

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ
ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ
ที่เปิดให้บริการในประเทศไทยตามแนวคิด Sustainable Leadership

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2562

นายมงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล
ผู้วิจัย

สุภรภัษ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุเทพ นิมสาย,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤติกุล,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากการสนับสนุนและความอนุเคราะห์จากบุคคล หลายท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษา สารนิพนธ์ ที่คอยให้ คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการทำวิจัยในครั้งนี้ รวมไปถึงการตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำวิจัย เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ และขอขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ให้กับผู้วิจัยเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาวิจัย ครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกระจายและรวบรวมแบบสอบถาม รวมไปถึงผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามสำหรับงานวิจัยฉบับ นี้

ขอขอบพระคุณครอบครัวสำหรับกำลังใจและการช่วยเหลือที่ดีเสมอมา ตลอดจนหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน รุ่นพี่ รุ่นน้อง และเพื่อนร่วมรุ่นทุกท่าน ที่ช่วยเหลือ สนับสนุน และคอยให้กำลังใจ ผู้วิจัยเสมอมา ส่งผลให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย
ไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership

STUDY OF THE FACTORS THAT MAKE THE ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY OF
LOW COST AIRLINE BUSINESS ACCORDING TO THE SUSTAINABLE LEADERSHIP
CONCEPT.

มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล 6050350

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.D., สุเทพ นิมสาย, Ph.D.,
ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤฒิกุล, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางต่อผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบเชิงปริมาณ แบบวัดผลครั้งเดียว โดยใช้วิธีการวิจัยแบบการสำรวจ ผ่านการเก็บข้อมูลทางแบบสอบถาม จากพนักงานที่ทำงานในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จำนวน 330 คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลทางสถิติด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ

จากผลการศึกษาพบว่า มีภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน 7 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ได้แก่ ความผูกพันของพนักงาน, ผลประโยชน์ในระยะยาว, พฤติกรรมทางจริยธรรม, การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร, นวัตกรรม, ความไว้วางใจ และคุณภาพของงาน และมี 7 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ความผูกพันของพนักงาน, วัฒนธรรมองค์กร, คุณภาพของงาน, ผลประโยชน์ในระยะยาว, พฤติกรรมทางจริยธรรม, ความไว้วางใจ และการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร

คำสำคัญ : Sustainable Leadership/ สายการบินต้นทุนต่ำ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญรูปภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 ข้อมูลธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ	5
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรยั่งยืน	9
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน	10
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
2.5 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา	33
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	35
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	35
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	36
3.3 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย	37
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	40
3.5 ระยะเวลาในการทำวิจัย	40
3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	40
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	42
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย	45

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม	45
4.2 การบริหารงานขององค์กร	48
4.3 ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance Outcome)	64
4.4 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	65
4.5 การทดสอบสมมติฐาน	66
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	86
5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางประชากรศาสตร์	87
5.2 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability)	88
5.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน	88
5.4 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการพยากรณ์	90
5.5 ข้อเสนอแนะ	94
บรรณานุกรม	98
ภาคผนวก	105
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	106
ประวัติผู้วิจัย	118

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด Sustainable Leadership	13
2.2 ทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด Sustainable Leadership ในอุตสาหกรรมบริการ	25
3.1 เกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร	43
3.2 เกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของส่วนที่ 4 ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	43
3.3 เกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของส่วนที่ 5 ความพึงพอใจของพนักงาน	44
4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	45
4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ	46
4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ	46
4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	47
4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุการทำงาน	47
4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้	48
4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร	49
4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)	50
4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)	51
4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)	51
4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการวางแผนการสืบทอด ภายในองค์กร (Succession Planning)	52
4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	52
4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กร ของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)	53

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	53
4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term perspective)	54
4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	55
4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial markets independence)	55
4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	56
4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	57
4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)	57
4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)	58
4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการตัดสินใจ (Decision-making)	59
4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management)	59
4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation)	60
4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	60
4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing)	61
4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความไว้วางใจ (Trust)	61

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านนวัตกรรม (Innovation)	62
4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	63
4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านคุณภาพของงาน (Quality)	63
4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome)	64
4.32 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	65
4.33 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	66
4.34 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปร	67
4.35 ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง	69
4.36 ผลการทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) รายด้านกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงาน	72
4.37 ผลการทดสอบเพื่อหาความมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างปัจจัย 11 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) รายด้านกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	76
4.38 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011)	79

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.39 ผลการทดสอบเพื่อหาความมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างปัจจัย 10 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) รายด้านกับความพึงพอใจของพนักงาน	81
4.40 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011)	84



สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ห้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย	34
4.1 กรอบแนวคิดใหม่ที่นำมาใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ห้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย	71



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งเศรษฐกิจ สังคม และรูปแบบของธุรกิจใหม่ ๆ ที่มีเครื่องมือในการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ ประกอบกับเศรษฐกิจไทยในปัจจุบันโดยรวมมีแนวโน้มขยายตัวชะลอลง เนื่องจากความไม่แน่นอนทางการเมืองในประเทศไทย ปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองที่ยืดเยื้อเป็นเวลานานนั้นบั่นทอนความเชื่อมั่นในการลงทุนในประเทศไทย นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ จากภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย เช่น ผลกระทบจากสงครามทางการค้า (Trade war) ระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศจีน (สิริวิชญ์ วรมงคล, 2562) หรือวิกฤตทางเศรษฐกิจที่คาดการณ์ไม่ได้ อย่างเช่น อุบัติเหตุต่างๆที่เกิดขึ้นกับนักท่องเที่ยวชาวจีนในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาเมืองไทยมากที่สุดในปี 2560 (สถิติของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560) ส่งผลให้ตลาดนักท่องเที่ยวชาวจีนในประเทศไทยที่ลดลงอย่างมากช่วงปี 2561 ซึ่งกระทบต่อเศรษฐกิจไทย และผลประกอบการของบริษัทในหลายธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม (อิทธิฤทธิ์ กิ่งเล็ก, 2561) ซึ่งหนึ่งในนั้นคือธุรกิจสายการบินที่ถูกนักท่องเที่ยวชาวจีนยกเลิกเที่ยวบินเช่าเหมาลำ (Charter Flight) จำนวนมาก ซึ่งมากที่สุดในรอบ 10 ปี (อรวรรณ หอยจันทร์, 2561) ทั้งนี้สาระสำคัญคืออะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้แต่ละองค์กรสามารถอยู่รอดได้ในธุรกิจนี้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

การสร้างความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืนจึงเป็นสิ่งสำคัญ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำองค์กรที่ทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน การสร้างความสำเร็จให้องค์กรมีบทบาทสำคัญในการรับมือกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน แนวคิดที่ได้รับความนิยมในยุคนี้คือ Honeybee Leadership ของ Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner เป็นแนวคิดที่เน้นการสร้างความสำเร็จระยะยาวที่ยั่งยืน สร้างความสมดุลระหว่างผลประกอบการของธุรกิจ และการตอบแทนสังคม เพราะเชื่อว่าสังคมที่ตนเป็นอยู่มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ เป็นองค์กรที่มีจริยบรรณ โดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า สังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการเพิ่มคุณค่าให้กับโลก แนวคิดแบบ Honeybee

Leadership ช่วยสร้างความมุ่งมั่นและภูมิคุ้มกันที่แข็งแกร่งให้องค์กรก้าวผ่านอุปสรรคต่างๆ ได้อย่างยั่งยืน (Avery & Bergsteiner, 2011)

ประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) มีนโยบายการเปิดน่านฟ้าเสรีในปี 2558 ทำให้สายการบินสัญชาติไทยต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้นจากสายการบินในอาเซียนที่ต้องการเข้ามาแข่งขันในประเทศไทย (สุปรีย์ ศรีสำราญ และสินธุ์วัฒน์ สินธพนบดี, 2557)

จากนโยบายเปิดการบินเสรีในเส้นทางการบินภายในประเทศของกระทรวงคมนาคม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 มีผลทำให้สายการบินเอกชนสามารถเข้ามาดำเนินกิจการการบินในเส้นทางภายในประเทศ โดยการเปิดเสรีทางการบินนี้ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างมากทั้งในด้านการบริการ ราคา และคุณภาพทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากต่ออุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย (สิวัตรา พิพัฒน์ไชยศิริ, 2555) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือการเข้ามาของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline)

อุตสาหกรรมการบินในปัจจุบันมีการแข่งขันสูง มีอัตราการเติบโตอย่างรวดเร็ว เห็นได้จากการเพิ่มขนาดฝูงบิน ขยายเส้นทางบิน และการเพิ่มเที่ยวบินเป็นจำนวนมากของแต่ละสายการบิน โดยเฉพาะการก้าวเข้ามามีบทบาทสำคัญของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นสายการบินที่ลดต้นทุนด้านต่าง ๆ เช่น การเพิ่มจำนวนที่นั่งบนเครื่องบินให้มากขึ้น โดยใช้ที่นั่งชั้นประหยัดแบบเดียวทั้งลำ เลือกใช้สนามบินรอง (Secondary Airport) ที่มีค่าบริการที่ต่ำกว่า ใช้เครื่องบินรุ่นเดียวเพื่อลดต้นทุนด้านอบรมและการซ่อมบำรุง การบริการอาหารและเครื่องดื่มบนเครื่องบินต้องชำระเงินเพิ่ม จำหน่ายบัตรโดยสารเองให้กับผู้โดยสารเพื่อลดค่านายหน้า เป็นต้น (สิวัตรา พิพัฒน์ไชยศิริ, 2555)

การแข่งขันในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) มีลักษณะการแข่งขันที่เข้มข้น มีการขยายเส้นทางและการเพิ่มเที่ยวบินเป็นการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจ จากการเข้ามาแข่งขันของผู้เล่นรายใหม่ในตลาดสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) นอกจากนี้ยังมีการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรงโดยเฉพาะในเส้นทางการบินที่มีการทับซ้อนกัน (ธีรินทร์ รัตนภิญโญวงศ์, 2556) ซึ่งแต่ละสายการบินมีรูปแบบกลยุทธ์ในการแข่งขันที่แตกต่างกัน จึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ของ 23 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee leadership ของ Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner กับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย เพื่อธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำนำผลการวิจัยไปเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจวางแผนพัฒนาศักยภาพการดำเนินงาน

เพื่อสร้างความสำเร็จ และเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไปในอุตสาหกรรมนี้ ในสภาวะการแข่งขันที่มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ในปัจจุบัน

1.2 คำถามงานวิจัย

1. ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนใดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทยตามแนวคิด Sustainable Leadership
2. ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนใดที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทยตามแนวคิด Sustainable Leadership

1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาข้อมูลใช้เป็นแนวทางให้กับผู้บริหารของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ในการวางแผนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างความสำเร็จเปรียบทางธุรกิจ ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในอุตสาหกรรมสายการบินต่อไป

1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตงานวิจัยไว้ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษาค้นคว้าในงานวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานทุกตำแหน่งงานในบริษัทของบริษัทยานบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ชำนาญ (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, น.14-15) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย 3 สายการบิน ได้แก่

1. บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (นกแอร์ - Nok Air)
2. บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด (ไทยแอร์เอเชีย - Thai AirAsia)
3. บริษัท ไทย ไลอ้อน เมนทารี จำกัด (ไทยไลอ้อนแอร์ - Thai Lion Air)

1.4.2 ขอบเขตของเนื้อหา

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยศึกษาถึงปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาเก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือน มิถุนายน - เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2562

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership
2. เพื่อทราบปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership
3. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในธุรกิจที่เกี่ยวข้องในการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ เพื่อปรับตัวและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาโดยเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

- 2.1 ข้อมูลธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ในประเทศไทย
 - 2.1.1 ประวัติอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย
 - 2.1.2 สถานะการแข่งขันในธุรกิจการบินของไทย
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรยั่งยืน
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership)
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ข้อมูลธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline)

2.1.1 ประวัติอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย

การบินเริ่มเข้ามามีบทบาทในประเทศไทยตั้งแต่รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยมีนักบินชาวเบลเยียมนำเครื่องบินมาสาธิตการบินถวายให้ทอดพระเนตรในปี พ.ศ. 2454 เมื่อเสร็จการแสดงแล้วได้ทรงซื้อเครื่องบินนั้นไว้เพื่อประโยชน์แก่การศึกษา และโปรดเกล้าส่งนายทหารไทย 3 นายไปศึกษาวิชาการบินที่ประเทศฝรั่งเศส และให้จัดซื้อเครื่องบินกลับมาประเทศไทยจำนวน 8 ลำ ซึ่งใช้ในการทหาร (อิสริยา เลหาติรานนท์, 2552) ในพ.ศ. 2462 เริ่มมีการใช้เครื่องบินในการขนส่งไปรษณีย์ไปยังจังหวัดที่ระบบรถไฟไม่ครอบคลุม ส่วนการบินพลเรือนนั้นเริ่มต้นในปี พ.ศ. 2468 (กรมการขนส่งทางอากาศ, 2547)

ต้นกำเนิดสายการบินราคาประหยัดนั้นมาจากประเทศสหรัฐอเมริกาด้วยสายการบิน SouthWest Airlines ในช่วงปี 2513 จากนั้นรูปแบบการดำเนินธุรกิจก็ได้รับการถ่ายทอดไปยังยุโรป โดยในปี 2534 โดยสายการบินสัญชาติไอริชอย่าง Ryanair เป็นผู้บุกเบิกบริการด้านการบินแบบราคาประหยัด จากนั้นแนวคิดได้ถูกนำไปปรับใช้อย่างแพร่หลายจนกระทั่งปัจจุบันยุโรปมีสายการบินราคาประหยัดแพร่หลายใหญ่หลายสาย สายการบินราคาประหยัดในสหภาพยุโรปจะมีลักษณะพิเศษ เพราะอยู่ในระบบตลาดเดียวของสหภาพ กล่าวคือสามารถไปตั้งศูนย์กลางการบินในประเทศสมาชิก สหภาพยุโรปได้เลยโดยไม่ต้องร่วมหุ้นตั้งสายการบินกับประเทศที่ไปตั้งศูนย์กลางการบิน (สุทธิ เกตต์ ทัดพิทักษ์กุล, 2557)

ประเทศไทยในอดีตมีเพียงสายการบินไทยซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติที่สามารถบินเส้นทางหลัก ๆ อาทิเช่น กรุงเทพ-เชียงใหม่ ด้วยการบินตรงแบบไม่จอดแวะพักที่ไหน ส่วนสายการบินอื่น ๆ ที่จะทำเส้นทางบินไปเชียงใหม่จะต้องมีการหยุดพัก เช่น บางกอกแอร์เวย์จะต้องจอดแวะพักที่สนามบินสุโขทัย และ โอเรียนท์เอ็กซ์เพรสแอร์ (โอเรียนท์ไทย) ต้องไปจอดแวะพักที่สนามบินอุตะเถาก่อน จนกระทั่งรัฐบาลไทยได้เปิดเสรีการบินในปี พ.ศ. 2545 ทำให้สายการบินเอกชนอื่นที่มีใช้การบินไทยสามารถบินเส้นทางหลักทับกับสายการบินแห่งชาติได้ จึงทำให้มีสายการบินต้นทุนต่ำเกิดขึ้น (วิลาสินี แวกคัม, 2562)

หลังจากรัฐบาลไทยเปิดเสรีการบินในปี พ.ศ. 2545 ส่งผลให้เกิดธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำขึ้นครั้งแรกในช่วงปลายปีพ.ศ. 2546 โดยการเปิดตัวของสายการบิน 2 รายในเวลาใกล้เคียงกัน เริ่มจากไทยแอร์เอเชีย (Thai AirAsia) สายการบินร่วมทุนระหว่างกลุ่มชินคอร์ปและแอร์เอเชียของมาเลเซียเป็นผู้เปิดให้บริการเป็นรายแรกในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2546 หลังจากนั้นประมาณ 1 เดือน สายการบินวันทูโก (One Two Go) ในเครือของโอเรียนท์ ไทย แอร์ไลน์ส (Orient Thai Airlines) ก็เปิดให้บริการตามมา และในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2547 นกแอร์ (Nok Air) สายการบินลูกของการบินไทยก็ได้เปิดให้บริการขึ้น (เสาวรินทร์ สายรัมย์, 2551) หลังจากนั้นก็มีสายการบินต้นทุนต่ำหน้าใหม่เข้ามาเปิดให้บริการในไทยเรื่อย ๆ อาทิเช่น สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ ที่เปิดให้บริการที่ประเทศไทยในปี พ.ศ. 2556 (ประชาชาติธุรกิจ, 2556)

สายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) หมายถึงสายการบินที่มีค่าโดยสารถูกกว่าค่าโดยสารชั้นประหยัดของสายการบินมาตรฐานที่บริการเต็มรูปแบบ (Full-service Airline) ด้วยการลดต้นทุนต่าง ๆ ของการบิน โดยตัดการบริการทุกอย่างออก เช่น อาหารและเครื่องดื่มบริการบนเครื่องบินต้องชำระเพิ่ม เหลือแค่การให้บริการการเดินทางด้วยความปลอดภัยและตรงต่อเวลามากที่สุดเท่านั้น ทำให้สามารถขายตั๋วโดยสารในราคาต่ำได้ อีกทั้งมีการขายตั๋วล่วงหน้าผ่านระบบ

อินเทอร์เน็ต ทำให้สามารถวางแผนจัดการเที่ยวบินได้ง่าย ลดความเสี่ยงด้านการโดยสารไม่เต็มลำ (กิตตินันท์ นาคทอง, 2556)

2.1.2 สถานะการแข่งขันในธุรกิจการบินของไทย

ในอุตสาหกรรมการบินของไทยยังคงเติบโตต่อเนื่องในปี 2560 มีผู้ถือใบอนุญาตประกอบกิจการ การค้าขายการเดินทางอากาศ (AOL) จำนวนทั้งสิ้น 49 ราย (ยังให้บริการ 38 ราย) เมื่อพิจารณาสถิติการขนส่งผู้โดยสารภาพรวม 10 ปีที่ผ่านมาพบว่ามีผู้โดยสาร เพิ่มขึ้นประมาณ 3 เท่า จากปี 2551 คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 11.7 ต่อปี แบ่งเป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศเติบโตร้อยละ 10 และผู้โดยสารภายในประเทศเติบโตร้อยละ 13.6 และเมื่อพิจารณาสัดส่วนระหว่างผู้โดยสารทั้งสองกลุ่ม พบว่าสัดส่วนผู้โดยสารภายในประเทศมีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการเติบโตของโลก

ปริมาณผู้โดยสารทั้งประเทศในปี 2560 เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา สายการบินที่มีส่วนแบ่งการตลาดในประเทศสูงสุด คือ สายการบินไทยแอร์เอเชีย สายการบินนกแอร์และสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ มีส่วนแบ่งการตลาด ร้อยละ 29 19 และ 18 ตามลำดับแต่หากพิจารณาส่วนแบ่งตลาดระหว่างประเทศพบว่าการบินไทยยังคงเป็นผู้ครองส่วนแบ่งตลาด คิดเป็นร้อยละ 42 ของผู้โดยสารระหว่างประเทศ สำหรับการคาดการณ์การเติบโต ของจำนวนผู้โดยสารของไทย จะยังคงเติบโตต่อเนื่องโดยในช่วง 2561-2565 คาดว่าจะเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 7.5 และในช่วง 2561-2571 คาดว่าจะเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 5.6 (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560)

ธุรกิจสายการบินของไทยเป็นธุรกิจที่มีสถานะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำมีการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเป็นอย่างมาก เห็นได้จากความสามารถในการช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาด จากธุรกิจสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ (สุปรีย์ ศรีสำราญ และสินธวัฒน์ สินธนนติ, 2557)

การขยายตัวของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในไทยและภูมิภาคอาเซียน ส่วนใหญ่มักจะมองว่าเป็นผลจากการขยายตัวของการท่องเที่ยว แต่ในความเป็นจริงแล้วยังมีปัจจัยอื่นๆที่ช่วยสนับสนุนให้สายการบินต้นทุนต่ำมีการขยายตัวมากขึ้นในประเทศไทย นอกเหนือจากการท่องเที่ยว เช่น การขยายตัวของเศรษฐกิจในภูมิภาค, การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ซึ่งได้มีการตกลงในเรื่องนโยบายการเปิดเสรีน่านฟ้า (Open Skies Policy) และการที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) เป็นหน่วยงานกำกับดูแลมาตรฐานความปลอดภัยทางการบินระดับโลก ประกาศให้ไทยได้รับการปลดธงแดงออกจากหน้าชื่อประเทศ

การขยายตัวของเศรษฐกิจในภูมิภาค การขยายตัวของภาคธุรกิจจากส่วนกลางไปยังภูมิภาค ก่อให้เกิดศูนย์กลางเศรษฐกิจใหม่ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงจากเกษตรกรรมมาเป็นภาคอุตสาหกรรมการผลิต การค้าและบริการมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้โครงสร้างรายได้ของประชากรในต่างจังหวัดเพิ่มสูงขึ้น การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจภูมิกษณนั้น ทำให้เกิดการเชื่อมโยงด้านการค้าและการลงทุนระหว่างกรุงเทพฯกับภูมิภาคมากขึ้น ทำให้มีความน่าสนใจในการขยายเส้นทางการบินภายในประเทศมากขึ้นของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (สุทธิเกดดี ทัดพิทักษ์กุล, 2557)

การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของประเทศไทย ในปี 2558 ซึ่งได้มีการตกลงในเรื่องนโยบายการเปิดเสรีน่านฟ้า (Open Skies Policy) เพิ่มมากขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจการขนส่งทางอากาศ ภายใต้ความร่วมมือด้านการขนส่งทางอากาศที่มีการให้สิทธิรับขนทั้งในด้านการขนส่งผู้โดยสารและด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศตามการเจรจาเสรีภาพอย่างไม่มีจำกัดระหว่างเมืองในอาเซียน กล่าวคือสายการบินสามารถให้บริการขนส่งทางอากาศทั้งขาไปและขากลับระหว่างเมืองได้ อีกทั้งสามารถลงจอดเพื่อรับผู้โดยสารและสินค้าจากเมืองตามเส้นทางการบินที่บินผ่านได้ ทำให้สายการบินในอาเซียนต่างก็เข้ามาให้บริการขนส่งทางอากาศในประเทศไทย เช่น สายการบินต้นทุนต่ำของอินโดนีเซียเข้ามาเปิดให้บริการในชื่อสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ จะเห็นได้ว่าการเปิดเสรีน่านฟ้าจะทำให้สายการบินในอาเซียนสามารถเข้ามาให้บริการในประเทศไทยได้ทันที ซึ่งหมายความว่าธุรกิจการบินของไทยจะมีการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น (สุปรีย์ ศรีสำราญ และสินธวัฒน์ สินธนบดี, 2557)

ประเทศไทยได้รับการปลดธงแดงออกจากหน้าชื่อประเทศในปี 2560 โดยองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ซึ่งเป็นหน่วยงานกำกับดูแลมาตรฐานความปลอดภัยทางการบินระดับโลก ซึ่งก่อนหน้านี้ประเทศไทยติดธงแดง ส่งผลให้มีข้อจำกัดหลายอย่าง เช่น ห้ามเปิดเส้นทางบินระหว่างประเทศ ห้ามเพิ่มความถี่เที่ยวบิน และบางประเทศไม่อนุญาตให้สายการบินจากไทยเข้าประเทศ โดยผลจากการปลดธงแดงให้กับประเทศไทยในครั้งนี้ เป็นการสร้างโอกาสให้ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำขยายเส้นทางการบินใหม่ ๆ ได้ตามปกติ เพื่อต้อนรับนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศมากขึ้น และที่สำคัญเป็นการแสดงถึงความเชื่อมั่นของ ICAO และนานาประเทศที่มีต่อสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ที่ได้ทำหน้าที่กำกับมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน และความเหมาะสมของการเดินอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐาน (BLT Bangkok, 2561)

สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ ในธุรกิจการบินในประเทศไทย จะส่งผลกระทบต่อผู้ใช้บริการสายการบินในด้านราคาที่มีแนวโน้มถูกลงและด้านการให้บริการของสายการบินที่มีแนวโน้มดีขึ้น การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในธุรกิจการบินของไทยจากการเข้ามาของ

สายการบินต้นทุนต่ำ(Low-cost airline)ในอาเซียน จะส่งผลให้ราคาตั๋วโดยสารทางอากาศมีแนวโน้มที่ถูกลง ซึ่งทำให้ประชาชนสามารถใช้บริการสายการบินและมีสายการบินให้เลือกใช้บริการมากขึ้น นอกจากนี้เกิดการแข่งขันด้านราคาแล้ว ด้านการให้บริการของสายการบินในเรื่องคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และความปลอดภัยของการให้บริการภาคพื้นดินและการให้บริการบนเครื่องบินโดยสาร จะมีแนวโน้มที่ดีขึ้น เพื่อเพิ่มคุณภาพของการให้บริการและสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งที่จะมีมากขึ้นในอนาคต (สุปรีย์ ศรีสำราญ และสินธุ์ สิ้นชนปดี, 2557)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรยั่งยืน

องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองต่อความต้องการต่าง ๆ ทั้งหมดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้รวมถึงผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ชุมชน และสังคม นอกจากการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน ยังต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคตอีกด้วย (Dyllick & Hockerts, 2002)

องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน คือ องค์กรที่ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรธุรกิจจำนวนมากตั้งแต่สังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า พนักงานหรือแม้แต่ประชากรในอนาคต มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคมและเพิ่มมูลค่าให้กับชุมชนที่อยู่โดยรอบให้มีความมั่นคง และมีความสุข (บริษัท เอเอสทีวีผู้จัดการ จำกัด, 2555)

ปัจจุบันมีธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมากมาย ซึ่งความสำเร็จของแต่ละองค์กรมีมุมมองที่แตกต่างกัน บางองค์กรวัดความสำเร็จขององค์กรจากผลกำไร โดยไม่ได้คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ แต่ในปัจจุบันการบริหารธุรกิจสมัยใหม่มีแนวคิดในการบริหารจัดการองค์กรที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการสร้างกำไรและผลกำไร แต่ยังให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น พนักงานในองค์กร สังคมและสิ่งแวดล้อม การสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ส่งเสริมการกระจายรายได้ช่วยพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

การบริหารจัดการให้ธุรกิจมีความยั่งยืนดำรงอยู่ในตลาดได้อย่างยาวนาน ธุรกิจจะต้องให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ทั้ง 3 ด้านไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ ด้านการสร้างรายได้ให้ธุรกิจ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเป็นการสร้างสมดุลของธุรกิจเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน เนื่องจากทั้ง 3 ปัจจัยมีผลกระทบต่อธุรกิจ

การแสดงความรักชอบต่อสังคมเริ่มจากการเปิดเผยนโยบายและความประสงค์ด้วยความโปร่งใส โดยให้ความสำคัญกับชุมชนและสังคมว่าเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายองค์กร การแสดงให้เห็นว่ามีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรมและเคารพสิทธิมนุษยชน การพัฒนาศักยภาพให้พนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้ในการแสดงความรักชอบต่อสังคมต้องมีการพัฒนาชุมชน และบำรุงรักษาสิ่งแวดล้อมโดยรอบอย่างต่อเนื่อง (เรวัตตันตยานนท์, 2559)

การเติบโตของธุรกิจควบคู่ไปกับการเพิ่มโอกาสในการทำงานและการส่งเสริมการกระจายรายได้ รวมถึงการสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมทางสังคม ธุรกิจที่สามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอย่างเจาะจงได้ จะช่วยรักษาและเพิ่มความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ไม่เพียงแต่ทำให้ธุรกิจนั้นสามารถบรรลุเป้าหมาย แต่ยังส่งผลให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างยั่งยืน (Inkong, 2558)

จากที่กล่าวมาข้างต้น องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนนั้น หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการรักษาสมดุลในการบริการองค์กรให้ได้ผลกำไรและมีผลเสียต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียน้อยที่สุด โดยมุ่งเน้นทั้งผลประโยชน์และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในองค์กรและภายนอก คำนึงถึงประชากรในปัจจุบันและในอนาคต รักชอบต่อสังคมทั้งการช่วยเหลือและการพัฒนาชุมชน ซึ่งการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องเป็นส่วนหนึ่งของแผนและเป้าหมายขององค์กร เพื่อทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจและพัฒนาต่อไปได้อย่างยั่งยืน

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership)

ภาวะผู้นำองค์กรแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำองค์กรที่ทำให้ให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน การสร้างความยั่งยืนให้องค์กรมีบทบาทสำคัญในการรับมือกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของ Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner เป็นแนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่ตระหนักถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน เพื่อเป็นการสร้างความสำเร็จระยะยาวที่ยั่งยืน โดยสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของธุรกิจ และการตอบแทนสังคม โดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า สังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงประชากรในอนาคต แนวคิดแบบ Honeybee Leadership ให้ผลตอบแทนในระยะ

ชาวแก่ผู้ถือหุ่นและเป็นแนวทางที่ทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน และองค์กรสามารถก้าวผ่านวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างยั่งยืน (Avery & Bergsteiner, 2011)

ปัจจัยที่จะนำไปสู่ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee มีการดำเนินการใน 3 ระดับ 23 ปัจจัยดังนี้ (Avery & Bergsteiner, 2011)

1. Foundation Practices: เป็นระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรที่ยั่งยืน โดยระดับขั้น Foundation Practices นั้นประกอบไปด้วย 14 ปัจจัยในทางปฏิบัตินั้นสามารถทำข้อไหนก่อนก็ได้ตามบริบทของพนักงานหรือองค์กร ดังนี้

1. Developing people: การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
2. Labor relations: การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างแรงงาน
3. Retention staff: การเก็บรักษาพนักงานในระยะยาว
4. Succession planning: การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งภายในขององค์กร
5. Valuing staff: การให้คุณค่าและความสำคัญกับบุคลากร
6. CEO and top-team: การร่วมมือของผู้บริหารและทีม
7. Ethical behavior: การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร
8. Long term perspective: การคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว
9. Organization change: การวางแผนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร
10. Financial markets orientation: การมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด
11. Responsibility for environmental: การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
12. Social responsibility: การมีความรับผิดชอบต่อสังคม
13. Stakeholder consideration: การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
14. Strong and Shared Vision: การมีวิสัยทัศน์แข็งแกร่งร่วมกันผลักดันธุรกิจ

2.Higher – Level Practices: เป็นระดับการดำเนินการขั้นสูงซึ่งประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติจำนวน 6 ปัจจัยซึ่งต้องมีการปฏิบัติตามระดับขั้น Foundation Practices เป็นที่เรียบร้อยแล้วถึงจะสามารถพัฒนาไปสู่ระดับนี้ได้ ดังนี้

15. Decision - making: การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
16. Self - management: พนักงานสามารถบริหารจัดการตนเองได้
17. Team Orientation: การมีเป้าหมายร่วมกันทำงานเป็นทีม
18. Enabling Culture: มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร

19. Knowledge sharing and retention: การแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร
20. Trust: มีความไว้วางใจ เชื่อใจกันในองค์กร

3. Key Performance Drivers: เป็นระดับระดับขับเคลื่อนองค์กรเกิดจากการพัฒนาของทั้ง 2 ระดับข้างต้นมี 3 ปัจจัย ดังนี้

21. Innovation: เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรทุกระดับ
22. Staff Engagement: พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร
23. Quality: คุณภาพของสินค้าและบริการสูงเกินมาตรฐานและความคาดหวังของ

ลูกค้า

จากการดำเนินการใน 3 ระดับ 23 ปัจจัยจะนำไปสู่ความยั่งยืน โดยวัดระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) ได้ดังนี้

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

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าผลงานการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) นั้นยังไม่มีผู้ใดศึกษา แต่จะมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) ในอุตสาหกรรมการบินโดยรวม และศึกษาในสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบโดยศึกษาในบริษัทสายการบินแห่งเดียว (Parichat Sinsongsuk, 2015 ; ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์, 2561)

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมผลการศึกษาที่ผ่านมาที่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) โดยมีรายละเอียดงานวิจัยดังตารางที่ 2.1 และสรุปงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ในอุตสาหกรรมบริการ แสดงถึงความสัมพันธ์ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership)

หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
<p>การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง</p>	<p>ณัฐนิชา สติรัตน์ นัยน์ (2561)</p>	<p>พนักงานในบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งโดยกำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างจำนวน 323 คน</p>	<p>จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่าปัจจัยตามแนวคิด Honey Leadership คือ ปัจจัยด้านความไว้วางใจ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจของพนักงาน ในขณะที่ปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง หากพิจารณาด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้พบว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจ ด้านคุณภาพของงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ส่วนปัจจัยด้านด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาวเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางลบกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้</p>

ตารางที่ 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) (ต่อ)

หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวความคิด Honeybee leadership ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทย	พรรณภรณ์ จอมเมือง (2561)	พนักงานที่อยู่ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทยจำนวน 269 คน	จากผลการศึกษาพบว่า มี 4 ปัจจัยที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทยและแนวคิด Honeybee Leadership อันได้แก่ การมีธรรมาภิบาล (Ethical behavior) การมีมุมมองในระยะยาว (Long-term perspective) การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (Decision making) และการมีนวัตกรรม (Innovation) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่การมีมุมมองในระยะยาว (Long-term perspective) สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้มากที่สุด
กรณีศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวมตามแนวความคิด Honeybee leadership	อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี (2561)	พนักงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพ (Health-care Company) จำนวน 200 คน	จากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวมมีความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership โดยพบว่ามี 8 ปัจจัย ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล ในองค์กร การให้คุณค่าของพนักงาน การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร การสร้างเครือข่ายในองค์กร คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร นวัตกรรมในองค์กร

ตารางที่ 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) (ต่อ)

หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
<p>การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม ตามแนวคิด Honeybee Leadership</p>	<p>กัญจน์ณภัทร์ อิศวเสรษฐราทร (2561)</p>	<p>พนักงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม บริษัทยูไนเต็ด อินฟอรมะชัน ไฮเวย์จากด จำนวน 593 คน</p>	<p>จากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคมมีความสอดคล้องกับแนวคิดHoneybee Leadership โดยพบว่ามี 12 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจและมี 4 ปัจจัยที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน</p>
<p>การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee leadership กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร</p>	<p>กัญญาณัฐ แสนทวิสุข (2561)</p>	<p>พนักงานขององค์กรในธุรกิจที่ปรึกษาทางด้านการตรวจสอบบัญชีที่ปรึกษาทางธุรกิจ กฎหมายและภาษี การเงินจำนวน 4 แห่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 323 คน</p>	<p>จากการศึกษาพบว่ามี 11 ปัจจัย ที่สามารถนำมาพิจารณาได้ คือ ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านนวัตกรรม ด้านการพัฒนาบุคลากร ความผูกพันของพนักงาน ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ด้านการตัดสินใจ และมี 3 ปัจจัย ที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความผูกพันของพนักงาน และด้านการพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้</p>

ตารางที่ 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) (ต่อ)

หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง =A STUDY OF SUSTAINABLE LEADERSHIP IN A SMALL EYE GLASSES BUSINES	ชยากร เลิศอังกูร (2561)	กลุ่มตัวอย่างระดับผู้นำจำนวน 15 คน ในธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง	ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจแว่นตาขนาดเล็กให้ความสำคัญ 12 ปัจจัย จาก 23 ปัจจัย ตามแนวคิด Honeybee leadership ได้แก่ ความสัมพันธ์กับพนักงาน, การรักษาพนักงาน, การให้คุณค่ากับพนักงาน, ประชานบริหารและทีมผู้บริหาร, จริยธรรม, การเปลี่ยนแปลงองค์กร, ตลาดการเงิน, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ความไว้วางใจ, นวัตกรรม, ความผูกพันของพนักงาน และคุณภาพ ส่วนอีก 11 ปัจจัย ยังต้องปรับปรุงพัฒนา ให้สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee leadership เพื่อสร้างความยั่งยืนของธุรกิจในอนาคต
Sustainable leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย	นภัตสร ปันทา (2561)	พนักงานในบริษัทผู้ส่งมอบชิ้นส่วนยานยนต์หลายบริษัทที่มีการดำเนินธุรกิจอยู่ในประเทศไทย 15 คน	ผลการศึกษาพบว่ามี 16 ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident) มี 6 ปัจจัยอยู่ในหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident) และมี 1 ปัจจัยที่มีหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident) และไม่พบว่ามีปัจจัยที่ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified) ดังนั้นมีการใช้ภาวะผู้นำมาปฏิบัติในแนวทางที่นำไปสู่ความยั่งยืน โดยสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งทำให้ธุรกิจในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยดำรงอยู่ได้

ตารางที่ 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) (ต่อ)

หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
<p>การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนยาเจเนอเรชั่นวาย ตามแนวคิด Honeybee leadership ในบริษัทยาข้ามชาติในประเทศไทย</p>	<p>งามนิจ รุ่งแสง (2561)</p>	<p>ผู้แทนยาเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในบริษัทยาข้ามชาติในประเทศไทย จำนวน 373 คน</p>	<p>ผลการศึกษาพบว่า มี 12 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของผู้แทนยาเจเนอเรชั่นวาย และมี 11 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้แทนยาเจเนอเรชั่นวาย โดยปัจจัยด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนยาเจเนอเรชั่นวายในบริษัทยาข้ามชาติในประเทศไทยมากที่สุด และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มี 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของผู้แทนยาเจเนอเรชั่นวาย คือ การตัดสินใจร่วมกันอย่างฉันทามติในองค์กร การมีนวัตกรรมในองค์กร การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรธุรกิจ และคุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร โดยปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือ การตัดสินใจร่วมกันอย่างฉันทามติในองค์กร และมีเพียง 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้แทนยาเจเนอเรชั่นวายในบริษัทยาข้ามชาติในประเทศไทย คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีมในองค์กรและการมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร โดยปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือ การทำงานร่วมกันเป็นทีมในองค์กร</p>

ตารางที่ 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) (ต่อ)

หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
<p>การศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership</p>	<p>ทิชารัตน์ ประคิษฐ์พงศ์ (2561)</p>	<p>พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 393 คน</p>	<p>ผลการวิจัยพบว่าตามแนวคิด Honeybee leadership มี 11 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ Long Term Perspective, Organizational Change, Vision's Role in Business, Decision-making, Team Orientation, Culture, Knowledge Sharing and Retention, Trust, Innovation, Staff Engagement, Quality และมี 2 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการดำเนินงาน ได้แก่ Staff Engagement, Culture ส่วนอิทธิพลต่อความพึงพอใจนั้นมี 3 ปัจจัย คือ Staff Engagement, Quality และ Team Orientation ตามลำดับ</p>
<p>Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง</p>	<p>พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม (2560)</p>	<p>พนักงานในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กของอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังแห่งหนึ่ง 10 คน</p>	<p>จากผลการศึกษาพบว่ามี 22 ปัจจัยจาก 23 ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee leadership ซึ่งผลที่ได้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงธุรกิจด้านต่าง ๆ สร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ผู้ที่มีความสนใจในอุตสาหกรรมนี้หรืออุตสาหกรรมอื่นสามารถที่จะนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้ได้</p>

ตารางที่ 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) (ต่อ)

หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee leadership	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)	พนักงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจให้บริการขยายตลาด(Market Expansion Services) จำนวน 247 คน	จากผลการศึกษาพบว่า มี 13 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ คือ การให้คุณค่าของพนักงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างเครือข่ายในองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร มีวัฒนธรรมองค์กร ให้ไว้วางใจแก่พนักงาน นวัตกรรมในองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร และมี 5 ปัจจัยที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ได้แก่ การวางแผนการระยะยาว การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร การให้คุณค่าของพนักงาน พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ และการสร้างเครือข่ายในองค์กร
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน	อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล (2559)	การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร 3 ท่าน จากอุตสาหกรรมนม เครื่องดื่ม อุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์ และ บริษัทค้าปลีก	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำความยั่งยืนสู่องค์กร จะต้องมีทักษะในการบริหาร 4 ประการ 1) มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) สร้างแรงบันดาลใจให้ ผู้ร่วมงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน 3) กระตุ้น ปัญญา ให้หาวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ๆ 4) คำนึงถึง ปังเจกบุคคล

ตารางที่ 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) (ต่อ)

หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรให้บริการด้านสุขภาพ	ชลลดา คังคายะ (2560)	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ บุคลากรที่ทำงานในโรงพยาบาลกรุงเทพ จำนวน 9 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลการวิจัย พบว่าการบริหารจัดการของโรงพยาบาลมีความสอดคล้องกับหลักปฏิบัติของ Honeybee practice 22 ข้อ จากทั้งหมด 23 ข้อ ในระดับความสอดคล้องที่แตกต่างกันโดยสอดคล้องในระดับสูง 17 ข้อ คือ Developing people, Retaining staffs, Succession Planning, Valuing staff, CEO and Top Team, Ethics behavior, Long-term perspective, Organization change, Responsibility for environment, Social Corporate Response, Stakeholder consideration, Vision's role in the business, Team orientation, Culture, Knowledge sharing and retention, Innovation และ Quality ส่วนความสอดคล้องในระดับปานกลางมี 5 ข้อ คือ Financial markets orientation, Decision making, Self management, Trust และ Staff engagement
Effect of sustainable leadership on customer satisfaction: Evidence from Thailand	Suparak Suriyankietkaew (2016)	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้จัดการธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย จำนวน 440 คน	ผลการวิจัย พบว่า หลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืนของ Avery จำนวน 16 ข้อ จาก 23 ข้อ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างมีนัยสำคัญ โดยหลักปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างมาก คือ การมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน การให้ความสำคัญเกี่ยวกับนวัตกรรม ความผูกพันของพนักงานในองค์กร และการควบคุมคุณภาพขององค์กร

ตารางที่ 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) (ต่อ)

หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
Sustainable leadership and consequences at Thailand's Kasikornbank	Sooksan Kantabutra, Thachapong Thepha-Aphiraks (2016)	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบไปด้วย CEO หัวหน้าแผนก พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ คือ ผู้ถือหุ้น ทั้งรายใหญ่และรายย่อย ที่ปรึกษาบริษัทและลูกค้า จำนวน 26 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลการวิจัย พบว่า หลักในการจัดการธุรกิจของธนาคารกสิกรไทยมีความสอดคล้องกับหลักปฏิบัติของ Avery จำนวน 17 ข้อ จาก 19 ข้อ โดยแต่ละข้อมีความสอดคล้องในระดับที่แตกต่างกันคือหลักการที่สอดคล้องในระดับ Most evidence จำนวน 15 ข้อ และสอดคล้องในระดับ Moderate evidence 2 ข้อซึ่งเป็นหลักการในหัวข้ออำนาจในการตัดสินใจและบริหารจัดการตนเอง เนื่องจากวัฒนธรรมไทยค่อนข้างมีมิติความแตกต่างในเรื่องของอำนาจสูง และมีมิติความแตกต่างในเรื่องของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ส่วนหลักปฏิบัติที่สอดคล้องในระดับ Most evidence คือ องค์กรมีมุมมองการบริหารธุรกิจแบบระยะยาว เน้นการพัฒนาบุคลากร โดยมีงบประมาณสนับสนุนการอบรมพนักงานทุกๆ ปี และสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
Honeybee leadership sustainability leadership: statistical evidence in airline industry.	Parichat Sinsongsuk (2015)	พนักงานในอุตสาหกรรมการบิน จำนวน 50 คน	พบว่ามีองค์ประกอบสำคัญ 10 ปัจจัยจาก 23 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืน โดยวิสัยทัศน์และคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับอุตสาหกรรมนี้เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมบริการ

ตารางที่ 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) (ต่อ)

หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
Sustainable leadership in hotel and resort industry in Thailand.	Parichamon Isarakankul (2015)	กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยโรงแรมและรีสอร์ท 50 แห่งในประเทศไทย	ผลการวิจัยพบว่าอุตสาหกรรมโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทย บริหารงานด้วยความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร มีองค์ประกอบสำคัญ 16 ปัจจัยจาก 23 ปัจจัย ซึ่งมี 9 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนทั้ง 5 performance outcomes
Leadership and Management Factors Predicting Performance Outcome and Organizational sustainable in Thai SMEs: An Empirical Investigation	Suparak Suriyakietkeaw (2015)	พนักงานจำนวน 1,500 คน จากบริษัท SME 360 บริษัทในประเทศไทย	จากการศึกษาพบว่า มี 5 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืน ประกอบไปด้วย การให้คุณค่ากับพนักงาน การมีมุมมองในการบริหารธุรกิจแบบมองการณ์ไกล การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การมีคุณภาพ สินค้า และมีคุณภาพที่ดี และสุดท้ายมีนวัตกรรมที่ทันสมัย
Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs	Suparak Suriyakietkeaw, Gayly Avery (2014)	พนักงานจำนวน 1,152 คน ในบริษัท SME ของประเทศไทย	มีความสอดคล้องกันระหว่าง หลักปฏิบัติขององค์กร และ Avery ถึงความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญและมีข้อปฏิบัติที่ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ สภาวะการเงินของตลาด การบริหาร จัดการตนเอง และการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยข้อปฏิบัติที่เป็นตัวทำนายความพึงพอใจของพนักงานมากที่สุด คือ ความผูกพัน ของพนักงานที่มีต่อองค์กร

ตารางที่ 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) (ต่อ)

หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
Sustainable Leadership at Thai President Food	Sooksan Kantabutra, Gayle Avery (2014)	กลุ่มตัวอย่างที่ประกอบไปด้วยประธานบริษัท ผู้จัดการแผนกต่างๆ พนักงาน retailer ลูกค้า และ supplier	ผลการวิจัยที่ได้จะแบ่งระดับความสอดคล้องกับทฤษฎี Sustainable Leadership ออกเป็น 3 ระดับที่แตกต่างกันคือ Most evident, Moderate evident และ Least evident ซึ่งหลักในการจัดการธุรกิจของบริษัทผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป Thai President Food นั้นมีความสอดคล้องกับทฤษฎี Sustainable Leadership ทั้งหมด 18 ข้อ โดยใน 5 ข้อที่สอดคล้องในระดับ Moderate evident นั้นเป็นหลักเกี่ยวกับอำนาจในการตัดสินใจการให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและการบริหารจัดการตนเองและอีก 13 ข้อที่สอดคล้องในระดับ Most evident นั้นเป็นหลักเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจแบบมองการณ์ไกลมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบระยะยาวโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
ภาวะผู้นำแบบพัฒนาการจัดการความสุขแบบเป็น-อยู่-คือ และความสุขในการทำงาน กรณีศึกษา: องค์การสร้างสุข	อัญมณี วัฒนรัตน์ (2556)	พนักงานจากองค์กร จำนวน 7 องค์กร รวมจำนวน 7,890 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบอาสาสมัคร (Volunteer Sampling)	ผู้นำที่มีลักษณะของผู้นำแบบพัฒนาทุกประการ (Transformational Leadership) คือผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบพัฒนา ต้องเป็นผู้นำมีการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง สามารถสร้างแรงบันดาลใจ มุ่งส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มและสามารถจัดการมอบหมายงานที่ ทำทนายแก่พนักงานได้ การจัดการความสุขแบบเป็น-อยู่-คือ เรื่องผู้นำมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความสุขรูปแบบ (Happy Management)

ตารางที่ 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) (ต่อ)

หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
An exploration study of honeybee sustainable leadership in a pharmaceutical company	Kanaporn Thepthong (2014)	กลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วย 4 managers, 3 employees, 2 suppliers, 1 customer และ 1 stakeholder	จากการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล แสดงให้เห็นว่าบริษัทปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดในการปฏิบัติตามแนวทาง Honeybee 21 ใน 23 ปัจจัยที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในบริษัท (ยกเว้น engage and retaining staff)
Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate	Sooksan Kantabutra and Gayle Avery (2013)	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ CEO CFO ผู้อำนวยการ ผู้จัดการแผนก ผู้ถือหุ้น ทั้งรายเล็กและรายใหญ่ ลูกค้าและพนักงานของบริษัท สยาม ซีเมนต์ กรุ๊ป (SCG)	หลักในการจัดการธุรกิจของ SCG สอดคล้องกับหลักปฏิบัติของ Avery ทั้งหมด 23 ข้อ โดยในแต่ละข้อจะมีความสอดคล้องในระดับที่แตกต่างกัน โดยมีหลักปฏิบัติที่สอดคล้องในระดับ Most evidence จำนวน 19 ข้อ ระดับ Moderate evidence จำนวน 3 ข้อ และระดับ Least evidence จำนวน 1 ข้อ ซึ่งเป็นหลักการในหัวข้อเกี่ยวกับการมีอำนาจในการตัดสินใจและการทำงานได้ด้วยตัวเองและการที่ผู้บริหารยังมีอำนาจในการตัดสินใจเป็นหลัก อาจเกี่ยวเนื่องมาจากวัฒนธรรมไทยที่ค่อนข้างมีมิติความแตกต่างในเรื่องของการมีอำนาจ

ตารางที่ 2.2 สรุปงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิด Sustainable Leadership ในอุตสาหกรรมการบริการ

Element of Sustainable Leadership	Industry (Service)	Research Support	Performance outcome	Employee Satisfaction
1. Developing People	Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
	Consult	กัญญาณัฐ แสนทวีสุข (2561)	Significant*	Significant*
2. Labour Relations	Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
	Hotel	Parichamon Isarakankul (2015)	Significant	
3. Retaining Staff	Non- Significant			
4. Succession Planning	Hotel	Parichamon Isarakankul (2015)	Significant	
5. Valuing staff	Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
	Healthcare	อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี (2561)		Significant*
	Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant*
	Hotel	Parichamon Isarakankul (2015)	Significant	
6. CEO and Top team	Consult	กัญญาณัฐ แสนทวีสุข (2561)	Significant	Significant
	Hotel	Parichamon Isarakankul (2015)	Significant	
7. Ethical Behaviour	Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	

ตารางที่ 2.2 สรุปงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิด Sustainable Leadership ในอุตสาหกรรมการบริการ (ต่อ)

Element of Sustainable Leadership	Industry (Service)	Research Support	Performance outcome	Employee Satisfaction
7. Ethical Behaviour	Healthcare	อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี (2561)		Significant*
	Consult	กัญญาณัฐ แสันทวีสุข (2561)	Significant	Significant
	Market Expansion	กรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant
	Private Banking	พรรณภรณ์ จอมเมือง (2561)		Significant*
	Internet Provider	กัญจน์ณัฏฐ์ อัสวเศรษฐฐากร (2561)	Significant	Significant
	Hotel	Parichamon Isarakankul (2015)	Significant	
8. Long-term Perspective	Healthcare	อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี (2561)		Significant
	Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant	Significant
	Consult	กัญญาณัฐ แสันทวีสุข (2561)		Significant
	Hotel	Parichamon Isarakankul (2015)	Significant	
	Internet Provider	กัญจน์ณัฏฐ์ อัสวเศรษฐฐากร (2561)	Significant	Significant
	Market Expansion	กรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant

ตารางที่ 2.2 สรุปงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิด Sustainable Leadership ในอุตสาหกรรมการบริการ (ต่อ)

Element of Sustainable Leadership	Industry (Service)	Research Support	Performance outcome	Employee Satisfaction
8. Long-term Perspective	Private Banking	พรรณภรณ์ จอมเมือง (2561)		Significant*
9. Organisational Change	Internet Provider	กัญจน์ภัทร์ อัสวเศรษฐากร (2561)	Significant*	Significant*
	Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant	Significant
	Consult	กัญญาณัฐ แสนทวีสุข (2561)	Significant	Significant
	Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant
	Hotel	Parichamon Isarakankul (2015)	Significant	
10. Financial markets orientation	Non- Significant			
11. Environment Responsibility	Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
	Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant
	Hotel	Parichamon Isarakankul (2015)	Significant	
12. Social Responsibility	Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant

ตารางที่ 2.2 สรุปงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิด Sustainable Leadership ในอุตสาหกรรมการบริการ (ต่อ)

Element of Sustainable Leadership	Industry (Service)	Research Support	Performance outcome	Employee Satisfaction
13. Stakeholders	Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
	Consult	กัญญาณัฐ แสันทวีสุข (2561)		Significant
	Hotel	Parichamon Isarakankul (2015)	Significant	
14. Vision's role in the business	Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
	Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant	Significant
	Internet Provider	กัญจน์ณัฏธ์ อัครเศรฐฐากร(2561)	Significant	Significant
	Hotel	Parichamon Isarakankul (2015)	Significant	
15. Decision-making	Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant	Significant
	Internet Provider	กัญจน์ณัฏธ์ อัครเศรฐฐากร (2561)	Significant	Significant
	Consult	กัญญาณัฐ แสันทวีสุข (2561)	Significant	Significant
	Private Banking	พรรณภรณ์ จอมเมือง (2561)		Significant*
	Hotel	Parichamon Isarakankul (2015)	Significant	
16. Self-management	Non- Significant			

ตารางที่ 2.2 สรุปงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิด Sustainable Leadership ในอุตสาหกรรมบริการ (ต่อ)

Element of Sustainable Leadership	Industry (Service)	Research Support	Performance outcome	Employee Satisfaction
17. Team Orientation	Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant	Significant*
	Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant*
	Healthcare	อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี (2561)		Significant*
	Internet Provider	กัญจน์ณัฏฐ์ อัสวเศรษฐาภร (2561)	Significant	Significant
18. Culture	Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant*	Significant
	Healthcare	อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี (2561)		Significant
	Hotel	Parichamon Isarakankul (2015)	Significant	
	Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant
	Internet Provider	กัญจน์ณัฏฐ์ อัสวเศรษฐาภร (2561)	Significant	Significant
	Consult	กัญญาณัฐ แสนทวีสุข (2561)	Significant	Significant*
19. Knowledge sharing and Retention	Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant	Significant
	Consult	กัญญาณัฐ แสนทวีสุข (2561)		Significant

ตารางที่ 2.2 สรุปงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิด Sustainable Leadership ในอุตสาหกรรมการบริการ (ต่อ)

Element of Sustainable Leadership	Industry (Service)	Research Support	Performance outcome	Employee Satisfaction
19. Knowledge sharing and Retention	Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant
	Internet Provider	กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐาภกร (2561)	Significant	Significant
	Healthcare	อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี (2561)		Significant
	Hotel	Parichamon Isarakankul (2015)	Significant	
20. Trust	Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงษ์ (2561)	Significant	Significant
	Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
	Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant
	Internet Provider	กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐาภกร (2561)	Significant*	Significant
	Hotel	Parichamon Isarakankul (2015)	Significant	
21. Innovation	Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงษ์ (2561)	Significant	Significant
	Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant

ตารางที่ 2.2 สรุปงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิด Sustainable Leadership ในอุตสาหกรรมการบริการ (ต่อ)

Element of Sustainable Leadership	Industry (Service)	Research Support	Performance outcome	Employee Satisfaction
21. Innovation	Internet Provider	กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร (2561)	Significant	Significant*
	Healthcare	อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวทมนตร์ (2561)		Significant
	Private Banking	พรพรรณกรณ์ จอมเมือง (2561)		Significant*
22. Staff Engagement	Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant*	Significant*
	Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
	Market Expansion	กรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant*
	Consult	กัญญาณัฐ แสนทวีสุข (2561)	Significant	Significant*
	Hotel	Parichamon Isarakankul (2015)	Significant	
	Internet Provider	กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร (2561)	Significant*	Significant*
23. Quality	Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant	Significant*
	Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
	Market Expansion	กรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant

ตารางที่ 2.2 สรุปงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิด Sustainable Leadership ในอุตสาหกรรมการบริการ (ต่อ)

Element of Sustainable Leadership	Industry (Service)	Research Support	Performance outcome	Employee Satisfaction
23. Quality	Internet Provider	กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร (2561)	Significant	Significant
	Healthcare	อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวทมนตร์ (2561)		Significant
	Hotel	Parichamon Isarakankul (2015)	Significant	

Key: * = มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับ Performance Outcome หรือ Employee Satisfaction

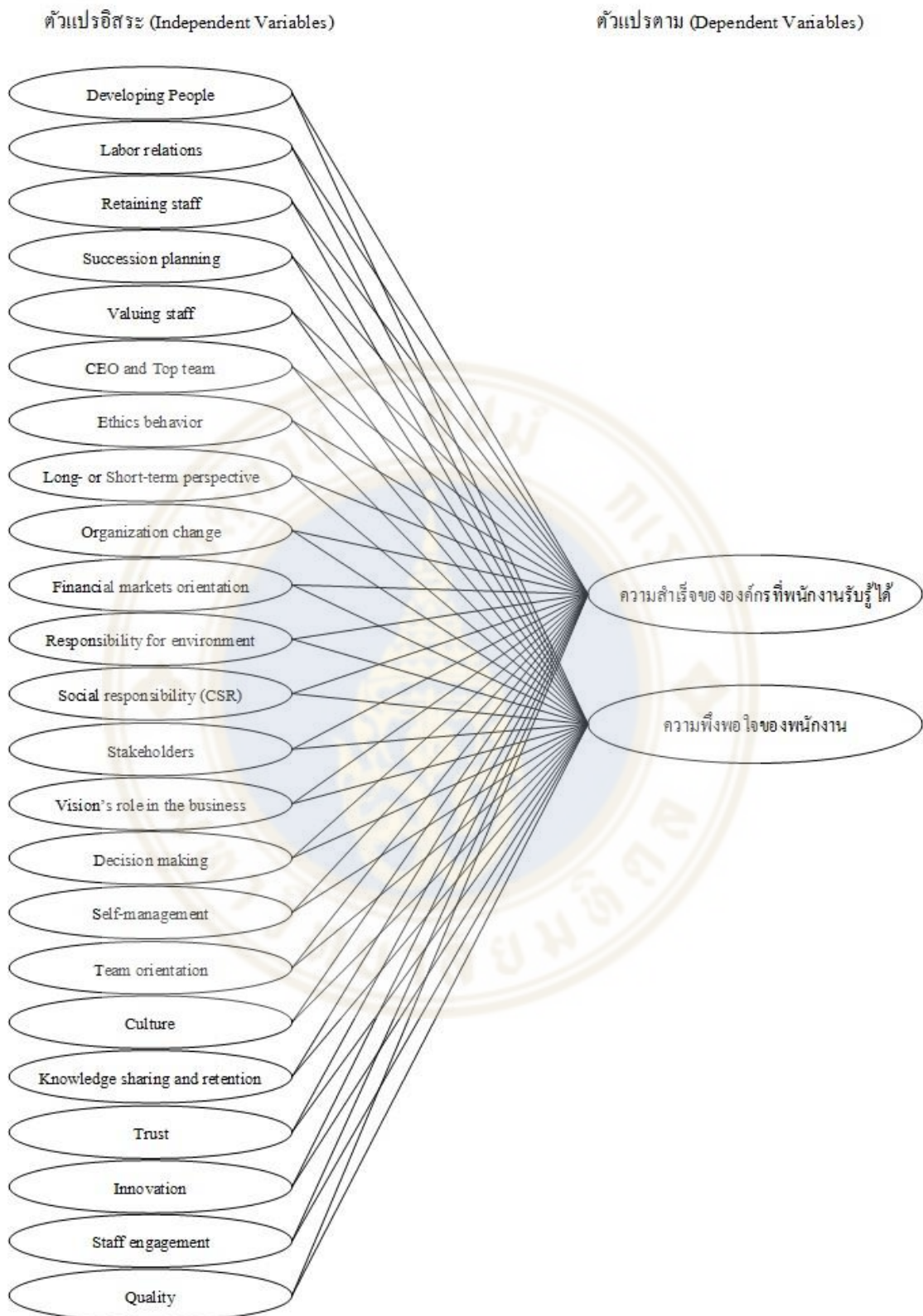
จากตารางที่ 2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ในอุตสาหกรรมบริการ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรในธุรกิจสายการบิน และธุรกิจบริการอื่น ๆ มี 19 ปัจจัย ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (Developing People), แรงงานสัมพันธ์ (Labour Relations), การสืบทอดตำแหน่งระดับสูง (Succession Planning), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), ซีอีโอและทีมผู้บริหารระดับสูง (CEO and Top Team), พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical Behaviour), การมองระยะสั้นและระยะยาว (Long- or Short- term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organisational Change), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environment Responsibility), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), วิสัยทัศน์ทางธุรกิจ (Vision's role in the business), การตัดสินใจ (Decision-making), การทำงานเป็นทีม (Team Orientation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้ (Knowledge-sharing and Retention), ความเชื่อใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) ในส่วนของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานมี 18 ปัจจัย ได้แก่ พัฒนาบุคลากร (Developing People), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), ซีอีโอและทีมผู้บริหารระดับสูง (CEO and Top Team), พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical Behaviour), การมองระยะสั้นและระยะยาว (Long- or Short- term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organisational Change), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environment Responsibility), ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), วิสัยทัศน์ทางธุรกิจ (Vision's role in the

business), การตัดสินใจ (Decision-making), การทำงานเป็นทีม (Team Orientation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้ (Knowledge-sharing and Retention), ความเชื่อใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality)

2.5 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership มีกรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการศึกษาดังภาพที่ 2.1





ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของ Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบวัดผลครั้งเดียว โดยใช้วิธีการวิจัยแบบการสำรวจ (Survey Research) ผ่านการเก็บข้อมูลทางแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง เพื่อให้การวิจัยตรงตามวัตถุประสงค์ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อสรุปผลการวิจัย โดยผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยและทำการศึกษตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 ระยะเวลาในการทำวิจัย
- 3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า คือ พนักงานทุกตำแหน่งงานในบริษัท ของบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ชั้นนำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย 3 สายการบิน ได้แก่ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (นกแอร์ - Nok Air), บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด (ไทยแอร์เอเชีย - Thai AirAsia), บริษัท ไทย โลอ้อน เมนทารี จำกัด (ไทยโลอ้อนแอร์ - Thai Lion Air) (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, น.14-15) โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามความสะดวก (Convenience Sampling) ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และผู้วิจัยได้กำหนด

สัดส่วนของจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 330 คน ซึ่งคำนวณขนาดของตัวอย่างตามสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรแน่นอน (Cochran, W.G., 1953) โดยที่กำหนดสัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดจะสุ่มที่ร้อยละ 30 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 ที่สามารถยอมรับได้สามารถหาขนาดตัวอย่างสำหรับการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรจากสูตร ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{P(1-P)Z^2}{d^2}$$

$$\text{แทนค่า} \quad n = \frac{0.3(1-0.3)(1.96)^2}{0.05^2}$$

$$n = 322.9644$$

เมื่อ $n =$ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$P =$ สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดจะสุ่ม

$Z =$ ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนด

$d =$ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้

จากการคำนวณหากกลุ่มตัวอย่างข้างต้นพบว่า จำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่เพียงพอและเหมาะสมในการวิจัยครั้งนี้อย่างน้อยจำนวน 323 คน อย่างไรก็ตามเพื่อลดความผิดพลาดในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ผล ผู้วิจัยจึงเพิ่มจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 330 คน

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

1. การพัฒนาบุคลากร (Developing People)
2. แรงงานสัมพันธ์ (Labour Relations)
3. การรักษานักงาน (Retaining Staff)
4. การสืบทอดตำแหน่งระดับสูง (Succession Planning)
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)
6. ซีอีโอและทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)
7. พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical Behaviour)

8. การมองระยะสั้น/ระยะยาว (Long- or Short- term Perspective)
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organisational Change)
10. จุดยืนที่มีต่อตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)
12. ความรับผิดชอบทางสังคม (Social Responsibility - CSR)
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Stakeholder Consideration)
14. วิสัยทัศน์ทางธุรกิจ (Vision's Role in The Business)
15. การตัดสินใจ (Decision-making)
16. การจัดการตนเอง (Self-management)
17. ความสำคัญของทีมงาน (Team Orientation)
18. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
19. แบ่งปัน/เก็บรักษาความรู้ (Knowledge-sharing and Retention)
20. ความไว้วางใจ (Trust)
21. นวัตกรรม (Innovation)
22. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement)
23. คุณภาพของงาน (Quality)

3.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

1. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)
2. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

3.3 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย

H1: การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H2: การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างแรงงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H3: การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H4: การวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H5: การให้คุณค่ากับพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

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

H7: การมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H8: การวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H9: การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวลมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H10: การมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาดมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H11: การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H12: การมีความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H13: การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H14: การมีวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกันมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H15: การตัดสินใจร่วมกันมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H16: การสามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเองมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H17: การสร้างเครือข่ายในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H18: การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H19: การแบ่งปันความรู้ในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H20: การมีความไว้วางใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H21: การมีนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H22: การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H23: การที่สินค้าและบริการมีคุณภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจ ในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทยตามแนวคิด Honeybee Leadership เพื่อนำมาวิเคราะห์และเพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการใ้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ (Google Forms) และนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistics Package for the Social Sciences: SPSS

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

จากการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความทางวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลจากสื่ออินเทอร์เน็ต

3.5 ระยะเวลาในการทำวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยการแจกแบบสอบถาม เก็บข้อมูลปฐมภูมิครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานตั้งแต่เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2562 ถึงเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2562

3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวความคิด Honeybee Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) และแบบสอบถามของ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว (Suriyankietkaew, 2016) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กสไตเนอร์ (2010) มาประยุกต์ใช้รวมถึงการขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว โดยรายละเอียดในแบบสอบถามประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถามเบื้องต้นเพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่างเฉพาะพนักงานที่ทำงานในบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำชั้นนำในประเทศไทย (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, น.14-15) รวมทั้งสิ้น 1 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามรวม 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามกำหนด (Nominal Scale) จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ เพศ และสถานภาพ ข้อมูลประเภทจัดลำดับ (Ordinal Scale) จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรโดยแบ่งออกเป็น 23 ด้านตามแนวคิด Honeybee Leadership รวมทั้งสิ้น 53 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) มี 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 คือ ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ระดับ 2 คือ ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย
- ระดับ 3 คือ ระดับความคิดเห็นเฉยๆ
- ระดับ 4 คือ ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย
- ระดับ 5 คือ ระดับความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) จำนวน 5 ข้อ มี 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 คือ ระดับความคิดเห็นแย่มาก
- ระดับ 2 คือ ระดับความคิดเห็นแย่กว่า
- ระดับ 3 คือ ระดับความคิดเห็นเหมือนกัน
- ระดับ 4 คือ ระดับความคิดเห็นดีกว่า
- ระดับ 5 คือ ระดับความคิดเห็นดีมาก

ส่วนที่ 5 เป็นคำถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) จำนวน 5 ข้อ มี 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 คือ ระดับความคิดเห็นไม่พึงพอใจมาก
- ระดับ 2 คือ ระดับความคิดเห็นไม่พึงพอใจ
- ระดับ 3 คือ ระดับความคิดเห็นพึงพอใจ
- ระดับ 4 คือ ระดับความคิดเห็นพึงพอใจมาก
- ระดับ 5 คือ ระดับความคิดเห็นพึงพอใจมากที่สุด

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) นำข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถามมาลงรหัสในส่วน of แบบสอบถามและบันทึกข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistics Package for the Social Sciences) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ตามลักษณะของตัวแปรต่าง ๆ รวมถึงแปลผลวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กับการวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถาม

3.7.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)

ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัยด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และปัจจัยด้านความพึงพอใจของพนักงาน โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในแบบสอบถามส่วนที่ 3 ส่วนที่ 4 และส่วนที่ 5 โดยกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยโดยอาศัยหลักการแบ่งอัตรภาคชั้นตามวิธีการคำนวณโดยใช้สูตรการหาความกว้างอัตรภาคชั้นไว้ดังนี้

$$\begin{array}{l} \text{สูตร} \\ \text{แทนค่า} \end{array} \quad \begin{array}{l} \text{ความกว้างของอัตรภาคชั้น} \\ \text{ความกว้างของอัตรภาคชั้น} \end{array} = \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ} - 1} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร
องค์กร

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1.00 - 1.80
ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย	1.81 - 2.60
ระดับความคิดเห็นเฉยๆ	2.61 - 3.40
ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย	3.41 - 4.20
ระดับความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่ง	4.21 - 5.00

หมายเหตุ คำถามเชิงลบ คือคำถามที่ต้องทำการกลับมาตราส่วน (Reverse Scale) ในโปรแกรม SPSS มีทั้งหมด 12 ข้อ ได้แก่ ข้อ 2, 4, 6, 8, 10, 12, 23, 25, 27, 30, 34, และ 38

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของส่วนที่ 4 ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
ระดับความคิดเห็นแย่มาก	1.00 - 1.80
ระดับความคิดเห็นแย่กว่า	1.81 - 2.60
ระดับความคิดเห็นเหมือนกัน	2.61 - 3.40
ระดับความคิดเห็นดีกว่า	3.41 - 4.20
ระดับความคิดเห็นดีอย่างมาก	4.21 - 5.00

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของส่วนที่ 5 ความพึงพอใจของพนักงาน

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
ระดับความคิดเห็น ไม่พึงพอใจมาก	1.00 - 1.80
ระดับความคิดเห็น ไม่พึงพอใจ	1.81 - 2.60
ระดับความคิดเห็น พึงพอใจ	2.61 - 3.40
ระดับความคิดเห็น พึงพอใจมาก	3.41 - 4.20
ระดับความคิดเห็น พึงพอใจมากที่สุด	4.21 - 5.00

3.7.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)

นำข้อมูลตัวอย่างมาอธิบายโดยรวม เป็นการอ้างอิงหรือการอนุมาน โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistics Package for the Social Sciences) รายละเอียดการวิเคราะห์ในแต่ละด้านเป็นดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)
3. การวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ (Correlations)
4. การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low - cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย โดยการใช้แบบสอบถามจำนวน 330 ชุด ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้มาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย โดยวิเคราะห์ข้อมูลได้ตามลำดับ ดังนี้

- 4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 การบริหารงานขององค์กร
- 4.3 ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)
- 4.4 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- 4.5 การทดสอบสมมติฐาน

4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับพนักงาน รายได้ โดยนำเสนอข้อมูลเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	74	22.4
หญิง	256	77.6
รวม	330	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า เพศของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 77.60 และเป็นเพศชายจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 26 ปี	63	19.1
26-30 ปี	187	56.7
31-35 ปี	55	16.7
36-40 ปี	17	5.2
41-45 ปี	8	2.4
46 ปีขึ้นไป	-	-
รวม	330	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุในช่วงระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 56.7 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า 26 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 19.1 ถัดมาอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 อายุระหว่าง 36-40 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2 และอายุ 41-45 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	281	85.2
สมรส	49	14.8
หย่าร้าง	-	-
รวม	330	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่โสด จำนวน 281 คน คิดเป็นร้อยละ 85.2 และสถานภาพสมรส จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

การศึกษาสูงสุด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	-	-
ระดับปริญญาตรี	296	89.7
ระดับปริญญาโท	34	10.3
ระดับปริญญาเอก	-	-
รวม	330	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 296 คน คิดเป็นร้อยละ 89.7 และสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนปีที่ทำงานในองค์กร

จำนวนปีที่ทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	19	5.8
1 - 3 ปี	147	44.5
4 - 6 ปี	144	43.6
7 ปีขึ้นไป	20	6.1
รวม	330	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานในองค์กรระหว่าง 1-3 ปี จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 44.5 รองลงมาอยู่ระหว่าง 4-6 ปี จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 43.6 ปฏิบัติงานในองค์กร 7 ปีขึ้นไป 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1 และ น้อยกว่า 1 ปี 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้

รายได้	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 20,000 บาท	7	2.1
20,001 - 40,000 บาท	60	18.2
40,001 - 60,000 บาท	77	23.3
60,001 - 80,000 บาท	125	37.9
80,001 - 100,000 บาท	21	6.4
100,001 บาทขึ้นไป	40	12.1
รวม	330	100

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ช่วงรายได้ของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง 60,001 - 80,000 บาท จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 37.9 รองลงมา มีรายได้ 40,001 - 60,000 บาท จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 ถัดมา 20,001 - 40,000 บาท จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 มีรายได้ 100,001 บาทขึ้นไป จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 และมีรายได้น้อยกว่า 20,000 บาท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1

4.2 การบริหารงานขององค์กร

การวิเคราะห์การบริหารขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ทั้ง 23 ด้าน โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลได้ ตามตาราง 4.7-4.30 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร

การบริหารงานขององค์กร	Mean	S.D.	แปลผล
1. ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.40	0.788	ปานกลาง
2. ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	3.05	0.517	ปานกลาง
3. ด้านการรักษาพนักงาน	3.11	0.488	ปานกลาง
4. ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	3.23	0.730	ปานกลาง
5. ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	3.29	0.710	ปานกลาง
6. ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	3.61	0.635	มาก
7. ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	3.95	0.714	มาก
8. ด้านผลประโยชน์ระยะยาว	3.81	0.939	มาก
9. ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.83	0.684	มาก
10. ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	2.85	0.525	ปานกลาง
11. ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	2.93	0.518	ปานกลาง
12. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	3.15	0.658	ปานกลาง
13. ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.37	0.588	ปานกลาง
14. ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	3.52	0.628	มาก
15. ด้านการตัดสินใจ	3.34	0.991	ปานกลาง
16. ด้านการจัดการด้วยตนเอง	2.96	0.396	ปานกลาง
17. ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	3.86	0.824	มาก
18. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.71	0.891	มาก

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร (ต่อ)

การบริหารงานขององค์กร	Mean	S.D.	แปลผล
19. ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร	3.84	0.815	มาก
20. ด้านความไว้วางใจ	3.71	0.893	มาก
21. ด้านนวัตกรรม	3.84	0.714	มาก
22. ด้านความผูกพันของพนักงาน	4.07	0.802	มาก
23. ด้านคุณภาพของงาน	4.29	0.660	มากที่สุด
ภาพรวม	3.51	0.390	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กรภาพรวมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.51 โดยมีการบริหารงานขององค์กรระดับมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพของงาน ค่าเฉลี่ย 4.29

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการพัฒนาบุคลากร

(Developing People)

ด้านการพัฒนาบุคลากร	Mean	S.D.	แปลผล
1. พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.31	0.723	มากที่สุด
2. หากองค์กรประสบปัญหา มีการตั้งงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมเป็นครั้งแรก	2.50	1.301	น้อย
ภาพรวม	3.40	0.788	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการพัฒนาบุคลากรในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.40 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการพัฒนาบุคลากรใน

ระดับมากที่สุด คือ พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ค่าเฉลี่ย 4.31 และในระดับน้อย คือ หากองค์กรประสบปัญหา มีการตัดงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมเป็นครั้งแรก ค่าเฉลี่ย 2.50

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน

(Labor relations)

ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	Mean	S.D.	แปลผล
1.ตัวแทนพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญๆขององค์กร	3.22	1.105	ปานกลาง
2.เมื่อมีข้อพิพาทมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน	2.88	1.012	ปานกลาง
ภาพรวม	3.05	0.517	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านความสัมพันธ์กับพนักงานในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.05 โดยมีการบริหารองค์กรด้านความสัมพันธ์กับพนักงานในระดับปานกลาง คือ ตัวแทนพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญๆขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.22 รองลงมา คือ เมื่อมีข้อพิพาทมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน ค่าเฉลี่ย 2.88

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการรักษาพนักงาน

(Staff Retention)

ด้านการรักษาพนักงาน	Mean	S.D.	แปลผล
1.มีมาตรการเพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	3.42	1.122	มาก
2.มีการปลดพนักงานเมื่อจำเป็น	2.81	1.161	ปานกลาง
ภาพรวม	3.11	0.488	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการรักษาพนักงานในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.11 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการรักษาพนักงานในระดับมาก คือ มีมาตรการเพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง ค่าเฉลี่ย 3.42 และในระดับปานกลาง คือ มีการปลดพนักงานเมื่อจำเป็น ค่าเฉลี่ย 2.81

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)

ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	Mean	S.D.	แปลผล
1. ให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน	3.71	0.999	มาก
2. ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก	2.75	1.092	ปานกลาง
ภาพรวม	3.23	0.730	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กรในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.23 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กรในระดับมาก คือ ให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน ค่าเฉลี่ย 3.71 และในระดับปานกลาง คือ ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก ค่าเฉลี่ย 2.75

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)

ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	Mean	S.D.	แปลผล
1. การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา	3.82	0.796	มาก
2. การให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน	2.77	1.129	ปานกลาง
ภาพรวม	3.29	0.710	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.29 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการให้คุณค่ากับพนักงานในระดับมาก คือ การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรม จรรยา ค่าเฉลี่ย 3.82 และในระดับปานกลาง คือ การให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน ค่าเฉลี่ย 2.77

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการร่วมมือกันบริหาร องค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)

ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	Mean	S.D.	แปลผล
1. กลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง	4.07	0.672	มาก
2. ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้แก้ไขปัญหายุ่งยากเพียงคนเดียว	3.15	1.250	ปานกลาง
ภาพรวม	3.61	0.635	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหารในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.61 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหารในระดับมาก คือ กลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง ค่าเฉลี่ย 4.07 ในระดับปานกลาง คือ ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้แก้ไขปัญหายุ่งยากเพียงคนเดียว ค่าเฉลี่ย 3.15

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)

ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	Mean	S.D.	แปลผล
1. องค์กรของท่านดำเนินงานธุรกิจอย่างมีจริยธรรมสม่ำเสมอ	3.90	0.938	มาก
2. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม	3.88	0.849	มาก

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) (ต่อ)

ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	Mean	S.D.	แปลผล
3. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องกันว่าเราต้องดำเนินการอย่างมีจริยธรรมเสมอทุกสถานการณ์	4.07	0.671	มาก
ภาพรวม	3.95	0.714	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.95 โดยมีการบริหารองค์กรด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมในระดับมาก คือ องค์กรของท่านดำเนินงานธุรกิจอย่างมีจริยธรรมสม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ย 3.90 รองลงมาคือองค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม ค่าเฉลี่ย 3.88 และพนักงานทุกระดับเห็นพ้องกันว่าเราต้องดำเนินการอย่างมีจริยธรรมเสมอทุกสถานการณ์ ค่าเฉลี่ย 4.07 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective)

ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	Mean	S.D.	แปลผล
1. การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กรผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก	3.88	0.990	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว	3.83	1.015	มาก
3. ทุกคนในองค์กรทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	3.73	1.042	มาก
ภาพรวม	3.81	0.939	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.81 โดยมีการบริหารองค์กรด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ในระดับมาก คือ การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กรผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก ค่าเฉลี่ย

3.88 รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว ค่าเฉลี่ย 3.83 และทุกคนในองค์กรทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว ค่าเฉลี่ย 3.73

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)

ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	Mean	S.D.	แปลผล
1. การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยได้	3.66	1.028	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ	4.03	0.606	มาก
3. ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง	3.79	0.814	มาก
ภาพรวม	3.83	0.684	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.83 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระดับมาก คือ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยได้ ค่าเฉลี่ย 3.66 ถัดมา คือ ผู้บริหารระดับสูงได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ ค่าเฉลี่ย 4.03 และผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง ค่าเฉลี่ย 3.79

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านกรมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial markets independence)

ด้านกรมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	Mean	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนทางดำเนินธุรกิจ	3.57	0.750	มาก

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial markets independence) (ต่อ)

ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	Mean	S.D.	แปลผล
2. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้น	2.12	0.955	น้อย
ภาพรวม	2.85	0.525	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงินในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.85 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงินในระดับมาก คือ ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนทางดำเนินธุรกิจ ค่าเฉลี่ย 3.57 และในระดับน้อย คือ ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ค่าเฉลี่ย 2.12

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)

ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	Mean	S.D.	แปลผล
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	3.71	1.001	มาก
2. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม	2.15	0.751	น้อย
ภาพรวม	2.93	0.518	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.93 โดยมีการบริหารองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในระดับมาก คือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ค่าเฉลี่ย 3.71 และในระดับน้อย คือ องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม ค่าเฉลี่ย 2.15

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	Mean	S.D.	แปลผล
1. พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลางาน	3.69	1.120	มาก
2. มีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคม	2.62	1.005	ปานกลาง
ภาพรวม	3.15	0.658	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.15 โดยมีการบริหารองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับมาก คือ พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลางาน ค่าเฉลี่ย 3.69 และในระดับปานกลาง คือ มีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคม ค่าเฉลี่ย 2.62

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)

ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Mean	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่ม	3.97	0.775	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน	3.68	0.910	มาก
3. องค์กรเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนาน	2.47	1.037	น้อย
ภาพรวม	3.37	0.588	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.37 โดยมีการบริหารองค์กร

ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับมาก คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่ม ค่าเฉลี่ย 3.97 รองลงมาคือผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.68 และในระดับน้อย คือ องค์กรเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนาน ค่าเฉลี่ย 2.47

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์

(Share Vision)

ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	Mean	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไร	3.84	0.741	มาก
2. วิสัยทัศน์องค์กรเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงาน	3.91	0.822	มาก
3. องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	3.66	0.929	มาก
4. ไม่แน่ใจวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กร	2.66	1.227	ปานกลาง
ภาพรวม	3.52	0.628	มาก

จากตารางที่ 4.21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.52 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ในระดับมาก คือ ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไร ค่าเฉลี่ย 3.84 ถัดมา คือ วิสัยทัศน์องค์กรเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.91 และ องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.66 ส่วนในระดับปานกลาง คือ ไม่แน่ใจวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กร ค่าเฉลี่ย 2.66

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการตัดสินใจ

(Decision-Making)

ด้านการตัดสินใจ	Mean	S.D.	แปลผล
1. พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูง	3.18	1.146	ปานกลาง
2. ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่	3.49	1.053	มาก
ภาพรวม	3.34	0.991	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการตัดสินใจในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.34 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการตัดสินใจในระดับปานกลาง คือ พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.18 และในระดับมาก คือ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ ค่าเฉลี่ย 3.49

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการจัดการด้วยตนเอง

(Self-Management)

ด้านการจัดการด้วยตนเอง	Mean	S.D.	แปลผล
1. ได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการที่ได้รับมอบหมาย	3.90	0.870	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่าน คอยตรวจสอบความ คืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด	2.02	0.735	น้อย
ภาพรวม	2.96	0.396	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการจัดการด้วยตนเองในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.96 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการจัดการด้วยตนเองในระดับมาก คือ ได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการที่ได้รับมอบหมาย ค่าเฉลี่ย 3.90

และในระดับน้อย คือ ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่าน คอยตรวจสอบความ คืบหน้าใน การทำงานอย่างใกล้ชิด ค่าเฉลี่ย 2.02

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation)

ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	Mean	S.D.	แปลผล
1. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	3.89	0.816	มาก
2. พนักงานทุกคนสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	3.83	0.940	มาก
ภาพรวม	3.86	0.824	มาก

จากตารางที่ 4.24 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการ สร้างเครือข่ายในองค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.86 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการสร้างเครือข่าย ในองค์กรในระดับมาก คือ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง ค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมา พนักงานทุกคนสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.83

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ด้านวัฒนธรรมองค์กร	Mean	S.D.	แปลผล
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด	3.61	1.003	มาก
2. แนวทางในการทำงานกันร่วมเป็นไปตามค่านิยมหลักของ องค์กรทุกระดับชั้นขององค์กร	3.82	0.932	มาก
ภาพรวม	3.71	0.891	มาก

จากตารางที่ 4.25 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้าน วัฒนธรรมองค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.71 โดยมีการบริหารองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรในระดับ

มาก คือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.61 รองลงมา คือ แนวทางในการทำงานกันร่วมเป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.82

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)

ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้	Mean	S.D.	แปลผล
1. พนักงานสามารถพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่าง ๆ	3.80	0.869	มาก
2. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ	3.87	0.908	มาก
ภาพรวม	3.84	0.815	มาก

จากตารางที่ 4.26 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.84 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ในระดับมาก คือ พนักงานสามารถพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ค่าเฉลี่ย 3.80 และองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ค่าเฉลี่ย 3.87

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความไว้วางใจ (Trust)

ด้านความไว้วางใจ	Mean	S.D.	แปลผล
1. ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้	3.58	1.084	มาก
2. พนักงานทุกคนในองค์กร ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	3.85	0.904	มาก
ภาพรวม	3.71	0.893	มาก

จากตารางที่ 4.27 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านความไว้วางใจในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.71 โดยมีการบริหารองค์กรด้านความไว้วางใจในระดับมากคือ ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้ ค่าเฉลี่ย 3.58 และพนักงานทุกคนในองค์กรปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.85

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านนวัตกรรม (Innovation)

ด้านนวัตกรรม	Mean	S.D.	แปลผล
1. สามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ	3.77	0.923	มาก
2. มีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.84	0.906	มาก
3. ผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	3.89	0.870	มาก
ภาพรวม	3.84	0.714	มาก

จากตารางที่ 4.28 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านนวัตกรรมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.84 โดยมีการบริหารองค์กรด้านนวัตกรรมในระดับมากคือ สามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ค่าเฉลี่ย 3.77 ถัดมาคือ มีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ค่าเฉลี่ย 3.84 และผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว ค่าเฉลี่ย 3.89

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

ด้านความผูกพันของพนักงาน	Mean	S.D.	แปลผล
1. ภูมิใจที่ทำงานให้กับบริษัทนี้	4.13	0.899	มาก
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุด	4.01	0.836	มาก
ภาพรวม	4.07	0.802	มาก

จากตารางที่ 4.29 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านความผูกพันของพนักงานในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.07 โดยมีการบริหารองค์กรด้านความผูกพันของพนักงานในระดับมาก คือ ภูมิใจที่ทำงานให้กับบริษัทนี้ ค่าเฉลี่ย 4.13 และพนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.01

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านคุณภาพของงาน (Quality)

ด้านคุณภาพของงาน	Mean	S.D.	แปลผล
1. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ	4.30	0.755	มากที่สุด
2. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	4.28	0.628	มากที่สุด
ภาพรวม	4.29	0.660	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.30 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านคุณภาพของงานในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.29 โดยมีการบริหารองค์กรด้านคุณภาพของงานในระดับมากที่สุด คือ การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ ค่าเฉลี่ย 4.30 และการพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น ค่าเฉลี่ย 4.28

4.3 ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)

การวิเคราะห์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ภาพลักษณ์ (Brand) ความสามารถในการทำกำไร และความพึงพอใจของลูกค้า โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลได้ ตามตาราง 4.32 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)

ด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	Mean	S.D.	แปลผล
1. เปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) องค์กร	3.75	1.095	มาก
2. เปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กร	3.38	1.255	มาก
3. เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร	3.63	0.877	มาก
4. เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กร	3.62	1.154	มาก
5. เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของคู่ค้า (Supplier) ในองค์กร	3.65	0.925	มาก
ภาพรวม	3.61	0.917	มาก

จากตารางที่ 4.31 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ภาพรวมในระดับที่มาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.61 โดยความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่อยู่ในระดับที่มาก คือ ภาพลักษณ์ (แบรนด์) องค์กร ค่าเฉลี่ย 3.75 ถัดมา คือ ความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.38 ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.63 ระดับความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.62 และความพึงพอใจของคู่ค้า (Supplier) ในองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.65

4.4 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

การวิเคราะห์ความพึงพอใจของพนักงานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ งาน องค์กร หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และรายได้ โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลได้ ตามตาราง 4.33 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	Mean	S.D.	แปลผล
1. ความพึงพอใจกับงาน	3.84	0.946	มาก
2. ความพึงพอใจกับองค์กร	3.68	1.089	มาก
3. ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน	3.49	1.023	มาก
4. ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน	3.98	0.783	มาก
5. ความพึงพอใจกับรายได้	4.02	1.154	มาก
ภาพรวม	3.80	0.799	มาก

จากตารางที่ 4.32 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจของพนักงานภาพรวมในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.80 โดยความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในระดับมาก คือ ความพึงพอใจกับงาน ค่าเฉลี่ย 3.84 ถัดมา คือ ความพึงพอใจกับองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.68 ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน ค่าเฉลี่ย 3.49 ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ย 3.98 และความพึงพอใจกับรายได้ ค่าเฉลี่ย 4.02

4.5 การทดสอบสมมติฐาน

ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low - cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงาน มีการทดสอบ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.33 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	แทนค่าสถิติ
Mean	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
T-Value	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ t
P-Value	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
S.E.	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
b	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
B	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ (Standardized Solution)
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
R ²	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient Determination)
N	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
Sig	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
**	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
*	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.34 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปร

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปร
DEL	Develop people
LAB	Labor relations
STF	Staff retention
SUC	Succession planning
VAL	Valuing staff
CEO	CEO and top team
ETH	Ethical behavior
LTP	Long-term perspective
ORG	Organization change
FIN	Financial markets orientation
ENVI	Responsibility for environment
CSR	Social corporate response
STH	Stakeholder consideration
VIS	Share Vision
DEM	Decision-Making
SELF	Self-Management
TEAM	Team Orientation
CUL	Culture
KNOW	Knowledge-sharing and retention
TRUS	Trust
INNO	Innovation
STFE	Staff Engagement
QUA	Quality
SPO	Sustainability performance outcomes
SATI	Employee satisfaction

4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha coefficient; α) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของข้อความในแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาการประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาช (ศิริชัย กาญจนวสี, 2544) เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะคงข้อความนั้นๆ ไว้หรือตัดออก ซึ่งผลการทดสอบแบบสอบถามปรากฏว่าแบบสอบถามมีค่า Alpha ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) การแปลความหมายระดับความเที่ยง

มากกว่า 0.9 ดีมาก

มากกว่า 0.8 ดี

มากกว่า 0.7 พอใช้

มากกว่า 0.6 ก่อนข้างพอใช้

มากกว่า 0.5 ต่ำ

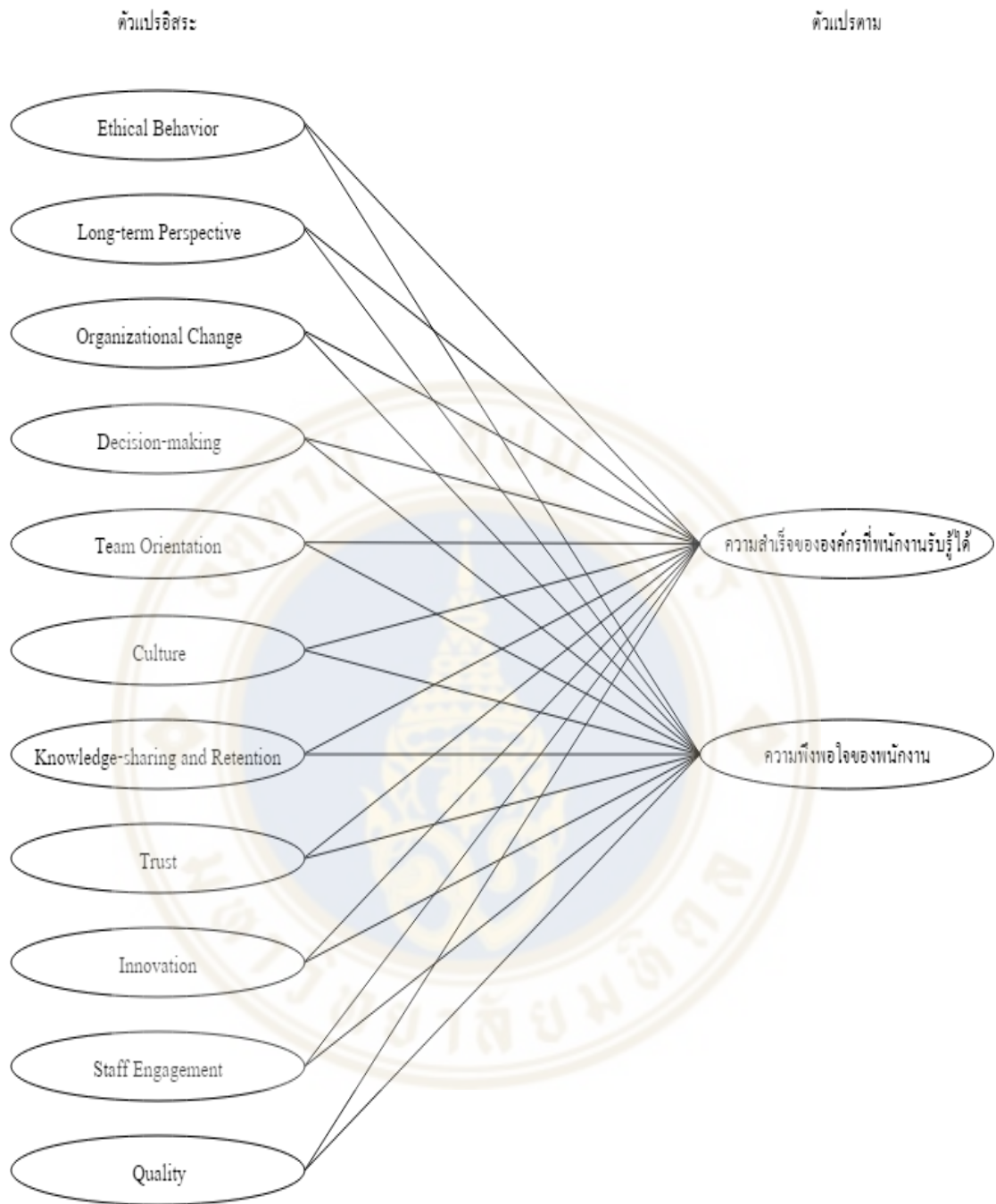
น้อยกว่า หรือ เท่ากับ 0.5 ไม่สามารถรับได้

ตารางที่ 4.35 ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยที่ศึกษา	Cronbach's Alpha
1. การพัฒนาบุคลากร (Developing People)	0.215
2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	-2.197
3. การรักษาพนักงาน (Staff Retention)	-3.466
4. การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)	-0.054
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	0.110
6. การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)	-0.500
7. พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	0.828
8. ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective)	0.915
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change)	0.757
10. การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial markets independence)	-0.676
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	-0.915
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	-0.615
13. การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)	0.294
14. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)	0.573
15. การตัดสินใจ (Decision-Making)	0.768
16. การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	-2.138
17. การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation)	0.859
18. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	0.819
19. การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing)	0.812
20. ความไว้วางใจ (Trust)	0.749
21. นวัตกรรม (Innovation)	0.706
22. ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	0.827
23. คุณภาพของงาน (Quality)	0.892
24. ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)	0.909
25. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	0.853

จากตารางที่ 4.35 ที่ทดสอบหาค่า Cronbach's alpha (ครอนแบคอัลฟา) เป็นการหาค่า “สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น” (Coefficient of reliability) โดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ 0.7 ขึ้นไปค่าที่สูงยิ่งมีความน่าเชื่อถือมาก (กันหลง,2555) พบว่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ตัวแปรที่มีค่า มากกว่า 0.7 มีจำนวน 11 ปัจจัย คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), การตัดสินใจ (Decision-Making), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement), คุณภาพของงาน (Quality) ตามลำดับ และปัจจัยที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ ต่ำกว่า 0.70 (Pallant, 2007) จึงไม่นำมาพิจารณาตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการทดสอบค่า “สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น” (Coefficient of reliability) จึงทำให้เกิดกรอบแนวคิดใหม่ที่ใช้ในการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่างดังนี้



ภาพที่ 4.1 กรอบแนวคิดใหม่

4.5.2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlations Coefficient)

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

ตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership รายด้านกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงาน

	ETH	LTP	ORG	DEM	TEAM	CUL	KNOW	TRUS	INNO	STFE	QUA	SPO	SATI
ETH													
LTP	.370** .000												
ORG	.674** .000	.734** .000											
DEM	.323** .000	.602** .000	.562** .000										
TEAM	.722** .000	.446** .000	.593** .000	.491** .000									
CUL	.677** .000	.736** .000	.807** .000	.555** .000	.674** .000								
KNOW	.548** .000	.630** .000	.654** .000	.591** .000	.709** .000	.821** .000							
TRUS	.656** .000	.522** .000	.665** .000	.510** .000	.781** .000	.785** .000	.869** .000						
INNO	.686** .000	.620** .000	.759** .000	.605** .000	.621** .000	.760** .000	.804** .000	.801** .000					
STFE	.725** .000	.464** .000	.712** .000	.253** .000	.696** .000	.722** .000	.738** .000	.710** .000	.750** .000				
QUA	.648** .000	.299** .000	.562** .000	.121** .029	.581** .000	.530** .000	.582** .000	.536** .000	.632** .000	.801** .000			
SPO	.585** .000	.664** .000	.650** .000	.386** .000	.538** .000	.679** .000	.590** .000	.511** .000	.542** .000	.653** .000	.353** .000		
SATI	.530** .000	.488** .000	.641** .000	.066 .233	.458** .000	.627** .000	.481** .000	.417** .000	.545** .000	.737** .000	.680** .000	.625** .000	

** $p \leq 0.01$

จากตารางที่ 4.36 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership รายด้านกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ พบว่าแนวคิดทั้ง 11 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), การตัดสินใจ (Decision-Making), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture),

การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ราชดำเนินกับความพึงพอใจของพนักงาน พบว่ามี 10 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 ส่วนด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน

ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low - cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ได้มีการเปลี่ยนแปลงสมมติฐานใหม่ภายหลังการทดสอบค่าความเชื่อมั่นและค่าสถิติสหสัมพันธ์ ดังนี้

ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H1: การมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Sustainability Performance outcome)

H2: การวางแผนการดำเนินงานในระยะยาว (Long term perspective) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Sustainability Performance outcome)

H3: การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Sustainability Performance outcome)

H4: การตัดสินใจร่วมกัน (Decision-Making) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Sustainability Performance outcome)

H5: การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Sustainability Performance outcome)

H6: การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Sustainability Performance outcome)

H7: การแบ่งปันความรู้ในองค์กรมีอิทธิพลอย่าง (Knowledge Sharing) มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Sustainability Performance outcome)

H8: การมีความไว้วางใจมีอิทธิพลอย่าง (Trust) มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H9: การมีนวัตกรรมมีอิทธิพลอย่าง (Innovation) มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Sustainability Performance outcome)

H10: การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Sustainability Performance outcome)

H11: การที่สินค้าและบริการมีคุณภาพ (Quality) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Sustainability Performance outcome)

ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H12: การมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H13: การวางแผนการดำเนินงานในระยะยาว (Long term perspective) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H14: การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H15: การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H16: การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H17: การแบ่งปันความรู้ในองค์กรมีอิทธิพลอย่าง (Knowledge Sharing) มีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H18: การมีความไว้วางใจ (Trust) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H19: การมีนวัตกรรมมีอิทธิพลอย่าง (Innovation) มีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H20: การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรมี (Staff Engagement) อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H21: การที่สินค้าและบริการมีคุณภาพ (Quality) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Independent Variable) 11 ด้าน ตามแนวคิด Honeybee Leadership กับตัวแปรตาม (dependent Variable) 2 ด้าน คือ ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงาน ในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ดังนี้



ตารางที่ 4.37 ผลการทดสอบเพื่อหาความมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างปัจจัย 11 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) รายด้านกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ตัวแปรอิสระ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	S.E.	Beta		
(Constant)	0.389	0.211		1.845	0.066
ETH	0.568	0.078	0.442	7.298	0.000*
LTP	0.454	0.054	0.465	8.396	0.000*
ORG	0.039	0.094	0.029	0.421	0.674
DEM	-0.039	0.054	-0.043	-0.737	0.462
TEAM	0.018	0.073	0.016	0.241	0.810
CUL	-0.062	0.078	-0.061	-0.801	0.424
KNOW	0.400	0.102	0.356	3.928	0.000*
TRUS	-0.330	0.086	-0.321	-3.831	0.000*
INNO	-0.300	0.101	-0.234	-2.976	0.003*
STFE	0.761	0.087	0.665	8.703	0.000*
QUA	-0.669	0.079	-0.482	-8.514	0.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Dependent Variable: Sustainability Performance Outcomes (SPO)

$R^2 = 0.721$; Adjusted $R^2 = 0.711$; $F = 74.586$; Sig. = 0.000

จากตารางที่ 4.37 จากการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Sustainable Performance Outcome) สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบของคะแนนดิบได้ดังต่อไปนี้

$$\text{SPO} = 0.389 + 0.568(\text{ETH}) + 0.454(\text{LTP}) + 0.039(\text{ORG}) - 0.039(\text{DEM}) + 0.018(\text{TEAM}) - 0.062(\text{CUL}) + 0.400(\text{KNOW}) - 0.330(\text{TRUS}) - 0.300(\text{INNO}) + 0.761(\text{STFE}) - 0.669(\text{QUA})$$

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จขององค์กรในด้านดังกล่าวได้ประมาณร้อยละ 71.10 (Adjusted R² = 0.711) ที่เหลืออีกร้อยละ 28.90 เป็นผลจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยมีผลการทดสอบดังนี้

ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ผลการทดสอบมีค่า $t = 7.298$ Sig = 0.000 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.568 สรุปได้ว่าด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อพฤติกรรมทางจริยธรรมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.568 หน่วย

ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective) ผลการทดสอบมีค่า $t = 8.396$ Sig = 0.000 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.454 สรุปได้ว่าด้านผลประโยชน์ในระยะยาวมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อผลประโยชน์ในระยะยาวเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.454 หน่วย

ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) ผลการทดสอบมีค่า $t = 0.421$ Sig = 0.674 > 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.039 สรุปได้ว่าด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวลไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ผลการทดสอบมีค่า $t = -0.737$ Sig = 0.462 > 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = -0.039 สรุปได้ว่าด้านการตัดสินใจไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation) ผลการทดสอบมีค่า $t = 0.241$ Sig = 0.810 > 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.018 สรุปได้ว่าด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ผลการทดสอบมีค่า $t = -0.801$ Sig = 0.424 > 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = -0.062 สรุปได้ว่าด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing) ผลการทดสอบมีค่า $t = 3.928$ Sig = 0.000 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.400 สรุปได้ว่าด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.400 หน่วย

ด้านความไว้วางใจ (Trust) ผลการทดสอบมีค่า $t = -3.831$ Sig = 0.000 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = -0.330 สรุปได้ว่าด้านความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อความไว้วางใจเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ลดลง 0.330 หน่วย

ด้านนวัตกรรม (Innovation) ผลการทดสอบมีค่า $t = -2.976$ Sig = 0.003 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = -0.300 สรุปได้ว่าด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อความไว้วางใจเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ลดลง 0.300 หน่วย

ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ผลการทดสอบมีค่า $t = 8.703$ Sig = 0.000 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.761 สรุปได้ว่าด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อคุณภาพของงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.761 หน่วย

ด้านคุณภาพของงาน (Quality) ผลการทดสอบมีค่า $t = -8.514$ Sig = 0.000 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = -0.669 สรุปได้ว่าด้านคุณภาพของงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อคุณภาพของงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ลดลง 0.669 หน่วย

ตารางที่ 4.38 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Sustainable Leadership

(Avery & Bergsteiner, 2011)

สมมติฐานการวิจัย		ผลการทดสอบ
H1	การมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	สนับสนุน
H2	การวางแผนการดำเนินงานในระยะยาว (Long term Perspective) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	สนับสนุน
H3	การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organizational Change) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	ไม่สนับสนุน
H4	การตัดสินใจร่วมกันอย่างฉันทามติ (Decision-Making) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	ไม่สนับสนุน
H5	การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	ไม่สนับสนุน
H6	การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	ไม่สนับสนุน
H7	การแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	สนับสนุน
H8	การมีความไว้วางใจ (Trust) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	สนับสนุน
H9	การมีนวัตกรรม (Innovation) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	สนับสนุน
H10	การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	สนับสนุน
H11	การที่สินค้าและบริการมีคุณภาพ (Quality) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	สนับสนุน

จากตารางที่ 4.38 สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานข้อ H1, H2, H7, H8, H9, H10, H11 ส่วนภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), การตัดสินใจ (Decision-Making), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation) และวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อ H3, H4, H5, H6



ตารางที่ 4.39 ผลการทดสอบเพื่อหาความมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างปัจจัย 10 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) รายด้านกับความพึงพอใจของพนักงาน

ตัวแปรอิสระ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	S.E.	Beta		
(Constant)	0.286	0.191		1.495	0.136
ETH	-0.199	0.070	-0.178	-2.831	0.005*
LTP	0.107	0.049	0.126	2.181	0.030*
ORG	0.084	0.079	0.072	1.063	0.288
TEAM	0.017	0.058	0.018	0.299	0.765
CUL	0.435	0.071	0.485	6.159	0.000*
KNOW	-0.356	0.086	-0.363	-4.156	0.000*
TRUS	-0.220	0.073	-0.245	-3.025	0.003*
INNO	-0.015	0.080	0.014	0.190	0.849
STFE	0.551	0.070	0.553	7.891	0.000*
QUA	0.412	0.067	0.340	6.145	0.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Dependent Variable: Employee Satisfactions (SATI)

$R^2 = 0.695$; Adjusted $R^2 = 0.686$; $F = 72.711$; Sig. = 0.000

จากตารางที่ 4.39 จากการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบของคะแนนดิบได้ดังต่อไปนี้

$$\text{SATI} = 0.286 - 0.199(\text{ETH}) + 0.107(\text{LTP}) + 0.084(\text{ORG}) + 0.017(\text{TEAM}) + 0.435(\text{CUL}) - 0.356(\text{KNOW}) - 0.220(\text{TRUS}) - 0.015(\text{INNO}) + 0.551(\text{STFE}) + 0.412(\text{QUA})$$

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ พบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน สามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจของพนักงานในด้านดังกล่าวได้ประมาณร้อยละ 68.60 (Adjusted R² = 0.686) ที่เหลืออีกร้อยละ 31.40 เป็นผลจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยมีผลการทดสอบดังนี้

ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ผลการทดสอบมีค่า $t = -2.831$ Sig = $0.005 < 0.05$ และค่าคะแนนดิบ (B) = -0.199 สรุปได้ว่าด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อพฤติกรรมทางจริยธรรมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ลดลง 0.199 หน่วย

ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective) ผลการทดสอบมีค่า $t = 2.181$ Sig = $0.030 < 0.05$ และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.107 สรุปได้ว่าด้านผลประโยชน์ในระยะยาวมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อผลประโยชน์ในระยะยาวเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.107 หน่วย

ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) ผลการทดสอบมีค่า $t = 1.063$ Sig = $0.288 > 0.05$ และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.084 สรุปได้ว่าด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวลไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation) ผลการทดสอบมีค่า $t = 0.299$ Sig = $0.765 > 0.05$ และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.017 สรุปได้ว่าด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ผลการทดสอบมีค่า $t = 6.159$ Sig = $0.000 < 0.05$ และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.435 สรุปได้ว่าด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่

พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.435 หน่วย

ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing) ผลการทดสอบมีค่า $t = -4.156$ Sig = 0.000 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = -0.356 สรุปได้ว่าด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ลดลง 0.356 หน่วย

ด้านความไว้วางใจ (Trust) ผลการทดสอบมีค่า $t = -3.025$ Sig = 0.003 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = -0.220 สรุปได้ว่าด้านความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อความไว้วางใจเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ลดลง 0.220 หน่วย

ด้านนวัตกรรม (Innovation) ผลการทดสอบมีค่า $t = 0.190$ Sig = 0.849 > 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.015 สรุปได้ว่าด้านนวัตกรรมไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ผลการทดสอบมีค่า $t = 7.891$ Sig = 0.000 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.551 สรุปได้ว่าด้านความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อคุณภาพของงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.551 หน่วย

ด้านคุณภาพของงาน (Quality) ผลการทดสอบมีค่า $t = 6.145$ Sig = 0.000 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.412 สรุปได้ว่าด้านคุณภาพของงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อคุณภาพของงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.412 หน่วย

ตารางที่ 4.40 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011)

สมมติฐานการวิจัย		ผลการทดสอบ
H12	การมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน	สนับสนุน
H13	การวางแผนการดำเนินงานในระยะยาว (Long term Perspective) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน	สนับสนุน
H14	การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organizational Change) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ไม่สนับสนุน
H15	การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ไม่สนับสนุน
H16	การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน	สนับสนุน
H17	การแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน	สนับสนุน
H18	การมีความไว้วางใจ (Trust) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน	สนับสนุน
H19	การมีนวัตกรรม (Innovation) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ไม่สนับสนุน
H20	การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน	สนับสนุน
H21	การที่สินค้าและบริการมีคุณภาพ (Quality) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน	สนับสนุน

จากตารางที่ 4.40 สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และ คุณภาพของงาน (Quality) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานข้อ H12, H13, H16, H17, H18, H20, H21 ส่วนภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation) และนวัตกรรม (Innovation) ไม่ส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อ H14, H15, H19



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สารนิพนธ์เรื่องการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบวัดผลครั้งเดียว โดยใช้วิธีการวิจัยแบบการสำรวจ (Survey Research) ผ่านการเก็บข้อมูลทางแบบสอบถาม (Questionnaire) มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาข้อมูลใช้เป็นแนวทางให้กับผู้บริหารของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ในการวางแผนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในอุตสาหกรรมสายการบินต่อไป

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาค้นคว้าในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานทุกตำแหน่งงานในบริษัทของ บริษัทสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ชั้นนำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย 3 สายการบิน ได้แก่ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (นกแอร์ - Nok Air), บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด (ไทยแอร์เอเชีย - Thai AirAsia), บริษัท ไทย ไลอ้อน เมนทารี จำกัด (ไทยไลอ้อนแอร์ - Thai Lion Air) (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, น.14-15) โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามความสะดวก (Convenience Sampling) ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างที่เพียงพอและเหมาะสมในการวิจัยครั้งนี้อย่างน้อยจำนวน 323 คน ซึ่งคำนวณขนาดของตัวอย่างตามสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรแน่นอน (Cochran, W.G.,1953) โดยที่กำหนดสัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดจะสุ่มที่ร้อยละ 30 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 ที่สามารถยอมรับได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 330 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองกลุ่มตัวอย่างเบื้องต้น จำนวน 1 ข้อ

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 3 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร จำนวน 53 ข้อ

ส่วนที่ 4 คำถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้
จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 5 คำถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน จำนวน 5 ข้อ

ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้จำนวน 330 ชุด จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจากการใช้สถิติ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ร้อยละ (Percentage) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน 23 ปัจจัย ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) กับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) จากนั้นใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางประชากรศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 77.60 มีอายุ 26 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.70 มีสถานภาพโสดคิดเป็นร้อยละ 85.20 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 89.70 อายุการทำงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1 - 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.50 โดยมีรายได้ต่อเดือน 60,001 – 80,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 37.90

5.2 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability)

กลุ่มตัวอย่างมีค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) ของปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ที่อยู่ในระดับที่ยอมรับ ตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จำนวน 11 ปัจจัย คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), การตัดสินใจ (Decision-Making), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement), คุณภาพของงาน (Quality) และมีค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) ของตัวแปรตาม ที่อยู่ในระดับที่ยอมรับตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรที่มีความน่าเชื่อถือมาทดสอบสมมติฐาน

5.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

5.3.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) กับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes) ในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย มีความสัมพันธ์ทั้ง 11 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), การตัดสินใจ (Decision-Making), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) ซึ่งมีปัจจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suparak Suriyankietkaew (2016) ที่ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าของธุรกิจในประเทศไทย ทั้งหมด 11 ปัจจัย ในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบินที่เกี่ยวกับความสำเร็จของ

องค์กร มีปัจจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของทิวรัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561) ที่ศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน จำนวน 10 ปัจจัย ยกเว้น ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Parichat Sinsongsuk (2015) ที่ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในอุตสาหกรรมการบิน ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งโครงสร้างองค์กรแบบสูงมีหลายระดับชั้นทำให้การสื่อสารวิสัยทัศน์ หรือการออกนโยบายต่าง ๆ ลงมาไม่ถึงระดับพนักงาน ทำให้พนักงานไม่รับรู้ถึงมุมมองด้านจริยธรรมในองค์กรมากนัก ซึ่งต่างจากสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เป็นเอกชนที่มีโครงสร้างองค์กรแบบราบมากกว่าทำให้การสื่อสารเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านจริยธรรมค่อนข้างชัดเจนเป็นที่รับรู้ของพนักงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยในอุตสาหกรรมบริการที่เกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรของกัญจน์ฉัตร อัสวเศรษฐากร (2561) ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม ทั้งหมด 11 ปัจจัย และ Parichamon Isarakankul (2015) ที่ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทย จำนวน 9 ปัจจัย ยกเว้นปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation) และปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในธุรกิจการบินมีรูปแบบการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม รวมถึงยังมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และสร้างความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้

5.3.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) กับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย มีความสัมพันธ์ทั้ง 10 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) ซึ่งมีปัจจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suparak Suriyankietkaew and Gayly Avery (2014) ที่ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย ทั้งหมด 10 ปัจจัย ในส่วนของ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบินที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน มีปัจจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561) ที่ศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน จำนวน 9 ปัจจัย ยกเว้น ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งโครงสร้างองค์กรแบบสูงมีหลายระดับชั้นทำให้การสื่อสารวิสัยทัศน์ หรือการออกนโยบายต่าง ๆ ลงมาไม่ถึงระดับพนักงาน ทำให้พนักงานไม่รับรู้ถึงมุมมองด้านจริยธรรมในองค์กรมากนัก ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานเกี่ยวกับภาพลักษณ์ขององค์กรในพฤติกรรมด้านจริยธรรมในการดำเนินงาน ซึ่งต่างจากสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เป็นเอกชนที่มีโครงสร้างองค์กรแบบราบมากกว่าทำให้การสื่อสารเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านจริยธรรมค่อนข้างชัดเจนเป็นที่รับรู้ของพนักงาน สร้างความภาคภูมิใจให้พนักงานที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับหลักจริยธรรมในการดำเนินงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมบริการของกาญจน์ณัฏฐ์ อัสวเศรษฐากร (2561) ที่ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม ทั้งหมด 10 ปัจจัย และภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการขยายตลาด โดยวิเคราะห์ผ่านสภาพการเงินและความพึงพอใจของพนักงาน ทั้งหมด 10 ปัจจัย

5.4 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการพยากรณ์

การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการพยากรณ์จากสถิติการถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

5.4.1 ผลการวิเคราะห์การพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes) ในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย มีประสิทธิภาพ 7 ปัจจัย คือ ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective), พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), นวัตกรรม (Innovation), ความไว้วางใจ (Trust), และคุณภาพของงาน (Quality) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ

จากผลการวิเคราะห์ที่แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) สามารถพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรได้มากที่สุด ในมุมมองของพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า เนื่องจากองค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีส่วนได้ส่วนเสียกับความสำเร็จขององค์กร กล่าวคือ ความผูกพันของพนักงานเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะนำไปสู่การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญรองลงมา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนพัฒนาองค์กรในระยะยาว มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน รวมถึงการสื่อสารเป้าหมายนั้นลงไป ในพนักงานทุกระดับให้รับรู้และเข้าใจ ทำให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่นในความก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต และพนักงานพร้อมที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อที่จะเติบโต สร้างความสำเร็จไปพร้อมกับองค์กรในระยะยาวอย่างยั่งยืน

ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ผู้นำองค์กร ผู้บริหาร และหัวหน้างานให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงความโปร่งใส การไม่เอาเปรียบพนักงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเชื่อมั่นที่จะทำงานในองค์กรนี้อย่างเต็มความสามารถ

ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีพื้นที่ในการพูดคุยแบ่งปันความรู้ แนวคิด และช่วยเหลือกัน เป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ เพราะจะส่งผลให้พนักงานสามารถพัฒนาความสามารถได้อย่างรวดเร็ว และเติบโตไปพร้อม ๆ กัน อีกทั้งยังเป็นการสร้างความผูกพันและร่วมมือกันทำงานเป็นทีมของพนักงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่มีการแข่งขันสูงมาก ทำให้องค์กรต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับตัวให้ทันตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นวัตกรรมจึงเป็นอีกเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้นการที่ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) มีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้ามในงานวิจัยนี้อาจเนื่องมาจาก การที่พนักงานในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) คาดหวังว่าองค์กรจะให้ความสำคัญในด้านนวัตกรรมมากกว่าที่พนักงานรับรู้ได้ อาจเป็นเพราะว่าการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร การเปิดรับความเห็นและแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานสอดแทรกอยู่ควบคู่กับการดำเนินงานจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยไม่ได้แสดงให้เห็นเป็นนโยบายที่จะสื่อลงไปให้พนักงานในทุกระดับรับรู้และเข้าใจอย่างเป็นทางการ

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ในองค์กร ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การให้ความไว้วางใจ พนักงานในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ในการทำงานเป็น ทีมที่มีความไว้วางใจกันจะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงทำให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่ดี พนักงานทุกคนในองค์กรดูแลซึ่งกันและกันทำให้องค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืน ดังนั้นการที่ปัจจัยด้าน ความไว้วางใจ (Trust) มีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้ามในงานวิจัยนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบการ ทำงานเป็นทีมของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่มีคนในองค์กรจำนวนมากทำให้ต้อง พบปะเพื่อนร่วมงานหลากหลายทั้งรู้จักและไม่เคยรู้จัก ซึ่งแต่ละคนก็มีแนวคิด รูปแบบการทำงานที่ แตกต่างกัน อาจทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจขึ้นในกรณีนี้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งที่ยำเป็นอย่างมาก เพราะ การส่งมอบบริการที่มีคุณภาพสูงจะทำให้เป็นความได้เปรียบในการดึงดูดลูกค้าให้จงรักภักดีในแบบ รนด์ สร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจ และภาคภูมิใจที่จะเลือกใช้บริการสายการบินเรา ดังนั้นการที่ปัจจัย ด้านคุณภาพของงาน (Quality) มีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้ามในงานวิจัยนี้อาจเนื่องมาจาก การ รับรู้ของพนักงานในองค์กรที่มีมุมมองว่า จุดยืนของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) คือ มุ่งเน้นในเรื่องราคาประหยัดมากกว่าคำนึงถึงในเรื่องคุณภาพการบริการในกรณีที่เปรียบเทียบกับสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full-service airlines)

5.4.2 ผลการวิเคราะห์การพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย มี ประสิทธิภาพ 7 ปัจจัย คือ ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), คุณภาพของงาน (Quality), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective), พฤติกรรม ทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ความไว้วางใจ (Trust) และการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ

จากผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้มากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การ ที่องค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่าง มาก เนื่องจากทำให้พนักงานรู้สึกสำคัญ มีคุณค่า และพึงพอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้ ภาคภูมิใจในองค์กรและพร้อมจะอุทิศตัวทำงานอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญรองลงมา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้นำองค์กรต้องแสดงวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทางองค์กรในการทำงานร่วมกันทุก

ระดับชั้นอย่างชัดเจน รวมถึงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี โดยการมอบรางวัลให้ผู้มีพฤติกรรมดีและผลงานที่ดี เป็นการสร้างความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีให้กับพนักงาน

ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการบริการ เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงานเนื่องจากการส่งมอบคุณภาพการบริการที่ดีทำให้ลูกค้าพึงพอใจและชื่นชมกลับมาที่พนักงานผู้สัมผัสกับลูกค้าโดยตรง ทำให้รู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานในองค์กรที่ทำงานอยู่ ปัจจัยด้าน

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนพัฒนาองค์กรในระยะยาว มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน รวมถึงการสื่อสารเป้าหมายนั้นลงไปให้พนักงานทุกระดับให้รับรู้และเข้าใจ ทำให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่นในความก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร ทำให้พนักงานพร้อมที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อที่จะเติบโตไปพร้อมกับองค์กรในระยะยาวอย่างยั่งยืน

ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ผู้นำองค์กร ผู้บริหาร และหัวหน้างานให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงความโปร่งใส การไม่เอาเปรียบพนักงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเชื่อมั่นที่จะทำงานในองค์กรนี้อย่างเต็มความสามารถ อีกทั้งยังสร้างความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรที่มีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานทั้งในเรื่องภาพลักษณ์ที่ดีและความสบายใจในการทำงาน ดังนั้นการที่ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) มีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้ามในงานวิจัยนี้อาจเนื่องมาจากประเด็นด้านการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงที่สื่อสารลงมาไม่ชัดเจนทำให้พนักงานรับรู้ถึงความใส่ใจในเรื่องการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมไม่มากเท่าที่ควร ทั้งที่ในความเป็นจริงผู้บริหารระดับสูงอาจให้ความสำคัญในการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมแต่ไม่ได้มีรูปแบบการสื่อสารที่แสดงออกมาชัดเจน

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การให้ความไว้วางใจพนักงานในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ในการทำงานเป็นทีมที่มีความไว้วางใจกันจะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงทำให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่ดีพนักงานทุกคนในองค์กรดูแลซึ่งกันและกันทำให้องค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืน ดังนั้นการที่ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) มีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้ามในงานวิจัยนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบการทำงานเป็นทีมของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่มีคนในองค์กรจำนวนมากทำให้ต้องพบปะเพื่อน

ร่วมงานหลากหลายทั้งรู้จักและไม่เคยรู้จัก ซึ่งแต่ละคนก็มีแนวคิด รูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน อาจทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจขึ้นในกรณีนี้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีพื้นที่ในการพูดคุยแบ่งปันความรู้ แนวคิด และช่วยเหลือกันเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ เพราะจะส่งผลให้พนักงานสามารถพัฒนาความสามารถได้อย่างรวดเร็ว และเติบโตไปพร้อม ๆ กัน อีกทั้งยังเป็นการสร้างความความผูกพันและร่วมมือกันทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ รวมถึงยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ดังนั้นการที่ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing) มีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้ามในงานวิจัยนี้อาจเนื่องมาจาก รูปแบบการสอนหรือแบ่งปันความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรไม่มีกรอบแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ทำให้แต่ละบุคคลมีรูปแบบการแบ่งปันความรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้ไม่เข้าใจถึงประโยชน์ที่ได้รับหรือนำไปใช้ไม่เป็น อาจทำให้พนักงานในองค์กรยังมองว่าการแบ่งปันความรู้และการรักษาองค์กร ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

5.5 ข้อเสนอแนะ

5.5.1 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

จากผลการวิเคราะห์สมมติฐานแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 11 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), การตัดสินใจ (Decision-Making), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ และ 10 ปัจจัย ยกเว้น ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) กับความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งพบว่ามี 7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes) คือ ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective), พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), นวัตกรรม (Innovation), ความไว้วางใจ (Trust), และคุณภาพของงาน

(Quality) และส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญและสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) พบว่ามี 7 ปัจจัย คือ ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), คุณภาพของงาน (Quality), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective), พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ความไว้วางใจ (Trust) และการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing)

จากการสรุปผลการศึกษาพบว่า หากผู้นำองค์กรต้องการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) เป็นอันดับแรกเนื่องจากว่าปัจจัยด้านนี้สามารถพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานได้มากที่สุด การลงทุนส่งเสริมด้านนี้เป็นการเพิ่มความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานอย่างยั่งยืนควบคู่กันไป โดยเริ่มจากการเพิ่มช่องทางการสื่อสารของพนักงานในแต่ละระดับให้สามารถเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงได้อย่างใกล้ชิด เช่น การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความผูกพันในระดับปฏิบัติการ และการมีกิจกรรมร่วมกันประจำเดือน เพื่อเป็นการสร้างโอกาสในการพูดคุยรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างใกล้ชิด และยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร รวมถึงทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงทิศทางองค์กร โดยตรงทำให้เข้าใจและเห็นภาพเดียวกัน ส่วนปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญถัดมา คือ ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นลำดับที่สอง และความพึงพอใจของพนักงานเป็นลำดับที่สี่ การส่งเสริมด้านนี้อาจทำได้โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในแต่ละระยะอย่างชัดเจน มีการสื่อสารลงมาในทุกระดับให้รับรู้และเข้าใจถึงแผนการเติบโตขององค์กรทั่วกัน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นคงในองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จและความพึงพอใจของพนักงานอย่างยั่งยืน

ในส่วนของการสร้างความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้นั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) และการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing) โดยการส่งเสริมให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับรู้ถึงการดำเนินงานต่าง ๆ เปิดเผยอย่างเป็นขั้นตอน ชัดเจน โปร่งใส และส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะแบ่งปันความรู้โดยอาจมีผลตอบแทนเป็นรางวัลที่ออกมาเป็นนโยบายอย่างชัดเจน และอีก 3 ปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญ คือ ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation), ความไว้วางใจ (Trust), และคุณภาพของงาน (Quality) เนื่องจากการศึกษาพบว่าเมื่ออิทธิพลในทิศทางตรงกันข้ามกับความสำเร็จขององค์กรซึ่งอาจเกิดจากการปัญหาด้านการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ของพนักงาน เช่น เมื่อพนักงานหรือใครในทีมมีแนวคิดด้านนวัตกรรมที่ดี ควรส่งเสริมให้รับรู้ทั่วกันทั้งองค์กร ไม่ใช่ใช้เฉพาะในทีมย่อย เพราะถ้ารูปแบบการ

ทำงานใหม่นั้นมีประโยชน์ควรปรับใช้และไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิมมากนัก ส่วนความไว้วางใจและคุณภาพงานนั้น การที่องค์กรส่งเสริมให้ส่งมอบการบริการอย่างมีคุณภาพ โดยพัฒนาการบริการอย่างสม่ำเสมอ ทำให้พนักงานมีโอกาสได้พบปะสร้างความสัมพันธ์กันในการอบรมพัฒนาการบริการแต่ละครั้งจนเกิดความไว้วางใจในทีมงานมากขึ้น ถึงแม้ว่าสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) จะมีจุดดึงดูดลูกค้าที่ราคา แต่การบริการที่มีคุณภาพนั้นยังเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอีกด้วย

ในส่วนของการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงานในองค์กร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) และคุณภาพของงาน (Quality) ควรมีการส่งเสริมโดยจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อทบทวนรูปแบบการทำงาน การแนวทางในการใช้ชีวิตในองค์กร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี รวมถึงควรมีการส่งเสริมการพัฒนาการบริการอย่างสม่ำเสมอให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าในแต่ละช่วง โดยการอบรมควบคุมมาตรฐานการบริการและมีการวัดผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ ทั้งนี้การที่ส่งมอบบริการที่มีคุณภาพทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งยังส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ได้รับคำชื่นชมในการบริการรวมถึงภาพลักษณ์ และรายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อผลประกอบการเติบโตมากขึ้น และอีก 3 ปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญ คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ความไว้วางใจ (Trust) และการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing) เนื่องจากการศึกษาพบว่าเมื่อมีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้ามกับความสำเร็จขององค์กรซึ่งอาจเกิดจากปัญหาด้านการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ผู้บริหารควรมีการสื่อสารลงมาถึงพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างใกล้ชิดทั้งในด้านการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม และการกำหนดให้การแบ่งปันความรู้เป็นนโยบายหนึ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ โดยมีการประเมินผลและมอบรางวัล ส่วนปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งเสริมได้ด้วยการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูดคุย และใช้เวลาร่วมกัน เช่น การจัดงานประจำเดือน, จัดกิจกรรมตามเทศกาล, Team Building และ Outing เป็นต้น

5.5.2 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามออนไลน์ในการเก็บข้อมูล ทำให้ไม่สามารถอธิบายในข้อสงสัยให้กับผู้ตอบแบบสอบถามได้ คำตอบที่ได้อาจคลาดเคลื่อนกับความเป็นจริง
2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดของระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล อาจทำให้ได้ข้อมูลของประชากรตัวอย่างไม่มากพอ

5.5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ผลการวิจัยนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากพนักงานจากสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ขึ้นมาในประเทศไทยเพียง 3 องค์กร ซึ่งอาจจะไม่สามารถตีความครอบคลุมสายการบินอื่นได้ทั้งหมด ดังนั้นควรมีการต่อยอดงานวิจัยในการเก็บข้อมูลของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ทุกสายการบินที่เปิดให้บริการในประเทศไทย อาจทำให้ได้ผลการศึกษาที่แตกต่างออกไปอย่างน่าสนใจ
2. ควรทำการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability method) ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้ประชากรทุกคนมีโอกาสถูกเลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยสามารถขยายผลการวิจัยไปสู่ประชากรได้
3. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเก็บข้อมูลให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียดและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กองทัพอากาศไทย. (2559). *ประวัติความเป็นมาของกองทัพอากาศ*. เรียกใช้เมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก <http://www.rtaf.mi.th/th/Pages/History.aspx>
- กิตตินันท์ นาคทอง. (2556). *สายการบินราคาประหยัด ที่พึ่ง (เที่ยว) ยามยาก*. เรียกใช้เมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก <https://mgronline.com/columnist/detail/9560000026729>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). *การสร้างความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ*. เรียกใช้เมื่อ 25 มิถุนายน 2562 จาก <http://www.kriengsak.com/node/241>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2561). *อิทธิพลของนักท่องเที่ยวจีนต่อเศรษฐกิจไทย*. เรียกใช้เมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/645188>
- กัญญาณัฐ แสนทวีสุข. (2561). *การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee leadership กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร*. เรียกใช้เมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.071%202561.pdf>
- กานต์วศรี บุญหยง (2561). *การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง*. เรียกใช้เมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.052%202561.pdf>
- กัญจน์ณัฏฐ์ อัสวเศรษฐากร. (2561). *การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม ตามแนวคิด Honeybee Leadership*. เรียกใช้เมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.064%202561.pdf>
- งามนิจ รุ่งแสง. (2561). *การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนขายเนอเธอร์แลนด์ ตามแนวคิด Honeybee*

บรรณานุกรม (ต่อ)

- leadership* ในบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย. เรียกใช้เมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.066%202561.pdf>
- ชยากร เลิศอังกูร. (2561). การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแวนตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง. เรียกใช้เมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.047%202561.pdf>
- ณัฐนิชา สัตติรัตน์นนท์. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด *Honeybee Leadership* กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง. เรียกใช้เมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.049%202561.pdf>
- ถนอมศรี สุนทรินทร์. (2561). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวคิด *Honeybee Leadership* ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์. เรียกใช้เมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.051%202561.pdf>
- ทิวรัตน์ ประดิษฐ์พงศ์. (2561). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด *Honeybee Leadership*. เรียกใช้เมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20HOM.010%202561.pdf>
- ทศพล ชัยสัมฤทธิ์ผล. (2561). โกลเดนวิก: วันหยุด “สัปดาห์ทอง” ทัวร์จีนลดท่องเที่ยวภูเก็ต. เรียกใช้เมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก <https://www.bbc.com/thai/thailand-45729130>
- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). (2557). ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ การแข่งขันในสมรภูมิน่านฟ้าไทย. เรียกใช้เมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/320>,
- ธีรินทร์ รัตนภิญโญวงศ์. (2556). ยุคทองของสายการบินต้นทุนต่ำ...กับรูปแบบธุรกิจที่ต้องจับตามอง. เรียกใช้เมื่อ 5 มิถุนายน 2562 จาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/746>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นภัสสร ปันทา. (2561). *Sustainable leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย*. เรียกใช้เมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.045%202561.pdf>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). (2560). *สถิติการขนส่งทางอากาศรายงานประจำปีงบประมาณ 2560 (หน้า 120)*. เรียกใช้เมื่อ 4 มิถุนายน 2562 จาก <https://airportthai.co.th/wp-content/uploads/2018>
- ปัญญาภพ ตันติปัญญา. (2562). *อนาคตธุรกิจการบิน : ผันผวน-ชะลอตัวและเต็มไปด้วยการแข่งขัน*. เรียกใช้เมื่อ 1 มิถุนายน 2562 จาก <https://marketeeronline.co/archives/99018>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2561). “ทัวร์จีนหาย” คือวาระแห่งชาติ ปัญหาใหญ่การท่องเที่ยวไทย. เรียกใช้เมื่อ 4 มิถุนายน 2562 จาก <https://mgronline.com/daily/detail/9610000099472>
- พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม. (2560). *Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง*. เรียกใช้เมื่อ 4 มิถุนายน 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.018%202560.pdf>
- พรรณภรณ์ จอมเมือง. (2561). *การศึกษาระบบปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวความคิด Honeybee leadership ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทย*. เรียกใช้เมื่อ 4 มิถุนายน 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.073%202561.pdf>
- พรชัยประเวศ สัตตบุษย์วรกุล. (2553). *การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)*. เรียกใช้เมื่อ 4 มิถุนายน 2562 จาก <http://www.thaigoodview.com/node/70957>
- ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์. (2560). *การศึกษาระบบปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee leadership*. เรียกใช้เมื่อ 4 มิถุนายน 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.013%202560.pdf>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- เรวัต ตันตยานนท์. (2559). *Startup กับหัวใจ CSR*. เรียกใช้เมื่อ 25 มิถุนายน 2562 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/636704>
- สิวัตรา พิพัฒน์ไชยศิริ. (2555). *ปัจจัยในการเลือกใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำเส้นทางภายในประเทศของผู้โดยสารชาวไทย*. เรียกใช้เมื่อ 4 มิถุนายน 2562 จาก https://rtt.kku.ac.th/ejournal/pa_upload_pdf/881040.pdf
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. (2560). *รายงานสถานะอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย ปี 2560*. เรียกใช้เมื่อ 4 มิถุนายน 2562 จาก <https://www.caat.or.th/wp-content/uploads/2018/08/AE-รายงานภาวะอุตสาหกรรมการบิน-ประจำปี-2560.pdf>
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. (2561). *รายงานสถานะอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย ปี 2561*. เรียกใช้เมื่อ 25 มิถุนายน 2562 จาก <https://www.caat.or.th/wp-content/uploads/2019/05/รายงานสถานะอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย-พ.ศ.-2561-ฉบับปรับปรุง-ณ-วันที่-17-พฤษภาคม-2562.pdf>
- สิริวิชญ์ วรมงคล. (2562). *เศรษฐกิจไทยปี 2562: ชะลอลงแต่ยังเติบโตดี*. เรียกใช้เมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/Article_22Jan2019.pdf
- สุทธิเกตุดี ทัดพิทักษ์กุล. (2557). *บีโอไอกับธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline)*. *ส่งเสริมการลงทุน* 25 (6), 13-36.
- สุปรีย์ ศรีสำราญ และสินธวัช สินชนบดี. (2557). *ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ... การแข่งขันในสมรรถุมน่านฟ้าไทย*. เรียกใช้เมื่อ 4 มิถุนายน 2562 จาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/320>
- เสาวรินทร์ สายรังสี. (2551). *สายการบินต้นทุนต่ำ*. เรียกใช้เมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก http://www.uniserv.buu.ac.th/forum2/pop_printer_friendly.asp?TOPIC_ID=2561
- อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี. (2561). *กรณีศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบของค์รวมตามแนวคิด Honeybee leadership*. เรียกใช้เมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.065%202561.pdf>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อรรวรรณ หอยจันทร์. (2561). *สะเทือนหนัก!! นักท่องเที่ยวจีน 2 ล้านคนหนีไทย – ชาร์เตอร์ไฟลท์แห่ยกเลิกบิน*. เรียกใช้เมื่อ 1 มิถุนายน 2562 จาก <https://www.thebangkokinsight.com/48337/>
- อิสริยา เลหาดีรานนท์. (2552). *การบินของไทย*. เรียกใช้เมื่อ 1 มิถุนายน 2562 จาก <http://www.royin.go.th/?knowledges=การบินของไทย-๑๐-มีนาคม-๒>
- Avery, G. C. (2013). *The 2013 Bangkok Conference: Global Dialogue on Sustainable Development*. Retrieved June 16, 2019, from <http://oknation.nationtv.tv/blog/theglobalmoving/2013/10/15/entry-2>
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*.
- Barbier, E. B. (1987). *The Concept of Sustainable Economic Development*. doi:<https://doi.org/10.1017/S0376892900011449>
- Beattie, A. (2019). *The 3 Pillars of Corporate Sustainability*. Retrieved June 16, 2019, from <https://www.investopedia.com/articles/investing/100515/three-pillars-corporate-sustainability.asp>
- Bishop, G. (2017). *Sustainable Leadership Practices; A New Model of Excellence for all Leaders*. Retrieved June 16, 2019, from <https://medium.com/thrive-global/sustainable-leadership-practices-a-new-model-of-excellence-for-all-leaders-126a61c9ba09>
- BLT Bangkok. (2561). *ตลาดสายการบินโลว์คอสต์สดใสรับการท่องเที่ยวโต*. เรียกใช้เมื่อ 1 มิถุนายน 2562 จาก <http://www.bltbangkok.com/News/ตลาดสายการบินโลว์คอสต์สดใสรับการท่องเที่ยวโต>
- Cochran, W. G. (1953). *Sampling Techniques*. Retrieved June 20, 2019, from http://www-history.mcs.st-andrews.ac.uk/Extras/Cochran_sampling_intro.html
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). *Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework*. Retrieved June 10, 2019, from <https://pdfs.semanticscholar.org/1d45/b23a8d4c945455ebffda996dd55b22ff5aad.pdf>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Isarakankul, P. (2015). *Sustainable leadership in hotel and resort industry in Thailand*. Retrieved June 15, 2019, from <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20EM.034%202015.pdf>
- Ladawan Inkong. (2558). *การสร้างความสำเร็จทางกลยุทธ์อย่างยั่งยืน*. เรียกใช้เมื่อ 25 มิถุนายน 2562 จาก <http://ladawan789.blogspot.com>
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2013). *Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate*. Retrieved June 25, 2019, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17574321311304521/full/html>
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2014). *Sustainable Leadership at Thai President Food*. Retrieved June 6, 2019, from https://www.researchgate.net/publication/286178777_Sustainable_leadership_at_Thai_president_foods
- Kantabutra, S., & Thepha-Aphiraks, T. (2016). *Sustainable leadership and consequences at Thailand's Kasikornbank*. Retrieved June 6, 2019, from https://www.researchgate.net/publication/305788425_Sustainable_leadership_and_consequences_at_Thailand's_Kasikornbank
- King, B. G., & McDonnell, M.-H. (2012). *Good Firms, Good Targets: The Relationship between Corporate Social Responsibility, Reputation, and Activist Targeting*. Retrieved June 21, 2019, from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2079227
- Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual*. Retrieved July 9, 2019, from <http://www.fao.org/tempref/AG/Reserved/PPLPF/ftpOUT/Gianluca/stats/SPSS.Survival.Manual.ISBN.0-335-20890-8.pdf>
- Saidykhan, L. W. (2017). *Quality of work life among employees of the University of the Gambia*. Retrieved May 29, 2019, from <http://acikerisim.ticaret.edu.tr/xmlui/handle/11467/2115>
- Sinsongsuk, P. (2015). *Honeybee leadership sustainability leadership: statistical evidence in airline industry*. Retrieved May 29, 2019, from <https://lib.cm.mahidol.ac.th/>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- research/js/pdfjs/
web/viewer.html?file=../../repository//TP%20MM.028%202015.pdf
- Suriyakietkeaw, S. (2015). *Leadership and Management Factors Predicting Performance Outcome and Organizational sustainable in Thai SMEs: An Empirical Investigation*. Retrieved May 29, 2019, from <https://www.semanticscholar.org/paper/Leadership-and-management-factors-predicting-and-in-Suriyankietkaew/4d527ca3db65fea3699f30bece9112e1f6057156>
- Suriyakietkeaw, S., & Avery, G. C. (2014). *Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs*. Retrieved June 1, 2019, from https://www.researchgate.net/publication/261958813_Employee_satisfaction_and_sustainable_leadership_practices_in_Thai_SMEs
- Suriyankietkaew, S. (2016). *Effect of sustainable leadership on customer satisfaction: Evidence from Thailand*. Retrieved May 29, 2019, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/APJBA-03-2016-0031/full/html>
- Suriyankietkaew, S. (2016). *Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: evidence from Thailand*. Retrieved June 1, 2019, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/APJBA-03-2016-0031/full/html>
- The Global Moving. (2556). คุณเป็นผู้ผู้นำแบบพื้ง หรือผู้ผู้นำแบบตักแตน? เรียกใช้เมื่อ 2 มิถุนายน 2562 จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/theglobalmoving/2013/10/15/entry-2>
- Thepthong, K. (2014). *An exploration study of honeybee sustainable leadership in a pharmaceutical company*. Retrieved May 28, 2019, from <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20GM.005%202014.pdf>



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

เรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ที่เปิดให้บริการในประเทศไทยตามแนวคิด Sustainable Leadership”

หมายเหตุ: แบบสอบถามนี้ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของ ดร.สุภกรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว (2010) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กัสไตเนอร์ (2010)

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล วัตถุประสงค์ในการทำแบบสอบถามเพื่อเป็นการเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง โดยข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้จะถูกนำมาใช้ในงานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ทางผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลเป็นความลับอย่างเคร่งครัดและไม่เปิดเผยต่อสาธารณชนใด ๆ และการวิเคราะห์ข้อมูลจะทำในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

แบบสอบถาม ประกอบไปด้วย 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: คำถามคัดกรองเบื้องต้น

ส่วนที่ 2: ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3: ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ส่วนที่ 4: ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

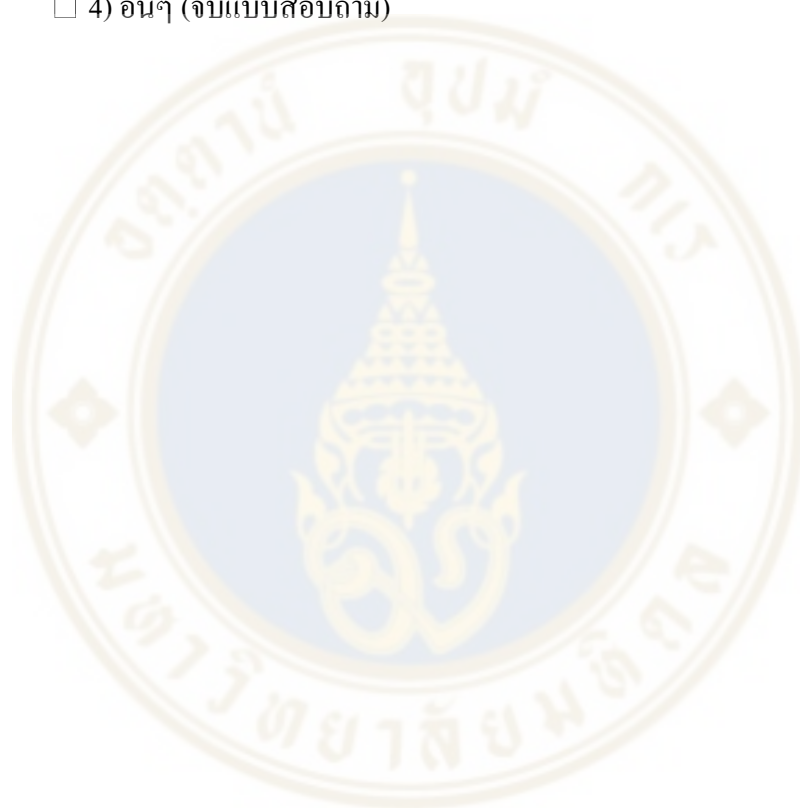
ส่วนที่ 5: ความพึงพอใจของพนักงาน

ส่วนที่ 1: คำถามคัดกรองเบื้องต้น

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่อง ให้ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1. บริษัทสายการบินที่ท่านทำงาน

- 1) Thai AirAsia
- 2) Nok Air
- 3) Thai Lion Air
- 4) อื่นๆ (จบแบบสอบถาม)



ส่วนที่ 2: ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่อง ให้ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1. เพศ

- 1) ชาย 2) หญิง

2. อายุ

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

3. สถานภาพ

- 1) โสด 2) สมรส 3) หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา

- 1) ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี 2) ระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
 3) ระดับปริญญาโท หรือเทียบเท่า 4) สูงกว่าระดับปริญญาโท

5. อายุการทำงาน

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

6. 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 3: ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

โดย ระดับความคิดเห็น

ระดับ 1 คือ ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 2 คือ ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย

ระดับ 3 คือ ระดับความคิดเห็นเฉยๆ

ระดับ 4 คือ ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย

ระดับ 5 คือ ระดับความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
2	ในช่วงเวลาที่องค์กรของท่านประสบปัญหา ขอบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัด					
3	ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์กร					
4	เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกัน มักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน					
5	หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง					
6	ผู้บริหารระดับสูงเลือกที่จะทำการปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
7	องค์กรท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน					
8	ตำแหน่งด้านบริหารหลาย ๆ ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก					
9	ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา					
10	ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่านไม่ให้ความสำคัญใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน					
11	การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว					
12	ในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ มิใช่คณะบริหาร					
13	เท่าที่ท่านเห็นองค์กรของท่านดำเนินงานธุรกิจอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
14	องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคน สามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
15	พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
16	การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก					
17	โดยปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ					
18	บุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว					
19	เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กรของท่าน ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น					
20	ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้น เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมในองค์กรหมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมา)					
21	เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด					
22	ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้วานักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
23	ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ					
24	องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมหรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้นสำคัญกับองค์กร)					
25	องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด					
26	องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน					
27	สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม					
28	นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)					
29	ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ					
30	องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร					
31	ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
32	วิสัยทัศน์ขององค์กรท่านเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน					
33	องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อวิสัยทัศน์นั้น					
34	ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็นอย่างไร					
35	องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้					
36	เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)					
37	ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
38	ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด					
39	องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง					
40	พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร					
41	องค์กรของท่านให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด					
42	แนวทางในการทำงานกันร่วมเป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กรท่าน ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
43	องค์กรของท่านขอให้พนักงานพบปะกันพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน					
44	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
45	ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้					
46	พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด					
47	พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา					
48	องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมินติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
49	ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่า นวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว					
50	ท่านภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าท่านทำงานให้กับบริษัทนี้					
51	พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร					
52	การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที้องค์กรของท่านภูมิใจ					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
53	การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น					



ส่วนที่ 4: ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

โดยระดับความคิดเห็น

ระดับ 1 คือ ระดับความคิดเห็นแย่มาก

ระดับ 2 คือ ระดับความคิดเห็นแย่

ระดับ 3 คือ ระดับความคิดเห็นเหมือนกัน

ระดับ 4 คือ ระดับความคิดเห็นดีกว่า

ระดับ 5 คือ ระดับความคิดเห็นดีอย่างมาก

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

ส่วนที่ 5: ความพึงพอใจของพนักงาน

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

โดยระดับความพึงพอใจ

ระดับ 1 คือ ระดับความคิดเห็นไม่พึงพอใจมาก

ระดับ 2 คือ ระดับความคิดเห็นไม่พึงพอใจ

ระดับ 3 คือ ระดับความคิดเห็นพึงพอใจ

ระดับ 4 คือ ระดับความคิดเห็นพึงพอใจมาก

ระดับ 5 คือ ระดับความคิดเห็นพึงพอใจมากที่สุด

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

ขอขอบคุณอย่างยิ่งที่ท่านกรุณาใช้เวลา และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นาย มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล นักศึกษาปริญญาโท
 หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการบริหารธุรกิจ
 วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล