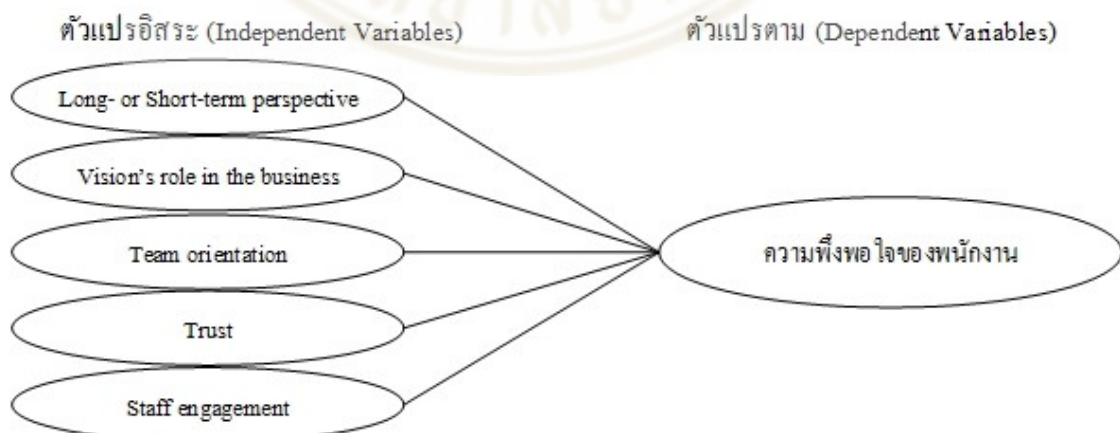
สามารถเขียนสมการการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้ ดังนี้

$$\text{SATI} = 6.834 + 0.412(\text{LTP}) - 0.220(\text{VIS}) + 0.139(\text{TEAM}) + 0.182(\text{TRUS}) + 0.355(\text{STFE})$$



ส่วนปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), การตัดสินใจ (Decision Making), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing and Retention), นวัตกรรม (Innovation) และคุณภาพของงาน (Quality) มีค่า Sig มากกว่า 0.05 สรุปได้ว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), การตัดสินใจ (Decision Making), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing and Retention), นวัตกรรม (Innovation) และคุณภาพของงาน (Quality) ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย

จากข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ด้านความไว้วางใจ ด้านความผูกพันของพนักงาน และด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 8, 14, 17, 20 และ 22 ส่วนภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล ด้านการตัดสินใจ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร ด้านนวัตกรรม และด้านคุณภาพของงาน ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นปฏิเสธสมมติฐานข้อ 7, 9, 15, 18, 19, 21 และ 23 ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.2 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน



**ตารางที่ 4.41** ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.664 <sup>a</sup>	.441	.421	2.526

a. Predictors: (Constant), 23 QUA, 15 DEM, 19 KNOW, 7 ETH, 14 VIS, 20 TRUS, 17 TEAM, 18 CUL, 9 ORG, 21 INNO, 8 LTP, 22 STFE

จากตารางที่ 4.41 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ทั้ง 12 ปัจจัย คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (ETH), ผลประโยชน์ในระยะยาว (LTP), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (ORG), การสื่อสารวิสัยทัศน์ (VIS), การตัดสินใจ (DEM), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (TEAM), วัฒนธรรมองค์กร (CUL), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (KNOW), นวัตกรรม (INNO), ความไว้วางใจ (TRUS), ความผูกพันของพนักงาน (STFE) และคุณภาพของงาน (QUA) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (SPO) โดยตัวแปรต้นทั้ง 12 ปัจจัย สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ร้อยละ 42.1 (Adjusted R<sup>2</sup> = 0.421) ที่เหลืออีกร้อยละ 57.9 เป็นผลจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยมีผลการทดสอบ ดังนี้

**ตารางที่ 4.42** ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6.737	.871		7.734	.000
ETH	.312	.132	.220	2.369	.018
LTP	.295	.138	.208	2.145	.033
ORG	-.434	.126	-.313	-3.439	.001
VIS	.122	.080	.100	1.511	.132
DEM	.602	.134	.351	4.487	.000
TEAM	.284	.175	.134	1.618	.107
CUL	-.083	.169	-.040	-.490	.625

ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (ต่อ)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
KNOW	-.124	.096	-.073	-1.285	.200
TRUS	.369	.146	.207	2.522	.012
INNO	-.670	.101	-.601	-6.603	.000
STFE	.385	.206	.191	1.866	.063
QUA	.708	.164	.356	4.309	.000

a. Dependent Variable: Sustainability

จากตารางที่ 4.42 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

$H_1$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

จากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

จากการทดสอบพบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้ 7 ปัจจัย คือ

ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical Behavior) มีค่า Sig เท่ากับ 0.018 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.220 กล่าวคือ ถ้าพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical Behavior) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้ เพิ่มขึ้น 0.220 หน่วย

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) มีค่า Sig เท่ากับ 0.033 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.208 กล่าวคือ ถ้าผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้ เพิ่มขึ้น 0.208 หน่วย

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ -0.313 กล่าวคือ ถ้าการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้ ลดลง 0.313 หน่วย

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-making) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.351 กล่าวคือ ถ้าการตัดสินใจ (Decision-making) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้ เพิ่มขึ้น 0.351 หน่วย

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) มีค่า Sig เท่ากับ 0.012 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.207 กล่าวคือ ถ้าความไว้วางใจ (Trust) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้ เพิ่มขึ้น 0.207 หน่วย

ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ -0.601 กล่าวคือ ถ้านวัตกรรม (Innovation) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้ ลดลง 0.601 หน่วย

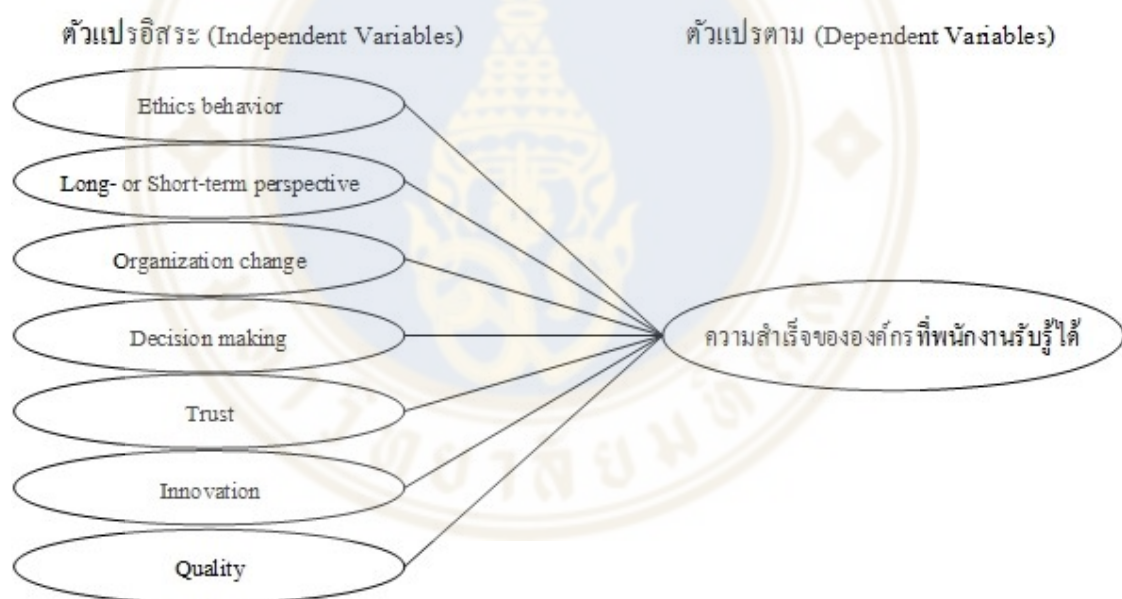
ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.356 กล่าวคือ ถ้าคุณภาพของงาน (Quality) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้ เพิ่มขึ้น 0.356 หน่วย

สามารถเขียนสมการการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ดังนี้

$$SPO = 6.737 + 0.142(LTP) - 0.220(VIS) + 0.139(TEAM) + 0.182(TRUS) + 0.355(STFE)$$

ส่วนปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision), ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing and Retention) และด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ไม่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย รับรู้ได้

จากข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล ด้านการตัดสินใจ ด้านความไว้วางใจ ด้านนวัตกรรม และด้านคุณภาพของงาน ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่นวาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 30, 31, 32, 38, 43, 44, และ 46 ส่วนภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร และด้านความผูกพันของพนักงาน ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่นวาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นปฏิเสธสมมติฐานข้อ 37, 40, 41, 42 และ 45 ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่นวาย ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.3 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ตารางที่ 4.43 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่เหลือจากการทดสอบ  
ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7: พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 8: ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 9: การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 14: การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 15: การตัดสินใจ (Decision-Making)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 17: การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 18: วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 19: การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 20: ความไว้วางใจ (Trust)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 21: นวัตกรรม (Innovation)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 22: ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 23: คุณภาพของงาน (Quality)	ปฏิเสธ

จากตารางที่ 4.43 สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ด้านความไว้วางใจ ด้านความผูกพันของพนักงาน และด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 8, 14, 17, 20 และ 22



ตารางที่ 4.44 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 30: พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 31: ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 32: การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 37: การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 38: การตัดสินใจ (Decision-Making)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 40: การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 41: วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 42: การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 43: ความไว้วางใจ (Trust)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 44: นวัตกรรม (Innovation)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 45: ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 46: คุณภาพของงาน (Quality)	ยอมรับ

จากตารางที่ 4.44 สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล ด้านการตัดสินใจ ด้านความไว้วางใจ ด้านนวัตกรรม และด้านคุณภาพของงานส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 30, 31, 32, 38, 43, 44, และ 46



ตารางที่ 4.45 สรุปผลสมมติฐานที่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

สมมติฐานที่สนับสนุน
ปัจจัยที่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงาน (5 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 8: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective)
สมมติฐานที่ 14: ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)
สมมติฐานที่ 17: ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)
สมมติฐานที่ 20: ด้านความไว้วางใจ (Trust)
สมมติฐานที่ 22: ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)
ปัจจัยที่สนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (7 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 30: ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)
สมมติฐานที่ 31: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective)
สมมติฐานที่ 32: ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)
สมมติฐานที่ 38: ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)
สมมติฐานที่ 43: ด้านความไว้วางใจ (Trust)
สมมติฐานที่ 44: ด้านนวัตกรรม (Innovation)
สมมติฐานที่ 46: ด้านคุณภาพของงาน (Quality)

จากตารางที่ 4.45 พบว่าสมมติฐานที่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานมี 5 สมมติฐาน ได้แก่ สมมติฐานที่ 8: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective), สมมติฐานที่ 14: ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision), สมมติฐานที่ 17: ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), สมมติฐานที่ 20: ด้านความไว้วางใจ (Trust), และสมมติฐานที่ 22: ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) สมมติฐานที่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ 7 สมมติฐาน ได้แก่ สมมติฐานที่ 30: ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), สมมติฐานที่ 31: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective), สมมติฐานที่ 32: ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change), สมมติฐานที่ 38: ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making), สมมติฐานที่ 43: ด้านความไว้วางใจ (Trust), สมมติฐานที่ 44: ด้านนวัตกรรม (Innovation), และสมมติฐานที่ 46: ด้านคุณภาพของงาน (Quality)

ตารางที่ 4.46 สรุปผลสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

สมมติฐานที่ไม่สนับสนุน
ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (18 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 1: ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)
สมมติฐานที่ 2: ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)
สมมติฐานที่ 3: ด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)
สมมติฐานที่ 4: ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)
สมมติฐานที่ 5: ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)
สมมติฐานที่ 6: ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)
สมมติฐานที่ 7: ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)
สมมติฐานที่ 9: ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)
สมมติฐานที่ 10: ด้านการมีอิสระภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)
สมมติฐานที่ 11: ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)
สมมติฐานที่ 12: ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
สมมติฐานที่ 13: ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)
สมมติฐานที่ 15: ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)
สมมติฐานที่ 16: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)
สมมติฐานที่ 18: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)
สมมติฐานที่ 19: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)
สมมติฐานที่ 21: ด้านนวัตกรรม (Innovation)
สมมติฐานที่ 23: ด้านคุณภาพของงาน (Quality)
ปัจจัยที่ไม่สนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (16 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 24: ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)
สมมติฐานที่ 25: ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)
สมมติฐานที่ 26: ด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)
สมมติฐานที่ 27: ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)
สมมติฐานที่ 28: ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)

**ตารางที่ 4.46** สรุปผลสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (ต่อ)

สมมติฐานที่ไม่สนับสนุน
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (16 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 29: ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)
สมมติฐานที่ 33: ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)
สมมติฐานที่ 34: ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)
สมมติฐานที่ 35: ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
สมมติฐานที่ 36: ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)
สมมติฐานที่ 37: ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)
สมมติฐานที่ 39: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)
สมมติฐานที่ 40: ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)
สมมติฐานที่ 41: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)
สมมติฐานที่ 42: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)
สมมติฐานที่ 45: ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

จากตารางที่ 4.46 พบว่าสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงาน มี 18 สมมติฐาน ได้แก่ สมมติฐานที่ 1: ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People), สมมติฐานที่ 2: ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations), สมมติฐานที่ 3: ด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention), สมมติฐานที่ 4: ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning), สมมติฐานที่ 5: ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), สมมติฐานที่ 6: ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team), สมมติฐานที่ 7: ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), สมมติฐานที่ 9: ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change), สมมติฐานที่ 10: ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence), สมมติฐานที่ 11: ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment), สมมติฐานที่ 12: ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility), สมมติฐานที่ 13: ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration), สมมติฐานที่ 15: ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)

สมมติฐานที่ 16:ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management), สมมติฐานที่ 18:ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), สมมติฐานที่ 19: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention), สมมติฐานที่ 21: ด้านนวัตกรรม (Innovation), สมมติฐานที่ 23: ด้านคุณภาพของงาน (Quality) และสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ มี 16 สมมติฐาน ได้แก่ สมมติฐานที่ 24: ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People), สมมติฐานที่ 25: ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations), สมมติฐานที่ 26: ด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention), สมมติฐานที่ 27: ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning), สมมติฐานที่ 28: ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), สมมติฐานที่ 29: ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team), สมมติฐานที่ 33: ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence), สมมติฐานที่ 34: ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment), สมมติฐานที่ 35: ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility), สมมติฐานที่ 36: ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration), สมมติฐานที่ 37: ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision), สมมติฐานที่ 39: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management), สมมติฐานที่ 40: ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), สมมติฐานที่ 41: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), สมมติฐานที่ 42: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention), และสมมติฐานที่ 45: ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership
2. ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership

ขอบเขตการวิจัยด้านประชากรกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย จำนวน 344 คน และเลือกวิธีสุ่มแบบตามความสะดวก (Convenience Sampling) โดยคำนวณด้วยสูตรครุณีไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Cochran, W.G., 1953) ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วยตัวแปรอิสระจากแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัย 23 ด้าน และตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ขอบเขตด้านเวลา ใช้ระยะเวลาประมาณ 35 วัน ในการเก็บข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถาม ตั้งแต่วันที่ 6 มิถุนายน – 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2562 จากนั้นนำมาประมวลผลผ่านโปรแกรมทางสถิติและวิเคราะห์ผลการศึกษา ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม – สิงหาคม พ.ศ. 2562



## 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 25 – 34 ปี สถานภาพโสด จบการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี ระยะเวลาทำงานที่องค์กร 1 – 5 ปี เป็นพนักงานทั่วไป และมีรายได้ระหว่าง 20,001 – 40,000 บาท

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่ามีภาพรวมการบริหารงานขององค์กรระดับมาก คือ ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร และด้านผลประโยชน์ระยะยาว ค่าเฉลี่ย 3.61 รองลงมา ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้องค์กร ค่าเฉลี่ย 3.60 ถัดมาคือด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ค่าเฉลี่ย 3.59

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่าภาพรวมมีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.68 โดยความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับมาก คือ ความพึงพอใจกับรายได้ ค่าเฉลี่ย 4.02 ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ย 3.81 ความพึงพอใจกับงาน ค่าเฉลี่ย 3.67 ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน 3.54 และความพึงพอใจกับองค์กร 3.38 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่าผลสำเร็จที่รับรู้ได้ในภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.62 โดยผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้อยู่ในระดับมากทั้งหมด คือ เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่าเฉลี่ย 3.69 เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้า ค่าเฉลี่ย 3.68 เปรียบเทียบกับภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.61 เปรียบเทียบกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.57 และเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้ลงทุน ค่าเฉลี่ย 3.56 ตามลำดับ

## 5.2 อภิปรายผล

### 5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability)

กลุ่มตัวอย่างมีค่าความเชื่อมั่น โดยแยกตามปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่อยู่ในระดับยอมรับตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จำนวน 12 ตัวแปร คือ ความไว้วางใจ (Trust), คุณภาพของงาน (Quality), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), นวัตกรรม (Innovation), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective), การตัดสินใจ (Decision-Making), พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) และการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรที่มีค่าความน่าเชื่อถือมาทดสอบสมมติฐาน

### 5.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามแนวคิด Honeybee Leadership เกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย พบว่ามี 12 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย อย่างมีนัยสำคัญ คือ ความไว้วางใจ (Trust), คุณภาพของงาน (Quality), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), นวัตกรรม (Innovation), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective), การตัดสินใจ (Decision-Making), พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) และการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ซึ่งมีปัจจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัย การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ ของถนนศรี สุนทรินทร์ 12 ปัจจัย (ถนนศรี สุนทรินทร์, 2561) สอดคล้องกับงานวิจัย การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ของณัฐพร คุรุกุล 2 ปัจจัย

ได้แก่ ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน และการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (ณัฐพร คุรุกุล, 2561) และสอดคล้องกับงานวิจัย การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรสถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่งของกานต์ศรี บุญหยง 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน และคุณภาพของงาน (กานต์ศรี บุญหยง, 2561)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามแนวคิด Honeybee Leadership เกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ พบว่ามี 12 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ คือ ความไว้วางใจ (Trust), คุณภาพของงาน (Quality), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), นวัตกรรม (Innovation), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective), การตัดสินใจ (Decision-Making), พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) และการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ซึ่งมีปัจจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัย การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership ของกรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ 10 ปัจจัย จาก 13 ปัจจัย ยกเว้นปัจจัยด้านการตัดสินใจและปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (กรพรรณ จิระถาวรฤกษ์, 2560) สอดคล้องกับงานวิจัย การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ของณัฐพร คุรุกุล 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านนวัตกรรมในองค์กร การทำงานร่วมกันเป็นทีม และวัฒนธรรมองค์กร (ณัฐพร คุรุกุล, 2561) และสอดคล้องกับงานวิจัย การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ ของถนอมศรี สุนทรินทร์ 10 ปัจจัย ได้แก่ การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล การสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร ความไว้วางใจแก่พนักงาน นวัตกรรมในองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร ธุรกิจ และคุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (ถนอมศรี สุนทรินทร์, 2561)

### 5.2.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

การพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่นวาย มีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) และปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ จากการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้มากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าเนื่องจากผลประโยชน์ในระยะยาวแสดงถึงความมั่นคงขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความไว้วางใจในองค์กร (Trust) ว่าองค์กรยังมีความสามารถในการดำรงและดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในปัจจุบัน ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) เป็นการแสดงว่าองค์กรมีการคาดการณ์การเติบโตและการเติบโตขององค์กรในอนาคต การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) จะช่วยพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน มุ่งเน้นให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ด้วยองค์ประกอบของปัจจัยทั้ง 5 ด้านส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

การพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในอุตสาหกรรมการผลิต มีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 7 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ด้านความไว้วางใจ (Trust) ด้านนวัตกรรม (Innovation) และด้านคุณภาพของงาน (Quality) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ จากการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ องค์กรต้องมีปัจจัยพื้นฐานด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) โดยดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ไม่คดโกงหรือเอาเปรียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนในทุกขั้นตอนการทำงาน มีผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) เพื่อแสดงถึงความมั่นคงขององค์กรในธุรกิจนี้ และการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) เพื่อให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยในการทำงานร่วมกันกับองค์กร เห็นถึงความสำคัญของตนเองในองค์กรนี้ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานในองค์กรเป็นพนักงานที่มีคุณภาพ ทั้งในด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความไว้วางใจ (Trust) ในองค์กร สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ในองค์กรเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความเหมาะสม สะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งเน้นด้านคุณภาพของงาน (Quality) ซึ่งสามารถผลักดันและขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรสู่ความสำเร็จ ด้วยองค์ประกอบดังกล่าว ส่งผลให้เกิดผลสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัย 23 ด้าน กับความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) แสดงให้เห็นว่ามี 5 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจของพนักงาน คือ ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) และปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และมี 7 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ด้านความไว้วางใจ (Trust) ด้านนวัตกรรม (Innovation) และด้านคุณภาพของงาน (Quality) ซึ่งแต่ละปัจจัยล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรได้ในระยะยาว ดังนั้นองค์กรจึงควรมุ่งเน้นในการพัฒนาและปรับปรุงปัจจัยด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาความสามารถขององค์กร ให้เกิดเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจในการแข่งขันได้ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาปัจจัยด้านต่างๆ เนื่องจากกลุ่มวิศวกรเจเนอเรชั่น วาย ในปัจจุบันเป็นกลุ่มแรงงานกลุ่มใหญ่ของประเทศ จากการที่คนเจเนอเรชั่น วาย เติบโตมาพร้อมกับความสะดวกสบาย มีความเป็นตัวของตัวเองสูง จึงไม่ชอบการถูกบังคับให้อยู่ในกรอบ ไม่ชอบอยู่ในเงื้อมมือ แต่ต้องการสิทธิความถูกต้องที่ตนเองสมควรได้รับอยู่ และชอบเสพข่าวสารผ่านช่องทางต่างๆ ที่หลากหลาย อีกทั้งโตมาในยุคที่อินเทอร์เน็ตเริ่มเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต มีความคุ้นเคยกับการสื่อสารออนไลน์ จึงเป็นกลุ่มที่ตอบสนองต่อข้อมูลข่าวสารทางอินเทอร์เน็ตมากกว่ากลุ่มอื่น



## 5.4 ข้อจำกัดการวิจัย

1. การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership 23 ปัจจัย อาจมีปัจจัยอื่นๆ นอกเหนือจากปัจจัยที่นำมาศึกษาที่อาจมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ซึ่งอาจทำให้ผลการศึกษาดูแตกต่างออกไป

2. จำนวนกลุ่มตัวอย่างอาจไม่มากพอที่จะเป็นตัวแทนของข้อมูลทั้งหมด เนื่องจากในประเทศไทยมีองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตเป็นจำนวนมาก มีความหลากหลายทั้งในเรื่องของพื้นที่ที่ทำงาน ประเภทอุตสาหกรรม และขนาดขององค์กร เป็นต้น ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงอาจจะยังไม่ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่

## 5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

1. ควรเพิ่มระยะเวลาในการศึกษาเพื่อเพิ่มจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ ให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างสามารถเป็นตัวแทนข้อมูลได้อย่างเหมาะสม

2. งานวิจัยนี้ทำการศึกษาแบบตัดขวาง (แบบระยะสั้น, Cross-sectional study) ควรทำการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนแบบระยะยาว (Longitudinal study) โดยทำการสังเกตและศึกษาแต่ละปัจจัยในระยะยาว ให้ได้ผลซึ่งมีความแม่นยำ เห็นพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม

3. งานวิจัยนี้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย ควรแบ่งประเภทอุตสาหกรรมการผลิตออกเป็นแต่ละประเภทให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น อุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ อุตสาหกรรมผลิตยาและเวชภัณฑ์ อุตสาหกรรมผลิตอาหาร และเครื่องดื่ม หรืออุตสาหกรรมผลิตเคมีภัณฑ์ เป็นต้น โดยทำการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน เฉพาะเจาะจงประเภทใดประเภทหนึ่ง เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างแต่ละอุตสาหกรรมผลิต เนื่องจากแต่ละอุตสาหกรรมมีกฎหมายและข้อบังคับแตกต่างกัน

4. เพิ่มเติมวิธีการศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก





## บรรณานุกรม

- Andy Hargreaves. (2016). Sustainable Leadership. เข้าถึงจาก [http://www.saspa.com.au/wp-content/uploads/2016/02/hargreaves\\_sustainable\\_leadership.pdf](http://www.saspa.com.au/wp-content/uploads/2016/02/hargreaves_sustainable_leadership.pdf)
- Avery C. Gayle, และ Bergsteiner Harald. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy&Leadership*, 39, 5-15.
- Avery C. Gayle, และ Bergsteiner Harald. (2011). Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches. New York: Routledge.
- Cochran, W.G. (1953). On a Simple Procedure of Unequal Probability Sampling Without Replacement เข้าถึงจาก <https://rss.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2517-6161.1962.tb00475.x>
- Gayle C. Avery, Harald Bergsteiner. (2016). Sufficiency Thinking: Thailand's Gift to an Unsustainable World
- Gayle C. Avery, และ Suparak Suriyankietkaew. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 160-173.
- Gayle C. Avery, และ Suparak Suriyankietkaew. (2014). Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 247-261.
- Kasasa. (2019). Why Generation: Generation Y: Gen Y. เข้าถึงจาก <https://www.kasasa.com/articles/generations/gen-x-gen-y-gen-z>
- Mr.Parinya C. (2555). Sustainable Leadership ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน. เข้าถึงจาก <http://parinyachad.blogspot.com/2012/12/sustainable-leadership.html>
- Sahatorn Petvirojchai. (2018). องค์กรที่ยั่งยืน. เข้าถึงจาก <https://thematter.co/sponsor/tcp-sustainable-business/57783>
- กัญจน์ณัฏฐ์ อัสวเศรษฐากร. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม ตามแนวคิด Sustainable Leadership เข้าถึงจาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.064%202561.pdf>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- กัญญาณัฐ แสนทวิสุข. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee leadership กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. เข้าถึงจาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/index.php?p=fstream&fid=2102&bid=2553&fname=TP%20BM.071%202561.pdf>
- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2561). โรงงานอุตสาหกรรม. เข้าถึงจาก <http://www.diw.go.th/hawk/content.php?mode=dataservice&tabid=1>
- กานต์วศรี บุญหยง. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Sustainable Leadershipกรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง. เข้าถึงจาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.052%202561.pdf>
- กำพล แก้วสมนึก. (2552). การศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพการบริการของบริษัท พีริซัน ทูลส์เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด. เข้าถึงจาก [http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/329/1/kumpol\\_kaew.pdf](http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/329/1/kumpol_kaew.pdf)
- งามนิจ รุ่งแสง. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนขายเนอเรชั่นวาย ตามแนวคิด Sustainable Leadershipในบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย. เข้าถึงจาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.066%202561.pdf>
- ฐานเศรษฐกิจ. (พฤศจิกายน, 2560). พฤติกรรม เนอเรชั่น วาย. เข้าถึงจาก <http://www.thansettakij.com/content/234315>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ณัฐพร คุรุกุล. (2561). การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง. เข้าถึงจาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/index.php?p=fstream&fid=2097&bid=2526&fname=TP%20BM.044%202561.pdf>
- ณัฐนิชา ลีศิริตน์ชัย. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง. เข้าถึงจาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.049%202561.pdf>
- ถนอมศรี สุนทรินพรตน์. (2561). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้ห้องกรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์. เข้าถึงจาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/index.php?p=fstream&fid=2109&bid=2533&fname=TP%20BM.051%202561.pdf>
- ไทยรัฐ. (2560). วิศวกร. เข้าถึงจาก <https://www.thairath.co.th/news/884117>
- ปานัถ เงามาย, รุ่งนภา พิตรปรีชา. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีชื่อเสียงของเอสซีจีตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. เข้าถึงจาก <https://www.tci-thaijo.org/index.php/jprad/article/download/134251/100454/>
- ดร.ปิยะ งามเจริญมงคล. (2016). ภาพลักษณ์แบรนด์องค์กร กรณีศึกษาภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรในภาคการบริการ. เข้าถึงจาก <http://nidabusinessschool.com/en/books/read/1b15cc70-0e6b-11e9-8f6f-f314ad1309b9>
- ดร.พงศ์สรันย์ พลศรีเลิศ. (2011). องค์กรที่ยั่งยืน. เข้าถึงจาก <https://phongzahrun.wordpress.com/2011/12/24/แนวคิดสู่การเป็นองค์กร-4/>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พรรณภรณ์ จอมเมือง. (2561). การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวความคิด Honeybee leadership ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศ ไทย. เข้าถึงจาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/index.php?p=fstream&fid=2107&bid=2555&fname=TP%20BM.073%202561.pdf>
- พิริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบุลย์. (พฤศจิกายน, 2559). เครื่องมือการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนสำหรับธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้นพัฒนาความยั่งยืนในองค์กร, 37-44
- ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์.(2560). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Sustainable Leadership. เข้าถึงจาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.013%202560.pdf>
- รัชฎา อติสนธิสกุล และอ้อยอุมมา รุ่งเรือง. เจเนอเรชั่น วาย. เข้าถึงจาก [www.bizexcenter.com/บทความทางธุรกิจ/เจเนอเรชั่นวาย-การทำตลาดกับแต่ละเจเนอเรชั่น.html](http://www.bizexcenter.com/บทความทางธุรกิจ/เจเนอเรชั่นวาย-การทำตลาดกับแต่ละเจเนอเรชั่น.html)
- วีระศักดิ์ สุทัศน์ทวีบูลย์. (2018). พฤติกรรม เจเนอเรชั่น วาย. เข้าถึงจาก <https://www.prachachat.net/finance/news-211619>
- อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี. (2561). กรณีศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวมตามแนวคิด Sustainable Leadership. เข้าถึงจาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.065%202561.pdf>



ภาคผนวก



## ภาคผนวก ก

### แบบสอบถาม

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่  
รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย

ตามแนวคิด Sustainable Leadership

หมายเหตุ: แบบสอบถามนี้ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติ์แก้ว (2010) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ ©แฮร์รี บอร์กสไตเนอร์(2010)

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการ  
จัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลมี วัตถุประสงค์เพื่อต้องการที่จะศึกษาถึง “การศึกษาปัจจัยการพัฒนา  
องค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกร  
ในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership” จึงขอความร่วมมือ  
ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง โดยข้อมูลที่  
ได้รับจากแบบสอบถามนี้จะถูกนำมาใช้ในงานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้นและข้อมูล  
ทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลใดๆ โดยทำการศึกษาในเชิงภาพรวม ผู้วิจัย  
ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 : ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ส่วนที่ 3 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

ส่วนที่ 4 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ส่วนที่ 5 : ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

### ส่วนที่ 1: ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องให้ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

#### 1. เพศ

- 1) ชาย  2) หญิง

#### 2. อายุ

- 1) ต่ำกว่า 25 ปี  2) 25 - 34 ปี  
 3) 35 - 42 ปี

#### 3. สถานภาพ

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

#### 4. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่านในปัจจุบัน

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

#### 5. ท่านทำงานที่องค์กรนี้มานานเท่าไร (ปี)

- 1) น้อยกว่า 1 ปี  2) 1 - 5 ปี  
 3) 6 - 10 ปี  4) 11 ปีขึ้นไป

#### 6. ท่านเป็นพนักงานระดับใดขององค์กร

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

#### 7. รายได้ต่อเดือน

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

## ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับ 1	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับ 2	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย
ระดับ 3	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นเฉยๆ
ระดับ 4	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย
ระดับ 5	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่ง

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรของท่านประสบปัญหาทางงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนา บุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง					
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญ ๆ ขององค์กร					
4. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน					
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง					
6. ผู้บริหารระดับสูงเลือกที่จะปลดพนักงาน เมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น					
7. องค์กรของท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน					
8. ตำแหน่งบริหารหลาย ๆ ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
9. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่าน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา					
10. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่าน ไม่ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน					
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว					
12. ในองค์กรของท่าน ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว เป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหาร					
13. เท่าที่ท่านเห็น องค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
14. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
15. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
16. การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในองค์กร จะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก					
17. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมุ่งเน้นการวางแผน และกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยี การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ					
18. บุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กรของท่าน ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น					
20. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่า วิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกัน)					
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด					
22. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย					
23. ผู้บริหารระดับสูง เชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ					
24. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็น ค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้นสำคัญกับองค์กร)					
25. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด					
26. องค์กรของท่าน ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน					
27. สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม					
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
29. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ					
30. องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับองค์กร					
31. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้					
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรท่านเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน					
33. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น					
34. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็นอย่างไร					
35. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้					
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)					
37. ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
38. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียดและคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด					
39. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง					
40. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร					



โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
41. องค์กรของท่านให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด					
42. แนวทางการทำงานร่วมกันเป็นไปตามค่านิยมหลัก ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน					
43. องค์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะกัน พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน					
44. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
45. ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้					
46. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด					
47. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน สามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา					
48. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ					
49. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว					
50. ท่านภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าท่านทำงานให้กับองค์กรนี้					
51. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร					
52. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่ยึดถือของท่านภูมิใจ					
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น					

### ส่วนที่ 3: ความพึงพอใจของพนักงาน

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

- ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง  
 ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นไม่พึงพอใจ  
 ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเฉยๆ  
 ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นพึงพอใจ  
 ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นพึงพอใจอย่างยิ่ง

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ท่านมีความพึงพอใจกับงานมากน้อยเพียงใด					
2. ท่านมีความพึงพอใจกับบริษัท/องค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด					
3. ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					
4. ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					
5. ท่านคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					

#### ส่วนที่ 4: ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับ 1	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นแย่มาก
ระดับ 2	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นแย่กว่า
ระดับ 3	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นเฉย ๆ
ระดับ 4	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นดีกว่า
ระดับ 5	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นดีมาก

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ท่านเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) องค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
2. ท่านเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
3. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
4. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
5. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้คู่ค้า (Supplier) ในองค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					

ขอขอบคุณสำหรับเวลาและความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม

